



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ  
ANAHTARI ve YILLIK BAŞARI KARNESİ OLUŞTURMA:

BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS

Savaş EROĞLU

No:155100148

Danışman: Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul, 2016



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**ÜRETİM İŞLETMELERİNDE TOPLAM BAŞARI  
GÖSTERGESİ ANAHTARI ve YILLIK BAŞARI  
KARNESİ OLUŞTURMA:  
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS

Tezi Hazırlayan: **Savaş EROĞLU**

İstanbul, 2016

## KABUL VE ONAY

Savaş EROĞLU tarafından hazırlanan “Üretim İşletmelerinde Toplam Başarı Göstergesi Anahtarı Ve Yıllık Başarı Karnesi Oluşturma Ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, ..... yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Tezin/Raporun Turu olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Danışman:

Uye :

Uye :

Uye :

Uye :

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi/doktora tezi/dönem projesi olarak sunduğum “Üretim İşletmelerinde Toplam Başarı Göstergesi Anahtarı, Yıllık Başarı Karnesi Oluşturma Ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/09/2016

**Savaş EROĞLU**

## ONAY

Tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun .....yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

**Savaş EROĞLU**

## ÖZET

# ÜRETİM İŞLETMELERİNDE TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ ANAHTARI VE YILLIK BAŞARI KARNESİ OLUŞTURMA: BİR UYGULAMA

Savaş EROĞLU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Gönen DÜNDAR

Eylül, 2016 - 103 sayfa

Teknolojik gelişmeler sonucunda yaşanan küreselleşmenin etkisiyle, sosyal ve ekonomik alanda rekabet ortamı hızla ve sürekli olarak değişmektedir. Artan rekabet sadece ülke sınırları içerisinde kalmadığından, tüm işletmeleri güncel stratejilere sahip ve bunları uygulamaya koymak zorunda bırakmaktadır. Uluslararası düzeyde olduğu gibi, Türkiye’de de bu değişimin farkında olan birçok devlet ve özel sektör kurumları, farklı, uygulanabilir ve kendilerini geleceğe taşıyabilecek strateji arayışına girmişlerdir.

Bu arayışlar neticesinde Ülkemizde henüz yeni uygulanmaya başlayan stratejilerden birisi, Balanced Scorecard olarak literatüre giren Türkçe çevirisi Dengeli Başarı Göstergesi olmasına rağmen, Kurumsal Karne de denilen, dilimize Toplam Başarı Göstergesi Anahtarı olarak çevrilmiş ve yaygın olarak bu isimle anılan bir yönetim sistemidir.

Toplam Başarı Göstergesi olarak birçok kurum ve şirket tarafından benimsenmeye ve kullanılmaya başlanmıştır. Toplam Başarı göstergesi anahtarı ile işletmeler fiziksel varlıkların yanında gayri maddi varlıklar olan, müşteri ilişkileri, iş süreçlerinin akışı, yenilenme kabiliyeti, kalite, çalışanların performansı, bilgi-iletişim teknolojilerinin yeterliliğinin değerlerindeki ölçümünü yapabilecek düzeye gelmişlerdir.

Kurumlar Toplam Başarı Göstergesi anahtarının uygulanabilmesi için gerekli olan vizyonlarına uygun hedeflerini gerçekleştirebilecekleri ve tüm kaynaklarını vizyonu gerçekleştirmek için yönlendirebilecekleri stratejik plan

yapmalıdır. Kurumu bir bütün olarak ele alıp, firma vizyonunu stratejilere ve iş hedeflerine dönüştürmek amacıyla kullanılır. Toplam Başarı Göstergesi, finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak prensipte dört perspektife sahiptir .

Kurumların-şirketlerin, uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacağı bu sistem yaklaşımının değerlendirme aşamasında departman bazlı Yıllık Başarı Karnesi oluşturulmaktadır. Tüm departmanların ortak amaca ulaşmak için odaklandıkları Yıllık Başarı Karnesi uygulanması ve bunun ölçümlenmesi sonucunda ise kurumun, şirketlerin hedefe ne kadar uzak veya yakın olduklarını ortaya çıkaracaktır.

Bu karneler hazırlanırken metrik ölçütlerin sübjektif değerlerden çok, objektif değerlere odaklanması başarılı uygulama açısından son derece önemlidir.

Bu tez çalışmasında Balanced Scorecard -Toplam Başarı Göstergesi yöntemi incelenerek bu yöntemi uygulamaya yeni almış ve hazır giyim sektöründe ciro ve satış miktarları göz önüne alındığında ülkemizde sektöründe lider olan bir firma ele alınacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Balanced Scorecard, Kurumsal Karne, Dengeli Skor Kartı, Toplam Başarı Göstergesi Anahtarı, Yıllık Başarı Karnesi

## **ABSTRACT**

### **CREATING BALANCED SCORECARD AND KEY PERFORMANCE INDICATOR IN PRODUCTION BUSINESSES:**

**A PRACTICAL**

**Savaş EROĞLU**

**Master Thesis, Business Department**

**Supervisor: Gönen DÜNDAR**

**September 2016 - 103 pages**

The impact of globalization which appeared from technological developments changed the competitive environment rapidly and continuously in social and economic fields. As a result of the Increasing competition for business is not limited to the borders of country obligates to have the businesses , the current strategy and putting them into practice. As the international level, Turkey also has many government agencies and private sector organizations that are aware of this change is different, and institutions have applied to enter the research strategy to carry into the future.

One of the strategies started to be applied newly in our country of this research results,entered into the international and Turkish literature as Balanced Scorecard , although the Balanced Scorecard, rarely called as Coorparate Indicator , but commonly known as Total Success Indicator Key is a management system which is used by many organizations and companies.

With using the Total Successes Indicator , organizations have reached a level that makes the measurements of intangible assets apart from the physical presence as the customer relationship, the flow of business processes, renewal ability, quality, performance of the employees, the value of the adequacy of information and communication technologies.

Organizations have to make a strategic plan for the implementation of Total Successes Indicators that is in accordance with the vision , to achieve the vision which they can forward all of their resources. To be used for taking



over the organization as a whole to convert the organizational vision into the strategies and business benefits. Total Performance Indicators have four perspectives as , financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective.

In the evaluation phase of this system approach that will contribute to achieve the long time goals for organizations-companies, Annual Performance ratings will be created. After Implementing and measuring the success of the annual report card which All departments focused to achieve on their common goals will be showed that companies-organizations benefit how far or close appeared.

Preparing on that report card metric criterias rather than subjective values, focusing on the objective value is extremely important for successful implementation.

In this thesis Balanced Scorecard -Total Success Indicator method examined by the method of application of a leading company in terms of turnover and apparel industry sales volumes of our country which started to practice newly this method

**Keywords:** Balanced Scorecard, Coorparate Indicator, Total Success Indicator, The Annual Achievement Report

## ÖNSÖZ

Müşteri memnuniyetinin, işletmelerin devamlılığının sağlanması ve işletmenin Kurumsal Vizyonun gerçekleşmesi amacıyla, başarıya giden yolda hedefe ulaşmak için kurumların ve şirketlerin izlediği çok değişik sistemler ve yöntemler mevcuttur.

Hangi yöntemin uygulanacağı, yöntemlerin çeşitliliği nedeniyle kafa karıştırabilmektedir. Hangi kurum yapısına neyin uygun olduğu, uygulamanın ne ölçüde beklentileri karşılayacağı, kuruma gerçekten yararlı olup olmadığı hep bir tartışma konusu olabilmekte, bu tartışmalar bu türlerde yer alan yönetsel uygulamaların doğruluğunun kanıtlanması değil, uygulamanın o kurum için ne derece yararlı olduğu konusunda düşünülebilmektedir.

Toplam Başarı Göstergesi, yönetsel uygulamalardan biri olarak, devlet kurumları veya özel sektör işletmeleri alanında gittikçe ilgi çekici hale gelirken, şirket stratejisi ya da stratejilerinin bu uygulamaya dahil edilerek hedeflere ulaşmadaki işlerliğinin değerlendirildiğini gözlemleyebiliriz.

Genel olarak, Toplam Başarı Göstergesinin yönetim sisteminin en başta planlanıp, stratejilendirilmesi olduğu varsayımı sonucunda, uygulama yapılacak kurumu bir bütün olarak ele alıp, firma vizyonunu stratejilere ve iş hedeflerine dönüştürmek amacıyla kullanılan bir yönetim yaklaşımı olduğunu söyleyebiliriz. Bu çalışma ile Toplam Başarı Göstergesi kavramından yola çıkılarak, ilişkili olduğu süreçler incelenmiştir.

Bu tez çalışmamda, yoğun akademik çalışmaları arasında zamanını ayırarak bana yol gösteren ve yardımcı olan tez danışmanım Prof. Dr. Gönen DÜNDAR' a ilgi ve desteğinden ötürü teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ .....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ

1.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Amaçları .....	2
1.2. Performans Değerlendirme Kullanım Alanları.....	5
1.3. Performans Değerlendirme Süreci.....	7
1.3.1. Değerleme Kriterinin Belirlenmesi.....	8
1.3.2. Değerleme Standartlarının Tespiti .....	8
1.3.3. Değerlendirme Aralıklarının Tespiti.....	9
1.3.4. Değerlendirmecilerin Tespiti .....	9
1.3.5. Değerlendirmecilerin Eğitimi .....	11
1.3.6. Çalışanlara ve Yöneticilere Bilgi Verilmesi .....	11
1.3.7. Geribildirim .....	11
1.4. Toplam Başarı Göstergesi Kavramı.....	12
1.5. Toplam Başarı Göstergesinin Dört Boyutu .....	15
1.5.1. Finansal Boyut .....	15
1.5.2. Müşteri Boyutu .....	17
1.5.3. İçsel İşletme Süreçleri Boyutu.....	21
1.5.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu .....	23

### 2. BÖLÜM

#### BAŞARI KARNESİ VE UYGULAMA AŞAMALAR

2.1. Başarı Karnesi Kavramı.....	25
----------------------------------	----

2.2. Başarı Karnesi Ölçütlerinin Örgüt Stratejileri İle İlişkisi .....	29
2.2.1. Başarı Karnesi Ölçütlerinin Sayısı ve Nitelikleri .....	31
2.2.2. Strateji Haritası ve Kurumsal Başarı Karnesi Ölçütleri Arasında Sebep Sonuç İlişkisi .....	33
2.2.3 Başarı Karnesi Sisteminin Örgüt Tarafından Benimsenmesi .....	36
2.3. Başarı Karnesi Uygulama Süreci .....	38
2.3.1. Başarı Karnesi Planlama Aşaması .....	40
2.3.2. Başarı Karnesi Geliştirme Aşamaları .....	42
2.3.2.1. Başarı Karnesi Uygulaması İçin Gerekli Materyallerin Toplanması ve Dağıtılması .....	44
2.3.2.2. Misyon, Vizyon, Değerler ve Stratejinin Geliştirilmesi veya Doğrulanması .....	45
2.3.2.3. Üst Düzey Yönetimle Görüşmeler Yapılması .....	45
2.3.2.4. Her Bir Kurumsal Başarı Karnesi Boyutu İçin Hedefler ve Ölçütlerin Geliştirilmesi .....	46
2.3.2.5. Sebep Sonuç İlişkilerinin Geliştirilmesi .....	46
2.3.2.6. Ölçütler İçin Hedefler Belirlenmesi .....	46
2.3.2.7. Başarı Karnesinin Devam Eden Bir Sürece Dönüştürülmesi .....	46
2.4. Başarı Karnesi Sisteminin Zorlukları .....	47
2.5. Başarı Karnesi Uygulamasında Başarı Faktörleri .....	49
2.6. Literatürde Toplam Başarı Göstergesi Yaklaşımları .....	51
2.7. Örnek Olay İncelemesi .....	52

### **3. BÖLÜM**

#### **UYGULAMA**

3.1. X İşletmesi Hakkında .....	56
3.2. X İşletmesinin Finans Departmanının Yıllık Performans Karnesi .....	63
3.2.1. Finansal Stratejilerin Değerlendirilmesi .....	64
3.2.2. Müşterisel Stratejilerin Değerlendirilmesi .....	68
3.2.3. İç Süreçsel Stratejilerin Değerlendirilmesi .....	72
3.2.4. Öğrenme ve Gelişme Stratejilerin Değerlendirilmesi .....	76
KAYNAKÇA .....	83
ÖZGEÇMİŞ .....	88



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>BT</b>	<b>: Bilişim Teknolojileri</b>
<b>TBG</b>	<b>: Toplam Başarı Göstergesi</b>
<b>TL</b>	<b>: Türk Lirası</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.1.</b> Toplam Başarı Göstergesinde Finansal Boyut .....	17
<b>Tablo 1.2.</b> Toplam Başarı Göstergesinde Müşteri Boyutu .....	20
<b>Tablo 1.3.</b> İçsel İşletme Süreçleri Boyutu .....	22
<b>Tablo 1.4.</b> Öğrenme ve Gelişme Boyutu .....	24
<b>Tablo 2.1.</b> Kurumsal Başarı Karnesi Nedir?/ Ne Değildir?.....	27
<b>Tablo 2.2</b> Başarı Karnesi Planlama ve Geliştirme Aşamaları .....	41
<b>Tablo 3.1.</b> Yıllık Başarı Karnesinin Finansal Strateji Sonuçları .....	66
<b>Tablo 3.2.</b> Yıllık Başarı Karnesi Müşterisel Strateji Sonuçları .....	70
<b>Tablo 3.3.</b> Yıllık Başarı Karnesi İç Süreçsel Sonuçları .....	73
<b>Tablo 3.4.</b> Yıllık Başarı Karnesi Öğrenme ve Gelişme Sonuçları.....	77

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 2.1. Kurumsal Başarı Karnesinin Boyutları.....	28
Şekil 2.2. Stratejik Yönetim Süreci ile Kurumsal Başarı Karnesi .....	30
Şekil 2.3. Kurumsal Başarı Karnesi Boyutları ve Aralarındaki İlişki.....	35
Şekil 2.4. Başarı Karnesi Döngüsü .....	43
Şekil 2.5. Başarı Karnesi Uygulamalarında Başarı Faktörleri .....	50
Şekil 2.6. Amanco'nun Kar Hanesinin Üç Katına Çıkarma Strateji Haritası .....	55
Şekil 3.1. X İşletmesine Ait Stratejik Plan.....	58
Şekil 3.2. X İşletmesinin Finans Departmanı Strateji Haritası .....	61
Şekil 3.3. Stratejik Süreçlerin Metrik Ağırlıkları.....	64
Şekil 3.4. Finansal Stratejilerin Metrik Ağırlıkları .....	65
Şekil 3.5. Müşterisel Stratejilerin Metrik Ağırlıkları.....	69
Şekil 3.6. İç Süreçsel Stratejilerin Metrik Ağırlıkları .....	72
Şekil 3.7. Öğrenme ve Gelişim Metrik Ağırlıkları .....	76



## GİRİŞ

Geçtiğimiz 10 yıllık süreye kadar firmalar performanslarını gelir tablosu, bilanço gibi finansal tablolar üzerinden değerlendirmekteydi. Fakat performans unsurların yalnızca finansal girdilerle alakalı olmadığı görüşünün yaygınlaşmasıyla beraber; marka değeri, insan kaynakları, entelektüel sermaye benzeri kriterler performans değerlendirme kapsamına alınmaya başlamıştır. Tüm bu öğeler sebebiyle günümüzde finansal ve finansal olmayan göstergelerden bir performans değerlendirmesi yapan Toplam Başarı Göstergesi (TBG) yönteminin ön plana çıkmasını sağlamıştır.

Toplam Başarı Göstergesi yöntemi kapsamında belli bir vizyon oluşturulmakta ve bu vizyona bağlı stratejiler belirlenmektedir. Stratejilere bağlı bazı hedefler belirlenmekte ve bu hedeflerin performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Strateji değerlemesi bu yöntem kapsamında dört başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar; finansal, müşteri, içsel süreçler ile öğrenme ve gelişimdir.

Çalışma üç bölüm altında ele alınmaktadır. İlk bölüm içerisinde performans değerlendirme konusu ve ardından toplam başarı göstergesi ele alınmıştır. Bu açıdan bu bölümde performans değerlendirmesinin kullanım alanları, amaçları ve değerlendirme sürecinin nasıl yürütüldüğünden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise başarı karnesi kavramı ile başarı karnesi uygulama aşamaları açıklanmıştır. Burada uygulama karnesinin planlanması ve bu planların yürütülmesi konusu ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise hazır giyim perakende mağazacılık sektöründe yer alan ve sektöründe ciro açısından ilk sırada bulunan bir şirketin başarı karnesi yöntemini uygulaması incelenecektir.

## 1. BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ

Çalışmanın birinci bölümünde, Performans Değerlendirme süreçleri ile Toplam Başarı Göstergesi kavramının literatüre girişi ile finansal, müşteri, içsel işletme ve öğrenme gelişim süreçlerinin boyutları incelenecektir..

#### 1.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Amaçları

Günümüzde işletmelerde giderek önemini artıran birimlerden biri insan kaynaklarıdır. Bu birimlerin üzerinde durduğu konulardan bir tanesi performans değerlendirme sistemleridir. Literatürde ve uygulamada performans değerlendirme sistemleriyle alakalı pek çok tartışma söz konusudur. Fakat söz konusu tartışmanın nedeni performans değerlendirme sisteminin varlığıyla alakalı değil, uygulama biçimleriyle alakalıdır. Performans değerlendirme kavramı işletmelerin durumunu ortaya koyabilecek bir ölçüt olmalıdır (Palmer, 1993: 7). Çünkü firmaların karşılaştıkları sorunların başında çalışanlarının sorumluluklarını tam olarak yapıp yapmadıklarının belirlenebilmesi bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 184). Her çalışanın farklı özelliklerinin, taleplerinin, beklentilerinin olması her çalışanın diğerinden ayrılmasını sağlamaktadır. Bu durum her çalışanın kendine has güçlü ve zayıf yanlarının olmasına neden olmaktadır. Söz konusu sebeplerden dolayı firmalar performans değerlendirmesiyle birlikte kendileri için en iyi elemanı belirlemeye çalışmaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinde işletmeler çalışanlarını hep göz önünde bulundururlar.

Performans değerlendirmesiyle ilgili olarak yapılan çalışmalarda bu konuyla alakalı değişik açıklamalar mevcuttur. Özellikle “verimliliğin değerlendirilmesi”, “başarı değerlendirilmesi”, iş gören değerlendirilmesi” benzeri kullanımlar performans değerlendirme kullanılmaktadır. Bunun dışında kamu

kurumlarında “sicil” ile “tezkiye” benzeri kavramlarda performans değerlendirmesi yerine kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 184).

Performans değerlendirilmesinin özünde çalışanların çalışma şartlarındaki davranışlarının izlenmesi ve bu davranışların yorumlanması bulunmaktadır (Akın, 2002: 99). Performans değerlendirmesi çalışanların işletmeye olan yararlarının belirlenmesini hedeflemektedir. Bunun dışında çalışanlarının işletme amaçlarını yapabilme derecelerinin belirlenebilmesi için de performans değerlemesi önem arz etmektedir (Bilgin vd., 2008: 149). Bu bakımdan performans değerlendirme, işletmenin ortaya koymuş olduğu kurumsal standartlara çalışanların sergiledikleri performansın ne kadar uyum sağladığını belirleme süreci olarak ifade edilebilecektir (Palmer, 1993: 9).

Performans değerlendirme, çalışanların verimliliklerinin değerlendirilmesi ile çalışanların örgüt hedeflerine ulaşılmasında sağladığı yararların belirlenme sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içerisinde çalışanın hangi departmanda olduğu önemsenmeden, çalışanın kurum etkinliğine katkısı olup olmadığının, etkinliğinin, faydasının veya zararlarının belirlenmesi süreci bir performans değerlendirme süreci olacaktır (Fındıkçı, 2000: 297). Performans değerlendirme çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi, kişisel hedeflerin tespit edilmesi, pozitif geri beslemelerin yapılabilmesi bakımından oldukça yararlıdır.

İşletmelerin insan kaynakları departmanının uygulamaya koydukları performans değerlendirme çalışmalarıyla birlikte bir konuyla alakalı etkinliğin belirlenmesi maksadıyla bir takım çalışmalar yapılmaktadır. Fakat belirtmemiz gerekmektedir ki başarı ile etkinliğin ölçeklendirilebilmesi oldukça zor bir iştir (Helvacı, 2002: 159). Özellikle insanoğlunun farklı birçok niteliğinin bulunması bu işin güçleşmesine neden olmaktadır.

İşletmeler için performans değerlendirme ne kadar önemli bir kavramsa, çalışan açısından da bir o kadar önemli bir kavramdır. Çalışanlar işlerini layıkıyla yapıyorlarsa, bunun karşılığını almak isteği içerisinde olacaklardır. Bu açıdan işini yapan bir çalışan işini düzgün yapmayan bir çalışanla aynı kategori içerisinde tutulursa çabaladığından dolayı pişman olabilecek ve bu durum bu çalışanın performansı kötü biçimde etkileyecektir.

Bu açıdan performans değerlendirme çaba gösteren çalışanların belirlenebilmesi açısından da önem arz etmektedir. Bunun dışında performans değerlendirme ile çalışanlar hatalarını ve eksikliklerini öğrenme imkanı sağlarlar. Böylelikle bunları iyileştirme imkanına kavuşmuş olurlar (Barutçugil, 2004: 427).

Kurumlar belli amaçlar doğrultusunda performans değerlendirmesi yapmaktadır. Aslında performans iki tane ana amaca dayanmaktadır. Bunlar (Palmer ve Winters, 1993: 66):

- a) Çalışma performanslarından haberdar olmak: Yönetimler bazı kararlar almak ve bunları uygulamaya koyabilmek adına iş performanslarından haberdar olmayı tercih etmektedir. Çalışanlara yönelik mükafatlar, primler ve diğer ögeler performans değerlemesi neticesinde yapılmaktadır.
- b) Geri bildirim: Çalışanların çalışma şartları ile iş akışına uyup uymadıklarının geri bildirimini yapılması için performans değerlendirmeden yararlanılmaktadır.

Bu ana amaçlardan başka performans değerlendirme farklı bir takım amaçları sağlamak için de yapılmaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Uyargil, 2008: 4):

- Kurum içindeki eğitimin gereksinimlerinin belirlenmesi ve gereksinimlerin nasıl temin edileceğinin tespit edilmesi,
- Ödüllendirme ve ücret sisteminin belirlenmesi ile iyi çalışanların bu sistemler doğrultusunda ödüllendirmesini sağlamak,
- Düşük performans gösteren çalışanları tespit etmek, tespiti yapan çalışanların performanslarını geliştirmelerini sağlama için yeniden bir performans ölçümü yapmak,
- Çalışanların iyi performans sergileyebilmelerini sürekli hale getirebilmek için çalışmalar yapmak ve çalışanların performanslarını daha da geliştirmesini temin etmek,

- Yönetim katı ile çalışanlar arasında iletişiminin geliştirilmesini sağlamak,
  - Çalışanlar arası ilişkiler ve etkileşimleri değerlendirmek ile kurum içerisinde takım çalışmasının artmasına imkan tanımak,
  - Kurum bünyesindeki çalışanların iş doyum düzeylerinin artmasını sağlamak ile çalışan verimliliğini artırmak,
- 
- Çalışanların potansiyel performanslarını ele alarak birimler içindeki eksik ve yetersiz öğeleri belirlemek,
  - Çalışanlara kariyerlerini nasıl yönetecekleriyle alakalı destek olmak,
  - Çalışanlara geri bildirimlerde bulunarak çalışanların çalışma isteğini artırmaktır.

## **1.2. Performans Değerlendirme Kullanım Alanları**

Performans değerlendirme işletmelerin ve işletmenin yönetiminden sorumlu kişilerin ve çalışanların üzerinde durmaları gereken bir uygulamadır. Söz konusu durumdan dolayı kurum içindeki tarafların performans değerlendirmeyle alakalı birbirinden farklı beklentileri vardır. Özellikle kurum yöneticilerin performans değerlendirme sistemlerini uygulamaya koymadan önce bunu çalışanlarla paylaşması ve bu sistemin uygulamaya konulmadan önce çalışanlarının rızasının alınması oldukça önemlidir. Kurumlarda performans değerlendirme çoğunlukla aşağıdaki alanlarda tercih edilmektedir (Uyargil, 2008: 5):

- Ücret değerlendirme politikalarının oluşturulması,
- Stratejik planlama,
- Kurumdaki eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Kariyer yönetimi,
- İş genişletme, rotasyon ve iş zenginleştirme uygulamaları,
- İşgören istek ve gereksinimlerinin belirlenmesi.

### *Ücret Değerlendirme Politikalarının Oluşturulması*

Kurum içerisinde uygun ücretlendirmenin yapılabilmesi kurum açısından oldukça önemlidir. Çalışanın hak ettiği ücretin ödenebilmesi, ücret politikasının adil olması çalışanların kuruma bağlılıkları açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu açıdan performans değerlendirmesine bağlı ücret politikası çalışanlar ile kurum arasında iyi ilişkilerin kurulabilmesi temin etmektedir (Kestane, 2003: 131). Özellikle iyi performanslı çalışanlara yüksek ücret, ortalama performans gösteren çalışanlara ortalama ücret ödenmesi iyi bir politika olacaktır.

### *Stratejik Planlama*

İşletmeler amaçlarına erişebilmek için stratejik planlamayı kullanmaktadır. Burada kurum amaçlarının belirlenmesi stratejik planlama sürecinin nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi açısından önemlidir. Planlar oluşturulduktan sonra uygulama alanları plana bağlı olarak şekillendirilmektedir. Burada kurumun faaliyet alanı çerçevesinde uygulama alanının şekillendirilmesi önemlidir. Faaliyet birimleri çalışanlara üstlenmek durumunda oldukları görevleri dağıtmaktadır. Çalışanların sorumluluklarının farkında olması stratejik planın etkinliğinin artmasına imkan tanımaktayken, kurum amaçlarına ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Performans değerlendirme çalışanların görevleri uygulama derecesini ortaya koyarak stratejik planlamaya katkı sağlamaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 52-53).

### *Kurumdaki Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi*

Kurumların sundukları eğitimler kapsamında başarıyı yakalayabilmeleri için ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimlerinin planlamaları gerekmektedir. Kurumlar yaptıkları performans değerlendirme çalışmalarıyla çalışanların eğitim gereksinimlerini belirlemektedir. Tespitler sonucunda eğitim alması gereken çalışanlar belirlenmesinin dışında verilmesi gereken eğitimlerin içeriği de belirlenmiş olmaktadır. Bu olgular gözetiminde çalışanlara eğitimlere tabi tutulmakta ve böylelikle çalışanların eksiklikleri kapatılmış olmaktadır (Baltacı, 2009: 14).

### *Kariyer Yönetimi*

Çalışanların gelişebilmesi ile kurumların çalışanlarından etkin bir biçimde yararlanabilmesi açısından kariyer yönetimi oldukça önemlidir. Performans değerlendirme çalışanların eksikliklerini ve fazlalıklarını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların eğitilmesi ya da çalışanları yükselebilmesi gibi olgular kariyer yönetimi kapsamında yapılan çalışmalarla mümkün olmaktadır. Kariyer geliştirme programları kapsamında çalışanların kurum içerisinde görev yapmaları gereken birimler de tespit edilmektedir (Baltacı, 2009: 15).

#### *İş Genişletme, Rotasyon ve İş Zenginleştirme Uygulamaları*

İşletme içerisinde çalışan ancak bulunduğu departmana uygun niteliklere sahip olmayan ancak işletme içinde farklı bir departmanda uygun niteliklere olan çalışanlara rotasyon uygulanmaktadır. Ayrıca çalışan kapasitesinin altındaki görevler iş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmalarıyla çalışan kapasitesine yükseltilmektedir. Burada bahsedilen olguların yerine getirilebilmesi için ise çalışanların niteliklerinin bilinmesi lazımdır. Performans değerlendirme ise burada gerekli olan öğelerin hepsini karşılamaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 53).

#### *İşgören İstek ve Gereksinimlerinin Belirlenmesi*

İşletmeler her zaman hazırlıklı olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebepten dolayı işletmeler ihtiyaç duyacakları işgören sayısını her zaman bilmek istemektedirler. Performans değerlendirme sistemler ise üst yönetiminin işgören ihtiyacını belirlemesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme işgörenlerin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesini sağlamaktadır (Baltacı, 2009: 15).

### **1.3. Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirme sürecine başlanabilmesi için başta bazı hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Özellikle değerlendirme sürecinin hangi kriterlere bağlı yürütüleceğinin bulunması gerekmektedir. Ayrıca değerlendirmeyi yapacakların belirlenmesi ile değerlendirme süreciyle alakalı çalışanların ve yöneticilerin bilgilendirilmesi önemlidir.

### **1.3.1. Değerleme Kriterinin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme yapısının meydana getirilebilmesi için öncelikle performans kriterlerinin tespit edilmesi lazımdır. Değerlendirme sürecinde nelerin değerlendirme altına alınacağı, çalışanı nelerin başarılı veya başarısız yapacağını tespit etmek gerekmektedir. Özellikle bu öğelerin önceden belirlenmesi değerlendirme sürecine olan inancı artıracaktır.

Performans değerlendirme kriterleri aşağıdaki nitelikleri yapısında bulundurulmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 113):

- Performans değerlendirme kriterlerinin çalışma süreciyle alakalı olması gerekmektedir. Yani işteki başarı veya başarısızlığı ortaya koyacak özelliklere sahip olmalıdır.
- Kriterlerin yöneticiler ile müdürler tarafından takip edilebilir niteliklere sahip olması gerekmektedir.
- Bu kriterlerin çalışanlar tarafından değerlendirme ölçütü olarak kabul görmesi lazımdır.
- Kriterlerin doğru bilgi verici niteliğe sahip olması lazımdır. Bu açıdan çalışanların performanslarıyla ilgili doğru öğeler ortaya koyması önemlidir.
- Kriterlerin hep aynı öğeleri yansıtmaması önemlidir. Ayrıca kriterlerin sundukları öğelerin birbirini sabote etmemesi yani yanlışlamaması önem arz etmektedir.

### **1.3.2. Değerleme Standartlarının Tespiti**

Değerleme standartları çalışanlara ve yöneticilere yarar sağlayacak iki tane ana bilgiyi yapısında bulundurmaktadır. Bu ana bilgi şunlardır (Sabuncuoğlu, 2008: 188):

- a) Faaliyetler kapsamında yapılması gereken işlerin tespiti sağlar. Böylece söz konusu bu bilgi kapsamında görev tanımları yapılabilmektedir.
- b) Mevcut işlerin çalışanlar tarafından nasıl yerine getirilmesi gerektiğini gösterirler.



Değerlendirme standartları yapısında bu iki ana bilgi her zaman bulundurmak durumundadır. Ayrıca performans değerlendirme standartlarının işe yarayabilmesi açısından bu standartların anlaşılabilir olması ile tarafsız olmasının önemi oldukça fazladır.

Performans standartları işleri aşağıdaki biçimlerde ele almaktadır (Uyargil, 2008: 34):

- Kantitatif kısım: Bu kısım işlerin ne zaman yapılması gerektiğini ya da yapılması gereken faaliyet sayısı benzeri sayısal öğelere dayalı unsurları ele almaktadır.
- Kalitatif kısım: yürütülen faaliyetlerin kalitesi, değerlendirme süreci yeterliliği benzeri niteliksel kısımlar ise bu kısımda değerlendirilmektedir.

### **1.3.3. Değerlendirme Aralıklarının Tespiti**

Performans değerlendirmenin işletme bünyesinde hangi zaman aralıklarında yapılması gerektiğinin belirlenmesi önemlidir. Değerlendirme kapsamında girenler ile değerlendirmeyi yapacak kişilerin değerlendirme sürecine hazır olmaları bu faaliyetin verimli olabilmesi bakımından önem arz etmektedir. Söz konusu bu öğeler ön planda tutularak değerlendirme aralıklarının belirlenmesi gerekmektedir (Dolgun vd., 2007: 175).

Her kurum içerisinde değişmesine rağmen performans değerlendirme süreçlerinin altı aylık veya yıllık dönemlerde yapılması makul olabilecektir. Performans değerlendirmeleri kapsamında problemlerin çokça büyümeden belirlenebilmesi ile bu problemlerin ortadan kaldırılması mümkün hale gelecektir. Tüm bu öğeler kurum içerisinde var olan iş akışının sorunsuz olarak sürdürülebilmesi açısından gerekli koşulları oluşturmuş olacaktır (Luecke, 2008: 102).

### **1.3.4. Değerlendirmecilerin Tespiti**

Performans değerlendirme sürecinde hangi görevlilerin değerlendirmeyi yapacağını belirlenmesi oldukça önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerlendirme yapacak görevli iş arkadaşlarını ya da kontrolü altındaki çalışanları denetlemek durumundadır. Bu sebeplerden dolayı değerlendirilmeciler bir takım sorumluluklara sahip olmaktadır.

Değerlendirme işlerinde çoğunlukla çalışanlar müdürleri tarafından değerlendirilmektedirler. Söz konusu bu olguda yöneticilerin kendi çalışanlarını iyi tanıdıklarının fikri hakimdir. Ancak bu durum sıkça görülen bir olay olsa da genel olarak yöneticilerin kendi çalışanlarını tarafsız değerlendirebilecekleriyle alakalı olarak bazı kuşklar bulunmaktadır. Özellikle yöneticilerin sevmedikleri çalışanlarını başarısız gösterme isteklerinin bulunabileceğiyle alakalı kuşklar olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı birden fazla yöneticinin değerlendirme sürecine dahil olması bir nebze tarafsızlığı sağlayabilecektir (Barutçugil, 2004: 184).

Performans değerlendirme benzer düzeydeki çalışanlar tarafından uygulanabilecektir. Benzer düzeydeki çalışma arkadaşlarının değerlendirme yapmasındaki maksat, iş arkadaşlarının birbirlerini yakından bilmeleri ile iş arkadaşlarının birbiriyle alakalı çıkar ilişkisinin bulunmamasıdır. Fakat bu değerlendirmelerin yapılabilmesi açısından çalışanlar arasındaki ilişkilerin kötü olmaması gerekmektedir. Ayrıca iş arkadaşları arasında rekabetin olması durumu değerlendirmeyi olumsuz etkileyecektir. İş arkadaşları arasında burada ele alınan öğelerin sağlanamaması durumunda adil bir değerlendirme yapılmasından bahsedilemeyecektir.

Performans değerlendirmeyle alakalı bir diğer uygulama da çalışanların kendisini değerlendirmesidir. Ancak uygulamalar genel olarak incelendiğinde kurumlarda çalışanların kendilerini değerlendirmelerine izin verilmediğine rastlanmaktadır. Müdürlerin veya yöneticilerin çalışanları değerlendirmesinden sonra çalışanlarının kendilerini değerlendirmesine onay verilebilmektedir (Barutçugil, 2004: 184). Burada bu değerlendirmeye izin verilmemesinin nedeni çalışanların tarafsız bir değerlendirme yapmayacaklarının düşünülmesidir. Yani çalışanların kendilerini iyi gösterme çabası içine girebileceği fark edilmektedir. Bunun dışında çalışanların üstlerini değerlendirmeleri kapsamında yararlanacakları öğeler oldukça önemlidir. Bu bakımdan astların üstlerini değerlendirebilmek adına yeterliliklerin olması konusu oldukça önemlidir. Bazı değerlendirmeler müşteriler tarafından yapılabilmektedir. Müşteriler tarafından alınan değerlendirmeler kapsamında iyi performans sergilemiş çalışanlara kurum tarafından ödüller ya da mükafatlar verilebilmektedir. Bu olgulara genellikle hizmet sektöründe

rastlanılmaktadır. Müşterilerden alınacak değerlendirmelerde anketlerden yararlanılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 193).

### **1.3.5. Değerlendirmecilerin Eğitimi**

Performans değerlendirmesi yapacak kişilerin bir takım bilgilere sahip olması önem arz etmektedir. Bu durum değerlendirme yapacak bireylerin bir takım eğitimler almasını gerektirmektedir. Eğitim kapsamında değerlendirmecilere görevler, kriter ve faaliyetlerle alakalı bilgiler aktarılacaktır. Söz konusu bilgiler kapsamında değerlendirme yapacak kişilerin değerlendirmelerinin adaletli bir şekilde yapmaları istenecektir. Söz konusu bu eğitimler değerlendirmecilerin teknik bilgi almalarını sağlamakla beraber görebilecekleri sorunlarla alakalı bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır.

### **1.3.6. Çalışanlara ve Yöneticilere Bilgi Verilmesi**

Performans değerlendirmenin yapılabilmesi bakımından kurum çalışanları ile yöneticilere bildirimde bulunulması önemlidir. Ayrıca bu kişilerle bir takım bilgilerin paylaşılması gerekmektedir. Söz konusu bu bildirim ile bilgilendirme safhasında birim ve görev gözetimi yapılmaması önemlidir. Söz konusu değerlendirmeyle alakalı bildirim ve bilgilendirme ulaştırılmamış çalışanların değerlendirmeyle alakalı olarak olumsuz düşüncelere hakim olması olası bir sonuçtur. Özellikle çalışanlar bilgi sahibi olmamaları durumunda bu değerlendirme sürecini işten atılmayla alakalı bir durum olarak görebileceklerdir. İşletmelerin bir takım toplantılar düzenleyerek çalışanlarını ve yöneticilerini değerlendirme süreciyle alakalı bildirmeleri yerinde olacaktır (Sabuncuoğlu, 2008: 190). Değerlendirmeyle alakalı bilgi sahibi olan çalışanlar ve yöneticiler bu sürece destek olacaktır.

### **1.3.7. Geribildirim**

Performans değerlendirmesi insan kaynaklarının yönetilebilmesi bakımından da oldukça önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü performans değerlendirme süreci aynı zamanda çalışanlarını kariyerini, verimliliklerini ve eğitimlerini kapsayan bir öğedir. Bunlar dışında performans değerlendirmesi sonucunda çalışanlara geribildirimde bulunulması, çalışanların geliştirilmesi açısından oldukça yarar sağlayıcıdır (Güner ve İllez, 2006: 325). Performans değerlendirmenin ardından yapılan geribildirimlerle çalışanların

bilgilendirmesi, çalışanların kendileriyle alakalı pozitif ve negatif tarafları öğrenmesi açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda geribildirim kurum açısından da önemlidir. Geribildirimler eksikliklerin anlaşılması ve bu eksikliklerin ortadan kaldırılmasına zemin hazırlamaktadır.

Geribildirim süreci çalışanlara yönetilen eleştirilerin ötesinde bir olgudur. Geribildirim çalışanların kendilerini tanıma sürecidir. Geribildirim bu yönüyle kontrollü olarak sürdürülen bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. İş koşulları içerisinde sergilenen davranışların iyi ve kötü taraflarıyla anlaşılması geribildirimlerle mümkün olmaktadır.

Geribildirim çalışanların kendi yeteneklerini ve bilgi seviyelerini farkına varabilmeleri açısından önemlidir. Performans değerlendirmesinin yapılmasının amacı aslında geribildirimde bulunmaktır. Bu sayede çalışanların geliştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır (Wilson, 1997: 44).

#### **1.4. Toplam Başarı Göstergesi Kavramı**

Özel sektör ile kamu sektöründe kurumların sahip olması gereken niteliklerden bir tanesi performans değerlendirme sistemleridir. Söz konusu sistemler kurumun etkinliğini ortaya koymakla birlikte çalışanların anlaşılması açısından da önem arz etmektedir. Bunun dışında performans değerlendirmeleri yalnızca değerlendirme amacıyla değil strateji geliştirmek maksadıyla da kullanılmaktadır.

Toplam Başarı Göstergesi kavramı ilk defa 1992 senesinde yayınlanan “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance (Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi-Başarıya Yön Veren Ölçütler) makale kapsamında ortaya çıkmıştır. Ardından bu makaleyi yayınlayan kişiler 1993 senesinde “Putting the Balanced Scorecard to Work (Toplam Başarı Göstergesi Yöntemini Uygulamak)” adlı makaleyi yayınlamıştır. Bu gelişmenin ardından 3 yıl sonra ise “Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)” adlı makale literatüre kazandırılmıştır (Örnek, 2000). Toplam Başarı Göstergesi kavramı bir kurumda genel etkinliğin kontrolünde yönetime yardımcı olarak kullanılabilmesi için bir stratejik plana dahil edilerek kullanılması lazımdır. Söz konusu bu kavramın bahsedilen biçimde

kullanılması stratejik amaçlara erişilebilmesi açısından yönetimlere destek vermektedir. Bu bakımdan Toplam Başarı Göstergesi stratejik yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Lawrie, 2001: 3).

1998 senesinde Gartner Grubu yaptığı araştırma çerçevesinde büyük 1000 işletmenin en düşük %40'ının 2000 senesine kadar süreç içerisinde Toplam Başarı Göstergesi yöntemini kullanacağını ifade etmiştir.

Toplam Başarı Göstergesi yaklaşımı çeşitli bir takım performans değerlendirme sistemlerinden yararlanana bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bir değerlendirme sistemi olmakla beraber bir yönetim aracı ve “kurumsal öğrenme” aracı olarak kullanılan bir yapıdır (Koçel, 2003: 455).

Toplam başarı göstergesi yöntemi, kurumun stratejilerinin belirlenmesi sağlarken, performans değerlendirmesinde kullanılacak unsurların tespit edilmesini sağlar. Böylelikle kurumun kısa ile uzun dönemli amaçlarına erişmesi daha kolay hale gelir (Çakmak, 2005: 3).

Pek çok firma kurumsal performansı yalnızca iktisadi bir öge olarak ele almaktadır. Ancak finansal öğelerin değerlendirilmesi firmanın geçmişte uygulamamış olduğu faaliyetlerin değerlendirilmesi bakımında yetersizdir. Toplam başarı göstergesi kavramı ise yalnızca finansal etmenleri değil, bunlar dışında soyut öğeleri de değerlendirmeye katmaktadır. Bu açıdan bu kavram performans değerlendirme yapısına yeni bir soluk getirmektedir. Böylece kurum içi stratejik ölçümlere arasında bir adaptasyon oluşmasına olanak tanımaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002).

Toplam başarı göstergesi yöntemi, firmaların eski verilere bağlı olarak ele alınan finansal ölçütlerle beraber, ilerleyen dönemlerle alakalı müşterileri ilgisinin kazanılması ile hissedarların istekleri kapsamında firma içindeki düzenin geliştirilmesi ve kurumsal stratejileri daha rahat uygulanmasını sağlayan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplam başarı göstergesi net bir biçimde sonuçlarla ilişki kurmasını sebebiyle, iletişim, gelişim ve uygulamaya koyma gibi alanlardan destek görevini üstlenmektedir. Ayrıca, olması gereken düzeyde oluşturulmuş bir

toplam başarı göstergesi performans değerlendirmesi ile geribildirim gibi öğeleri de temin etmiş olacaktır (Malino ve Selto, 2001).

Toplam başarı göstergesi bazı ölçütler üzerinden yürütülmektedir. Söz konusu bu ölçütler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002):

- Çıktı ya da girdi ölçütleri: çıktı ölçütleri, geliştirilmiş ve daha fazla kar ile gelir temin eden firmanın stratejilerini doğru biçimde değerlendirip değerlendirmedini ele alır. Söz konusu göstergelere “geri kalan göstergeler” adı da verilmektedir. Girdi ölçütleri de “öncül göstergeler” denilmektedir. Söz konusu bu ölçütler çıktılara nihai ölçüde etki eden farklılaşmalardaki yükselişleri ortaya koymaktadır. Çıktı ölçütlerine örnek olarak müşteri memnuniyeti, kurumsal etkinlik, pay başına getiri gibi unsurlar gösterilebilir (Kabadayı, 2002: 70).
- Finansal ya da finansal olmayan ölçütler: Önceki dönemlerde performans değerlendirmeleri genel olarak kar marjı, sermaye karlılığı benzeri ölçütler üzerinden yapılmıştır. Firmalar finansal performans değerlendirmesine katkı sağlamak ve bu olguyu geliştirebilmek adına bir takım yapılar oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu yapılar finansal öğeler bağlı olmayan performans değerlendirmesini yapamamışlardır. Finansal göstergeler her ne kadar iyi olsa da müşteri memnuniyeti, kalite, rakip firmalar gibi finansal olmayan göstergelerin göz önünde bulundurulmaması halinde bir takım kayıpların yaşanması olası bir durumdur.
- İçsel ile dışsal ölçütler: Kurumların, müşteri memnuniyetleri bir dışsal ölçüt olarak karşımıza çıkarken, çalışan doyumu da içsel bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. kurumlar başarı yakalamak istiyorlarsa bu iki ölçüt arasında bir denge kurmak durumundadırlar. Firmaların içsel ölçütleri genel olarak firmanın performansını ortaya sererken, dışsal ölçütler ise düşük performansı ortaya koymaktadır. Bu bakımdan firmaya içerden bakıldığında yüksek performans sergilediği düşünülebilirken, dışardan bakıldığında düşük performans sergilediği

düşünülebilir. Bu sebepte yapılan çalışmalarda içsel ve dışsal ögelere dikkat edilmesi lazımdır.

### **1.5. Toplam Başarı Göstergesinin Dört Boyutu**

Firma yöneticileri ilk başta firmanın varlık sebebini ve firma değerlerini irdeledikten sonra firmanın amaçlarının tamamını açıklayan stratejik vizyonlarını ortaya sermektedirler. Bu sayede stratejik harita kurumun erişmek istediği hedefi sunmuş olacaktır.

Firmaların ana olgularından biri olan performans kriterleri şu soruları cevaplayarak toplam başarı göstergesinin dört boyutuna erişmektedir (Kaplan ve Norton, 2003: 2-3):

- Müşteriler firmamızı nasıl değerlendiriyor? (müşteri boyutu)
- Firmamız hangi konulara odaklanmalı? (içsel boyut)
- Firmamız durmadan bir değer yaratarak gelişim sergileyebiliyor mu? (yenilik ve öğrenme boyutu),
- Firma hissedarlarına nasıl görünmeli? (finansal boyutu)

#### **1.5.1. Finansal Boyut**

Firmanın faaliyet alanı kamu ya da özel sektör ise finansal boyut farklı öğeleri içerisinde barındıracaktır. Özel sektör kapsamında önemli olguların başında kar maksimizasyonu gelmektedir. Ancak kamu kurumları kapsamında bu olgu farklılık içermektedir. Kamu kurumları genel olarak oy verme potansiyelinde olan vatandaşların gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığıyla değerlendirilmektedir (Koçel, 2003).

Finansal boyut kavramında maliyet yönetimi, varlıkların ne biçimde değerlendirildiği ve satış gelirindeki artışlar benzeri konular ön planda olmaktadır (Koçel, 2003: 246).

Toplam başarı göstergesi kavramında özel sektörde çalışan bir firmanın uzun dönemdeki hedefinin kar maksimizasyonu sağlamak olduğu ifade edilmektedir. Bu açıdan kurum stratejisi de bu hedef kapsamında şekillendirilmiş olmaktadır. Finansal hedefler Toplam Başarı Göstergesi yöntemi kapsamında ele alınan hedeflerin ve değerlendirmelerin merkezi ögesi konumundadır. Firma açısından ele alınan diğer boyutlar finansal boyutun alt

hedefleri biçiminde ele alınmaktadır. Hedeflerin tespiti ise mamullerin yaşam döngüsü içerisindeki buldukları aşamaya göre tespit edilmektedir. Bu açıdan hedeflerin hızlı gelişme aşamasında, devam aşamasında ve nakit giriş aşamasında belirlenmesi mümkündür (Kaplan ve Norton, 1996: 56-58). Bu aşamalar kapsamında olan gelişmelerin aşağıdaki gibi sınıflandırılması mümkündür (Kaygusuz, 2005: 6):

- Hızlı gelişme aşaması: yeni müşterilerin temini, satışların artırılması, satış ile pazarlama, farklı hizmetler veya ürünlerin satımı, dağıtım kanallarının oluşturulması benzeri konuları ele almaktadır.
- Devam aşaması: Faaliyet gelirleri, varlık devir hızı ile brüt kar benzeri öğeleri ele almaktadır.
- Nakit giriş aşaması: Adından da anlaşılacağı gibi nakit girişleri ele almaktadır. Ancak burada önemsenen bir diğer olgu kapasitenin artmasını sağlayacak harcamaların yapılmamasıdır.

Finansal boyut kurumların stratejilere bağlı kalıp kalmadığını ele almaktadır. Kurum stratejilere bağlıysa faaliyetler kapsamında finansal durumda bir yarar sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmektedir. Özellikler kar amacı güden işletmeler hissedarlarının hisse değerlerini artırmak istemektedir. Firmalar sahip oldukları finansal değeri verimliliğin artırılmasıyla ya da gelir artırılmasıyla artırabilmektedirler. Gelirin artırılması için iki farklı yöntem izlenmektedir. İlk yöntemde yeni müşterilerin bulunması, yeni pazarlara girilmesi, yeni ürünlerin sunulması gibi yöntemlere başvurulmaktadır. İkinci yöntem kapsamında ise müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi, satışların artırılması, mamul ve hizmetlerin çapraz satılması gibi uygulamalara başvurulmaktadır. Hisse değerlerinin artırılmasında kullanılan bir diğer usul olan verimlilik seviyesinin artırılmasında da iki yöntem kullanılmaktadır. İlk yöntem maliyet yapısının iyileştirilmesi açısından doğrudan ve dolaylı harcamaların düşürülmesidir. İkinci yöntem ise, varlıkların verimli şekilde değerlendirilmesi ve böylelikle işletme sermayesi ile sabit sermayeyi düşürmektir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002).

Aşağıdaki tabloda finansal boyut kapsamındaki kimi hedefler ve bunlarla alakalı performans ölçütleri gösterilmektedir.



**Tablo 1.1.** Toplam Başarı Göstergesinde Finansal Boyut

<b>HEDEFLER</b>	<b>PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ</b>
Satışlar	Satışlar ile kardaki yıllık yükselme
Hizmet sayısı ile yeni ürünlerdeki artış	Yeni ürünlerin satış yüzdeleri
Farklı bir fiyatlama uygulamasına geçilmesi	Hizmet/mamul ile müşteri karlılığı
Birim başına düşen maliyetlerin düşürülmesi	Hizmetler/Mamullerin birim maliyeti
Müşteri başına düşen maliyetin düşürülmesi	Müşterilerin birim maliyeti
Satış maliyeti	Yıl içinde bir seviyede seyretme ya da seviyenin altına inme
Varlık kullanımının daha etkin hale getirilmesi	Ekonomik katma değer ile varlık sermayesi devir hızı

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 7

### **1.5.2. Müşteri Boyutu**

Müşteri boyutu ele alındığında müşteri memnuniyeti, kalite hizmet ve ürün sağlayabilme, müşteri hizmetleri benzeri kavramlar ön plana çıkmaktadır. Firmanın sahip olduğu müşterilerle olan ilişkileri, yeni müşterilerle olan ilişkileri ile müşteri karlılığı konuları bu boyutta ele alınmaktadır (Koçel, 2003: 456).

Özel sektör içerisinde oldukça değişkenlik gösteren müşteri boyutu kamu sektörü içerisinde o kadar değişkenlik göstermemektedir. Özel sektör kapsamında müşterilerle devamlı bir etkileşim kurulması ürünlerin satılması anlamına geldiğinden dolayı firmanın devamlılığı böylelikle mümkün olmaktadır. Fakat kamu kurumlarında toplumsal faydanın ön planda olması bu kurumların müşterilerle devamlı ilişkisini gerektirmemektedir. Toplumsal faydayı sağlayan öğelerin bireysel faydaya yönelmesi halinde kamu özel sektöre daha yakın olacaktır. Kamu sektöründe edindikleri hizmet için bir ödeme yapmamışlarsa bile müşteri olarak değerlendirilmektedirler (Moore ve Kaplan, 2003: 3).

Firmaların müşterilerle olan ilişkileri ile firmaların müşterilere sundukları mamuller ve hizmetler müşteriler tarafından sürekli olarak bir değerlendirme altında alınmaktadır. Söz konusu değerlendirmelerin neticesinde firma rakiplerine nazar rağbet görmeye başlamakta ya da rakipleri firmaya göre rağbet görmeye başlamaktadır. Firmalar diğer firmalardan farklı gözükme için iyi ilişkiler geliştirme stratejisinde, ürün liderliği stratejisinden ve faaliyet mükemmelliği stratejisinden yararlanabilmektedirler. Söz konusu bu stratejilerle firmalar müşterilerin niteliklerini kavramaktadırlar.

Firmalar faaliyet mükemmelliğini benimsemişse ürün kalitesi, fiyatlandırma, ürünlerin teslimi gibi konularda rakiplerine nazaran avantaj sağlayacaklardır. Firma müşterilerle ilişkileri geliştirme stratejisini benimserse; müşteriye sağlan mamul ve hizmetlerin müşteriye hitap etmesi, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, müşteriye bireysel hizmetler verilmesi gibi konulara odaklanarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Firma ürün liderliği stratejisini benimserse ürün ile hizmetlerin yüksek performanslı olmasını dikkate almış olmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002).

Müşteri boyutu firmalara müşteri sadakati, müşteri tatmini, müşteri karlılığı, hedef pazar ve pazar ile müşteri uyumu konularında destekçi olmaktadır. Bunun dışında günümüzde önem kazanmaya başlayan marka değeri kavramı müşteri boyutu açısından oldukça önemli bir kavramdır.

Toplam başarı göstergesi kapsamında müşteri boyutuyla alakalı ölçütlerin aşağıdaki gibi ifade edilmesi mümkündür (Kaplan ve Norton, 1996: 59-61):

- Müşterinin elde tutulması: firmalar özellikle varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa mevcut pazar paylarını korumak durumundadırlar. Bu sebepten dolayı müşterilerin elde tutulması oldukça önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca müşteri elde tutulması açısından müşteri karlılığı kavramına odaklanılması lazımdır. Mevcut müşterilerin elde tutulması yeni müşteri bulmaktan daha fazla önem verilmesi gereken bir olgudur.

- Müşteri edinme: Büyüme hedefleyen firmalar çoğunlukla müşteri sayısını artırmayı istemektedir. Müşteri edinme yeni müşterilere hitap edilmesiyle veya mevcut müşterilere daha fazla hizmet ya da satış yapılmasıyla ele alınan bir konudur. Müşteri edinme ele alınırken, müşteri edinmek sebebiyle katlanılan maliyet ve yapılması gereken yatırımlar değerlendirilmelidir.
- Müşteri tatmini: yeni müşteri kazanılması, mevcut müşterilerin elde tutulması için müşteri istek ve gereksinimlerin karşılanması lazımdır. Bir firmanın müşteri tatmin seviyesi yüksekse firma iyi bir hizmet sağlıyor demektir. Tatmin seviyesi yüksek müşteri sürekli müşteri özelliği taşıyabilmektedir.
- Müşteri karlılığı: Pek çok firma dağıtım, satış, satış sonrası hizmetler kapsamında oluşan maliyetleri müşteri başına dağıtımını düzgün gerçekleştirememektedir. Bu durum müşteri karlılığını etkilemektedir. Bu maksatla Robert Kaplan Toplam başarı göstergesi yönteminde müşteri karlılığı matrisini oluşturmuştur. Bu yöntem kapsamında yatay düzlemde en çok kar sağlayan müşteriden en az kar sağlayan müşteriye doğru bir sıralama yapmıştır. Bu açıdan müşterilerin %15-20'si karın %100'ü ya da üzerini; en fazla kar getiren müşterilerin %40'ı ise tüm yılın karının %130'unu getirmiş olmaktadır. En düşük kar getiren %5'lik dilim yıllık %30 zarara neden olurken, %55'lik kesim başa başnoktasına denk gelmektedir. Firmalar az kar sağladıkları müşterilerden daha fazla kar sağlama yoluna başvuracaktır ya da bu müşterilere hitap etmekten vazgeçecektir (Kaplan, 2005: 3).
- Marka değeri: Marka, satıcıların, üreticilerin ve hizmet sunanlarının kendilerini tanıtmak adına, benzer diğer firmalardan ayrılmak için yararlandıkları, simge, sözcük, resim benzeri öğelerin hepsidir (Kotler ve Gary, 1989: 248). ABD ile Avrupa'da 1980'li yıllarda firma birleşmeleri ile firmaların ele geçirilmesi gibi olaylar ön plana çıkmasıyla birlikte marka

değerinin tespiti giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönem içerisinde söz konusu tespit çalışmaları kapsamında bilanço değerlerinin üzerinde bedellerin ödenmesi söz konusu olmuştur. Özellikle bilanço değerindeki bedellerin marka değeri üzerinden yapıldığına rastlanmıştır (Kaya, 2002). Marka değerlemesi üç biçimde yapılmaktadır. Bunlar; finansal, davranışa dayalı ile karma yöntemlerdir. Finansal değerlendirme kapsamında; piyasa değerine göre değerlendirme, sermaye piyasasına dayalı değerlendirme, markanın oluşturduğu artı değerlere dayalı değerlendirme, sermaye- satış oranına göre değerlendirme, fiyat-satış oranına göre değerlendirme gibi değerlendirmeler söz konusu olabilmektedir. Davranışlara göre değerlendirme kapsamında ise marka değerini meydana getiren psikolojik öğelerin tespiti ile müşterilerin markayla alakalı görüşlerinin incelenmesi benzeri yöntemlere başvurulmaktadır. Davranışa göre değerlendirme yöntemleri marka değerinin maddi açıdan ifade edememektedir. Karma marka değerlendirme yöntemleri: A.C. Nielsen marka bilançosu, finansal dünya, interbrand, BBDO marka tutulması, marka performans değerlendiricisi, semion değerlendirme yöntemi, marka finansı gibi yöntemlerdir (Kaya, 2002: 36).

Aşağıdaki tabloda Toplam Başarı Göstergesi yönteminde müşteri boyutunu ele alan hedefler ve bunlarla alakalı performans ölçütleri yer almaktadır.

**Tablo 1.2.** Toplam Başarı Göstergesinde Müşteri Boyutu

<b>HEDEFLER</b>	<b>PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ</b>
Pazar payının yükseltilmesi	Pazar payındaki oran
Müşteri sadakatinin yükseltilmesi	Toplam müşteri sayısındaki artış ile gelişim yüzdesi
Zamanında ve sürekli teslim	Siparişlerin karşılanması
Firma ile müşteriler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi	İlişki içerisinde olunan müşteri sayısı
Müşteri tatmini	Zamanında teslim, düşük fiyat ve yüksek kalite, hata yapılmaması

Hizmet/ ürün kalitesinin yükseltilmesi	İade oranı
Marka değerinin yükseltilmesi	Markalı ürünlerden sağlanan yıllık gelir
Pazara girişlerde artış	Satış hacmi ile müşteri sayısı

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 7

### 1.5.3. İçsel İşletme Süreçleri Boyutu

Bu olgu firma içi faaliyetlerin neticesinde finansal olguların ne ölçüde müşteri tatmini sağladığına odaklanmaktadır. Kurumlar amaçlarına ulaşmak ve müşteri istek ile beklentilerini sağlamak adına yapılması gerekenleri tespit etmek durumundadırlar. Bu açıdan kilit süreçlerin yakından takip edilmesi ve kontrol ile denetiminin yapılması gerekmektedir.

Söz konusu süreçler yeni ürünlerin yaratılması yanı tasarımı, ürünlerin müşterilere zamanında teslim edilmesiyle ve satış ardından müşterilerin tatmin olabilmesiyle ilgilenmektedir (Koçel, 2003: 457).

İçsel işletme süreci boyutu, Toplam Başarı Göstergesi yaklaşımı ile klasik yaklaşımların performans ölçümüyle alakalı iki ana farklı ortaya çıkarmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 92-94). Bu ana farklardan birincisi klasik yaklaşımların firma içerisindeki süreci geliştirmeye ve denetlemeye odaklı olmasıdır. Bu olgularda genel olarak zaman ile kalite benzeri finansal olmayan olgulardan yararlanılmış olsa da, söz konusu yaklaşım yine de var olan süreci ön planda tutmaktadır.

Toplam Başarı Göstergesi yaklaşımı ise beklentiler ile finansal hedefleri sağlayacak süreçleri ifade etmektedir. İçsel işletme süreçlerinin hedefleri, kurum stratejilerinin başarılı olabilmesi bakımından süreç olgusu ön plana çıkarmaktadır. Bu ana farklardan ikincisi ise, Toplam Başarı Göstergesi yaklaşımının yenilik kavramını süreç içine katmasıdır. Klasik yaklaşımda genel olarak hizmet sunumu ile ürün satımına dikkat edilmektedir. Fakat firmaların uzun vadeli olarak başarılı olabilmeleri için farklı ve yeni hizmetler ve ürünler geliştirmeleri gerekmektedir (Kaygusuz, 2005: 15).

İçsel işletme süreçleri boyutunu açıklama için dört süreçten bahsedilmektedir. Bu süreçler şunlardır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002):

1. Ayrıcalık Oluşturma (building franchise): Bu sürecin gerçekleştirilebilmesi için farklı hizmetler ile ürünler oluşturulması gerekmekte ve yeni pazarlara ulaşılmasının hedeflenmesi gerekmektedir.
2. İşletmenin müşteri gözünde değerini artırma (Increasing customer value): Firmanın müşterilerle ilişkilerini geliştirmesi ve müşteriler gözünde önemli bir intiba bırakması gerekmektedir.
3. Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi (achieving operational excellence): Söz konusu bu olgunun gerçekleştirilebilmesi için varlıklardan yararlanma seviyesinin, arz zinciri yönetiminin ve içsel işlem süreçleri gibi süreçlerin daha iyi düzeyde yapılmaya başlanması gerekmektedir.
4. İyi bir işletme üyesi olma (becoming a good corporate citizen): kurum içi iyi çalışan olma ve görevler ve sorumluluklarını yerine getirme manasına gelmektedir.

Pek çok firma içsel işletme süreçlerini kapsamında ortaya konulan performansları incelemek maksadıyla, sadece maliyetler ile kalite unsurlarını değerlendirmektedir. Ancak bu doğru bir uygulama değildir. Bu durum özellikle stratejiler ile değerlendirmeler arasında bir takım boşluklar oluşmasına neden olmaktadır. Birbiriyle aynı olmayan içsel süreçlerin geliştirilmesinden sağlanan faydalar yalnızca belli süreler için geçerli olacaktır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002).

Aşağıdaki tabloda ise Toplam Başarı Göstergesi yaklaşımında içsel işletme süreçlerinin boyutları ve bunların performans ölçütleri ele alınmıştır.

**Tablo 1.3. İçsel İşletme Süreçleri Boyutu**

HEDEFLER	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Yeni mamuller/ hizmetlerdeki artış	Yeni mamul/hizmet sayısı/Tasarlanan mamul/hizmetler
Süreçlerdeki kalitenin yükseltilmesi	Hatalı mamul miktarı, kalite masrafları
Süreç süresinin kısaltılması	Üretim sürecinin verimliliği
Süreç geliştirme	Katma değer incelemesi, hata yüzdesinde düşüş

Yeni mamul/hizmete geçilmesi	Yeni mamul ve hizmetlere olan talep ve bunların satış sayısı
Çalışan tatmini	Çalışan anketleri

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 8

#### 1.5.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Bu boyut kurum vizyonunun gerçekleştirilebilmesi için öğrenme ile gelişme yetilerinin ne biçimde sürdürüleceğiyle alakalı unsurlar üzerinde durmaktadır. İçsel işletme ile müşteri boyutları, kurumun faaliyet yürütmesi gereken alanlarla alakalı bir takım veriler sağlamaktadır. Fakat, müşteri isteklerinin karşılanabilmesi ve müşteri tatmininin sağlanabilmesi sürekli farklılık gösteren bir olgudur. Bu açıdan firmalar bu duruma adapte olabilmek için üretim süreçlerini sürekli olarak geliştirmek ve yeni bilgiler öğrenmek durumundadırlar (Tatikonda ve Tatikonda, 1998: 51).

Toplam Başarı Göstergesi yönteminde müşteri, finansal ile içsel işletme süreçlerinin boyutlarının mevcut hedefleri altında kurumun ne yapması gerektiği net bir şekilde göstermektedir. Kurumlar eksikliklerinin ortadan kaldırmak için çalışanlarının uzmanlaşmasını sağlamalı, teknolojik gelişimlerden yararlanmaya başlamaları, yönetim bilgi sistemlerini kullanmaları ve tüm bu öğelerin gerçekleştirilebilmesi için bir takım yatırımlar yapmalıdırlar (Kaplan ve Norton, 1993: 64).

Çalışanların yetenekleri, motivasyon ile bilgi teknolojileri bu boyutu yakından ilgilendiren bazı konulardır (Koçel, 2003: 457). Motive edilmiş yetenekli çalışan ile doğru bilgi faaliyetlerin başarılı yürütülmesini sağlayacaktır (Tatikonda ve Tatikonda, 1998: 51).

Aşağıdaki tabloda Toplam Başarı Göstergesi yönteminde öğrenme ile gelişme boyutu ve bunların performans ölçüleri yer almaktadır.

**Tablo 1.4.** Öğrenme ve Gelişme Boyutu

<b>HEDEFLER</b>	<b>PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ</b>
Yeni mamul /hizmet liderliği	Yeni mamul/hizmetlerden sağlanan satışlar, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı, Ar-Ge harcamaları
Çalışanların kabiliyetlerinin geliştirilmesi	Çalışan devir hızı ile çalışan tatmini
Çalışanların motivasyonu	Dönemlik olarak çalışanların incelenmesi
Beklentilerin üstünde gelişme	Yeni mamul/hizmetlerden sağlanan satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamul/ hizmet geliştirme süresi

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 8



## 2. BÖLÜM

### BAŞARI KARNESİ VE UYGULAMA AŞAMALARI

İkinci bölümde Başarı Karnesi kavramı ve uygulama aşamaları ile Başarı Karnesi uygulamalarında başarı faktörlerinin neler olduğu incelenecektir.

#### 2.1. Başarı Karnesi Kavramı

Başarı karnesi kavramı 1990'lı yılların başında Nolan Norton Institute'un destek verdiği "Geleceğin organizasyonunda performans ölçümü" adlı milletlerarası bir araştırmayla birlikte ortaya çıkmıştır. Bu kavram literatüre ise Robert S. Kaplan ile David P. Norton'un 1992 yılında yayınladığı "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance (Kurumsal Başarı Karnesi- Başarıya Yön Veren Ölçütler) makalesi ile dahil olmuştur. Kurumların ellerinde bulunan bir takım geçmiş döneme ait verilere dayanarak ilerleyen dönemde müşteri odaklı olarak firma içi faaliyetlerin etkinleştirilmesini hedefleyen, zamana ve değişime uygun hareket edebilmek için kurum içi yöntemler kapsamında gelişim göstere, finansal ve finansal olmayan öğeleri ele alarak stratejiler geliştirmek ve bu stratejilerden geribildirim almak amacıyla kullanılan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Örnek, 2000).

Başarı karnesi kurumsal başarı karnesi olarak ele alınmaktadır. Bu kavramın ana ilkesi "ölçemezseniz yönetemezsiniz"dir (Kaplan ve Norton, 2003: 27). Kurumsal başarı karnesi birçok performans göstergesinin ölçümü ile bu ölçümlerin çeşitli biçimlerde ağırlıklandırılarak raporlanması üzerine kurulu bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Coşkun, 2006: 128).

Günümüzde bilgi toplumu kavramı giderek önem kazanmaktadır. Bu durum kurumların yapılarının ve yönetim biçimlerini oldukça etkilemektedir. Günümüzde kurumların varlıklarını sürdürebilmesi açısından geleneksel yaklaşımlar yetersiz kalmıştır. Bu nedenle kurumlarda kalite, etkinlik ve insan

kaynakları kavramları oldukça önemli olgular olarak karşımıza çıkmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 42). Söz konusu olgulardan dolayı performansın takibinde yalnızca finansal faktörlerden değil aynı zamanda finansal olmayan faktörlerin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu finansal olmayan faktörlerin yalnızca kurum içi olması gibi bir zorunlulukta bulunmamaktadır. Kurumsal başarı karnesi ise bir takım ölçütlerle birlikte kurumun çalışanlarının günümüzde ve gelecekte verimli çalışmalar yapabilmeleri açısından bir takım veriler ortaya koymaktadır.

Söz konusu bu ölçütlerden bazıları şunlardır (Kaplan ve Norton, 2003: 32):

- Kurumun günümüz ile gelecek vizyonu ile stratejilerini açıklamak,
- Söz konusu vizyon ve stratejilerin kuruma doğru biçimde yayılmasını sağlamak,
- Birimler ve departmanlar arasındaki faaliyetlerini ortak hedeflere yönlendirmek,
- Birim ile departmanların uyumlu olabilmelerini sağlamaktır.

Kurumsal başarı karnesi neticesinde elde edilen veriler kurum stratejilerini açıklamakta ve kurumun oluşturduğu stratejilerinin fayda veya zararları ortaya koymaktadır (Niven, 2002: 19). Kurumların toparlamış oldukları veriler yönetim katı için bir takım kararlar alabilmek adına destek görevi görmektedir. Özel veriler dışında kimi zaman rutin verilerden sağlanan bilgiler yönetim katına sunulabilecektir. Kurumsal başarı karnesi verilerin daha kolay hale getirilmesi ve böylelikle daha kolay karar verilebilmesi gibi olguların sağlanmasında kullanılabilmektedir (McWhorter, 2003: 23-27).

Kurumsal başarı karnesi kurumların hedefleri, performansları ile elde edilen neticeler arasında sebep sonuç ilişkisi kurulmasını sağlamaktadır. Bu açıdan stabil bir kurum stratejinin uygulanmasını sağlamaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 43). Kurumsal başarı karnesi, uzun vadeli stratejik hedeflerin başarılabilmesi bakımından kurumdaki çalışanların yeteneklerini, bilgilerini ve isteklerini biraraya getiren bir sistem şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yapı aslında tüm kurumun performans takibinin yapılması için oluşturulmuştur

(Uniworld Conference, 2000). Başarı karnesi uygulaması, yalnızca performans kriter olmaktan çok, toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi, üretim ile organizasyon benzeri yönetime alakalı süreçlere etki eden bir uygulama biçimine gelmiştir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 42).

Kurum stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi açısından kullanılan kurumsal başarı karnesinin boyutları kurum stratejisini ve vizyonunu desteklediğini söylememiz mümkündür. Kurumsal başarı karnesinin boyutları kapsamında bir takım stratejiler oluşturmak ve bu boyutlar kapsamında stratejilerin ne kadar başarılı olduğunu tespit etmek gerekmektedir. Ayrıca tüm performans ölçütleriyle alakalı farklı hedeflerin olması önemlidir. Söz konusu bu açıklamalara dayanarak kurumsal başarı karnesini, kurumların stratejilerini ve misyonlarını detaylı performans kriterleri haline getirerek stratejik performans ölçümü yapmaya dayanan bir yönetim yapısı şeklinde değerlendirmemiz mümkündür (Kaplan ve Norton, 1996: 2-9).

Aşağıdaki tabloda kurumsal başarı karnesinin ne olup olmadığı ele alınmaktadır.

**Tablo 2.1.** Kurumsal Başarı Karnesi Nedir?/ Ne Değildir?

NEDİR?	NE DEĞİLDİR?
Kurum için strateji yönetim sistemi	Kişisel etkinliğin denetlenmesi için performans ölçüm aracı
İletişim gereçlerinin tüm kişilerin stratejiyi anlanmasını sağlamasıdır	Güncel veya son moda bir ölçüm sistemi
Finansal ile finansal olmayan kurum performans göstergelerinin dengesini sağlama süreci	Proje
Yolculuk	Kolayca uygulanabilen bir yapı
Hesap verebilirliği artıran bir yapı	Durağan
Değişimin sözü	Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulaması
Çalışanlar, günlük işlemler, finansal kaynaklar ile kurum vizyonunu birleştiren bağ	

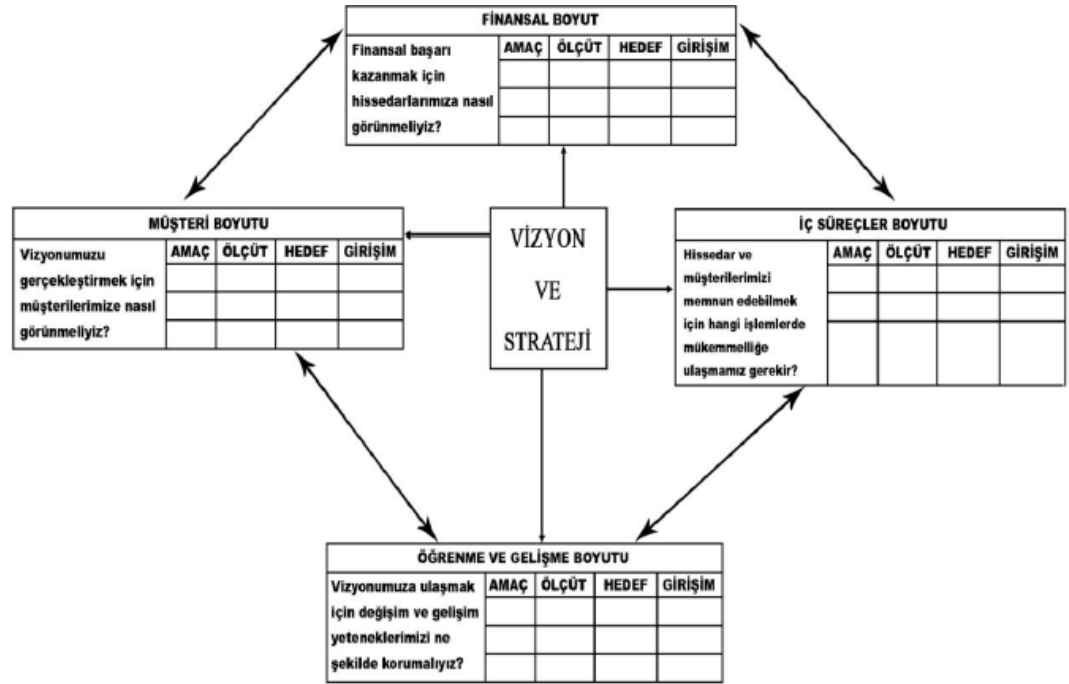
Kaynak: Rohm, 2002

Kurumsal başarı karnesi uygulamaları farklı alanlarda kullanılabilir. Ancak bu uygulamalar kapsamında yukarıdaki tabloda

yer alana ögelere dikkat edilmesi bu kavramının daha kolay uygulanmasını sağlayacaktır.

Kurumsal başarı karnesi genel olarak finansal olan ile olmayan ölçütler, uzun ve kısa dönemli amaçlar, kurum içi ve kurum dışı performansları ele alan bir sistemdir. Ayrıca bu sistem söz konusu bu olgulara arasındaki dengeyi de ortaya koymaktadır. Bunun dışında bu sistem kurum stratejisini mesleki bir hale getirerek daha kolay biçimde ifade edilmesini sağlamaktadır (Kloot ve Martin, 2000). Kurumsal başarı karnesi kurum çalışanlarının sorumluluklarını anlayabilmesi ile kurum stratejisine katkı sağlayan performansla alakalı ölçütlerin kurum içinde dağılması benzeri konularda pozitif etkilere sahiptir (Greatbanks ve Tapp, 2007: 846).

Aşağıdaki şekilde kurumsal başarı karnesinin boyutları gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Kurumsal Başarı Karnesinin Boyutları

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2003: 10

Yukarıda da görüldüğü gibi kurumsal başarı karnesinin boyutları finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutudur. Söz konusu bu boyutlar vizyon ve strateji bağlantılı hareket etmektedir.

Kurumsal başarı karnesinin kurumlara yardımcı olduğu noktaların aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür (Gumbus ve Wissier, 2006):

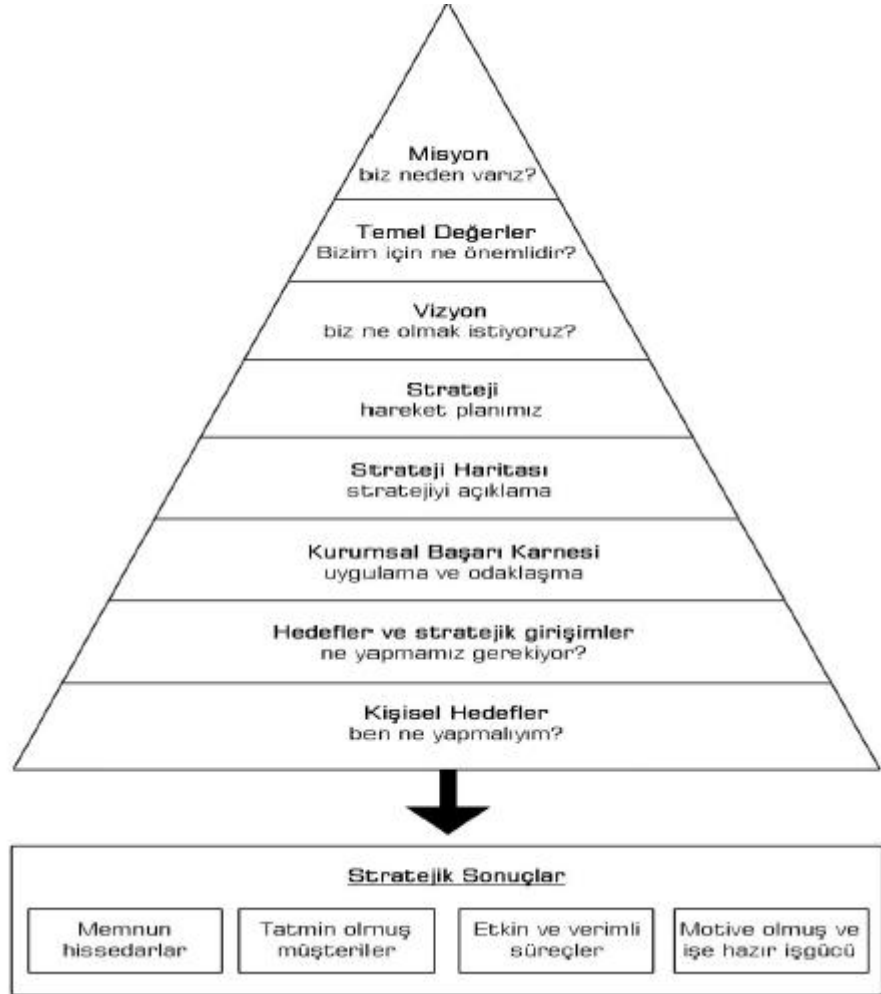
- Büyümenin süreklilik kazanması: Genel olarak kısa vadeli kazançlar yerine, uzun dönemli stratejilere odaklanarak büyümenin süreklilik kazanmasını sağlar.
- Performansı takip etmek: kişisel ve kurumsal performans sonuçlarını hedeflerle kıyaslamak ve bu sonuçların geliştirilmesi için takibini yapmak.
- Odaklanmayı Sağlamak: Değerlendirmelerin ve ölçümlerin birden fazla stratejiye bağlı olması durumunda kurum açısından hangi unsurlar daha önemliyse odağı ona yöneltmek.
- Amaçları sıralamak: başarılı olunması halinde gerekli olan süreçlerin değerlendirilmesi halinde, ölçümler birbirlerinin destekleyen nitelikte olmaktadır. Amaçlar kurum kapsamında olmaktadır.
- Hedeflerin belirginliğini sağlamak: Çalışanların kurum amaçlarına ne kadar katkı sağladığının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.
- Hesap verebilirliği sağlamak: Ortaya konulan neticelerin açıklanmasını sağlamak ile sorumlulukların belirlenmesine destek olmak.

## **2.2. Başarı Karnesi Ölçütlerinin Örgüt Stratejileri İle İlişkisi**

Başarı karnesi ölçüm sistemleri kurum çalışanlarının ve yöneticilerinin kurum stratejilerini düzgün biçimde uygulaması için teşvik edici olmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003: 179). Performans ölçütleri tespit edilirken kurum stratejileriyle uyum sağlaması önem arz etmektedir. Kurum departmanlarıyla alakalı ölçütler ile kurumun hepsiyle alakalı ölçütlerin birbirine uyum göstermesi önemlidir (Coşkun, 2006: 121). Kurum stratejisini ölçüm araçlarıyla ilişkilendiren kurumlar hedeflerini daha kolay açıklayabildiklerinden dolayı stratejilerini daha kolay uygulama imkanına sahip olmaktadır. Söz konusu bu olguyla beraber çalışanlar ile yöneticiler önemli öğeler üzerine odaklanabilmektedirler. Ayrıca çalışanlar ve yöneticiler kurum faaliyetlerinin stratejilerle uyumlu olarak yürütülmesini sağlarlar

(Kaplan ve Norton, 2003: 179). Başarı karnesi, kurumların stratejik amaçlarını ifade etmeye ve stratejik ölçümler kapsamında bir balans kurmaya uğraşmaktadır (Özbirceklı ve Ölçer, 2002). Kurumların başarı karnesinden yararlanmaları stratejilerin uyumlu şekilde sürdürülebilmesi açısından bu sistemin önemli bir gereç olduğunu kavramalarını sağlayacaktır.

Aşağıdaki şekilde stratejik yönetim süreci ile kurumsal başarı karnesinin süreçleri ve neticeleri ele alınmıştır.



**Şekil 2.2.** Stratejik Yönetim Süreci ile Kurumsal Başarı Karnesi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2004: 33

Başarı karnesi ile stratejik yönetimden yararlanmak isteyen kurumların ilk olarak stratejilerini ve vizyonlarını tespit etmeleri gerekmektedir. Bu tespitlerin ardından ise strateji haritası ile hareket planının belirlenmesiyle başarı karnesi uygulamaya konmalıdır.

Başarı karnesinin boyutlarının birbirleriyle uyumlu olması durumunda bile, kurum stratejisiyle uyumlu olmaları bakımından geçerlilik şartlarının belli aralıklarla yenilenmesi lazımdır. Söz konusu yenilemenin aşağıdaki unsurları kapsamı önemlidir (Wisniewski ve Olafsson, 2004: 606):

- Etki: Kurumun sunacağı hizmetin hizmetten yararlananlar ile toplum üzerindeki oluşturacağı etkiyi göz önünde tutmak
- Hizmet yönetimi: hizmet sunumunun verimli gerçekleştirilebilmesi bakımından ana faaliyetler ile süreçlerin ne ölçüde düzgün devam ettirilebildiğine odaklanmak.
- Kaynak yönetimi: Sahip olunan kaynakların ne ölçüde verimli kullanıldığının veya ne ölçüde kaynak oluşturulduğuna dikkat etmek. Söz konusu bu kaynaklar insani, finansal, varlıksal kaynaklar olabilecektir.
- Gelişme: Müşterilere sağlanan hizmetlerin geliştirilmesi bakımından bir takım faaliyetler yürütmeye odaklanmak. Bu açıdan farklı teknolojilerden yararlanılması, çalışanların eğitilmesi gibi konulara önem verilmesi gerekmektedir.

### **2.2.1. Başarı Karnesi Ölçütlerinin Sayısı ve Nitelikleri**

Başarı karnesi kapsamında yer alacak ölçütlerle alakalı olarak bir sınırlama bulunmamaktadır. Bu açıdan kurumlar kendi ihtiyaçları ve stratejileri kapsamında ölçüt sayısını belirlemektedirler. Ölçüt sayısının olması gerekenden fazla veya az sayıda olması kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından bir yarar sağlamayacaktır. Ölçüt sayısının olması gerekenden fazla olması durumunda kurum yönetimi odaklanması gereken konuya odaklanamayacaktır. Ölçüt sayısı olması gerekenden az olması halinde ise kurum alması gerekli olan bilgiye ulaşamayacaktır (Güner, 2006: 49).

Başarı karnesinin dört boyutu içerisinde 15-20 tane finansal ile finansal olmayan ölçütün bulunması gerektiği savunular bulunmaktadır. Kurum içerisinde yer alan bir departmanın benimsediği stratejinin özelliklerinin ifade edilmesi için gerekli olan başarı karnesi, söz konusu özelliklerin sebep-sonuç ilişkisine bağlı olarak açıklayabilecektir (Kaplan ve Norton, 2003: 201).

Niven (2002) açısından başarı karnesi kapsamında yer alacak performans ölçütlerinin adedi müşteri boyutu kapsamında 5-8 arasında, finansal boyut kapsamında 3-4 arasında, içsel süreçler kapsamında 5-10 arasında, öğrenme ve gelişme boyutunda ise 3-6 arasında olmalıdır.

Bu bakımdan kurumun tespit ettiği performans ölçüm sisteminin yalnızca bir tane ölçüsü ya da ele alınan boyuta gereğinden fazla ölçüt veren bir sisteminin olmaması önem arz etmektedir. Ayrıca ölçütlerde stratejik özellikler taşımayan yalnızca görüntü olsun diye ölçütler kullanmanın dışında denetim amaçlı ölçütlerin kullanılması önemli olacaktır. (Kaplan ve Norton, 2003: 200). Kurumsal başarı karnesi kavramı, kurumların komplike geleneksel performans yönetim sistemlerinden kurtulması ve kurumlar kapsamında modern süreçlerin takip edilmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca belirtmemiz gerekmektedir ki başarı karnesi modelinde daha önce belirtilen dört boyuttan üzerinde gereksiz sayıda boyut olması durumunda bu modelin uygulaması güçleşecektir.

Başarı karnesi sisteminde önemli olgulardan bir tanesi kaliteli ölçütlerin belirlenmesidir. Doğru ölçüt seçimi başarıyı getirmektedir. Yararlanılacak ölçütlerin kurumu amaçlarına ulaştıracak biçimde tespitinin zor olmasının dışında, tespit edilecek bu ölçütlerin yapının düzgünlüğünü etkilemesi süreci daha da zor hale getirmektedir (Güner, 2006: 49).

Başarı karnesi kapsamında belirlenen ölçülerin performans göstergeleriyle ilişkili olması gerekmektedir. Ölçütler ve performans göstergeleri arasında ilişki olmaması halinde bu durum hiçbir şekilde kuruma yarar sağlamayacaktır. Ayrıca bu durum gelişim programlarını yalnızca desteklemiş olacaktır. Yapısal olarak en üst düzey başarı karnesi, ölçütler ile hedefler arasındaki bağlantının iyi düzeyde kurulmasını sağlayarak kurum stratejilerin maksimum düzeyde benimsenmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2003: 201).

Performans göstergelerinin tespiti sırasında içsel ve dışsal etkenler kapsamında bir balansın kurulması kurum için önemi oldukça fazladır. Kurum iç ve dış etmenlerden aynı düzeyde etki görebildiğinden dolayı, söz konusu etmenlerin sadece birinin üzerinde durmak diğer etmenin sonuçlarının



kaçırılmasına neden olacaktır. Bununla alakalı olarak, sadece finansal ile müşteri boyutu odaklı hareket edilmesi halinde kurum dışı etmenlere odaklı olduğunu söylememiz ve dolayısıyla içsel etmenlerden uzaklaştığını söylememiz mümkün olacaktır. Bununla alakalı tam tersi durumda geçerli olacaktır (Akın, 2006: 76).

Kurum performanslarını açıklayabilecek ölçütlerin belirlenmesi performans yönetim sistemi açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan performans değerlemede yer alacak ölçütlerin sahip olması gereken özelliklerin aşağıdaki gibi sıralandırılması mümkündür (Niven, 2002: 148):

- Stratejiyle ilgili olması lazımdır.
- Ölçütlerin kantitatif verilerle ve ifadelerle açıklanabilir olması gerekmektedir.
- Bulunması ve erişilmesi kolay olmalıdır.
- Anlaşılması kolay olmalıdır.
- Kıyas ve karşılaştırma yapmayı sağlaması gerekmektedir.
- Genel bir ifadesi ve tanımı olması gerekmektedir.

### **2.2.2. Strateji Haritası ve Kurumsal Başarı Karnesi Ölçütleri Arasında Sebep Sonuç İlişkisi**

Kurum stratejisi ele alan performans ölçütlerinin sebep ve sonuç ilişkisi kapsamında tespit edilmesi kurumun başarısının tespiti hakkında öncü bir fikir yaratmaktadır (Güner, 2006: 50). Bunun nedeni ise stratejinin sebepler ile sonuçlar arasındaki varsayımlardan hareketle oluşturulmasıdır. Başarı karnelerinin özellikle sebep ve sonuç ilişkisi üzerine dayalı olması bu sistemin diğer sistemlerden ayrılmasını sağlamaktadır (Niven, 2002: 21). Ölçüt yapılarının hedefler ile ölçütler arasındaki etkileşimleri değişik boyutlar kapsamında açıklaması ve söz konusu unsurların yönetilmesine olanak vermesi gerekmektedir. Sebep ile sonuç ilişkisinin tüm başarı karnesi boyutlarını içermesi gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2003: 38). Başarı karnesinin meydana getirilmesinin nedeni değişik performans ölçütleri kapsamında kurum stratejisini açıklayan bir yapının oluşturulabilmesidir. Böylece tüm boyutları kapsayan sebep ile sonuç ilişkisini kuran performans ölçütleri tespit edilmiş olmaktadır (Güner, 2006: 50).

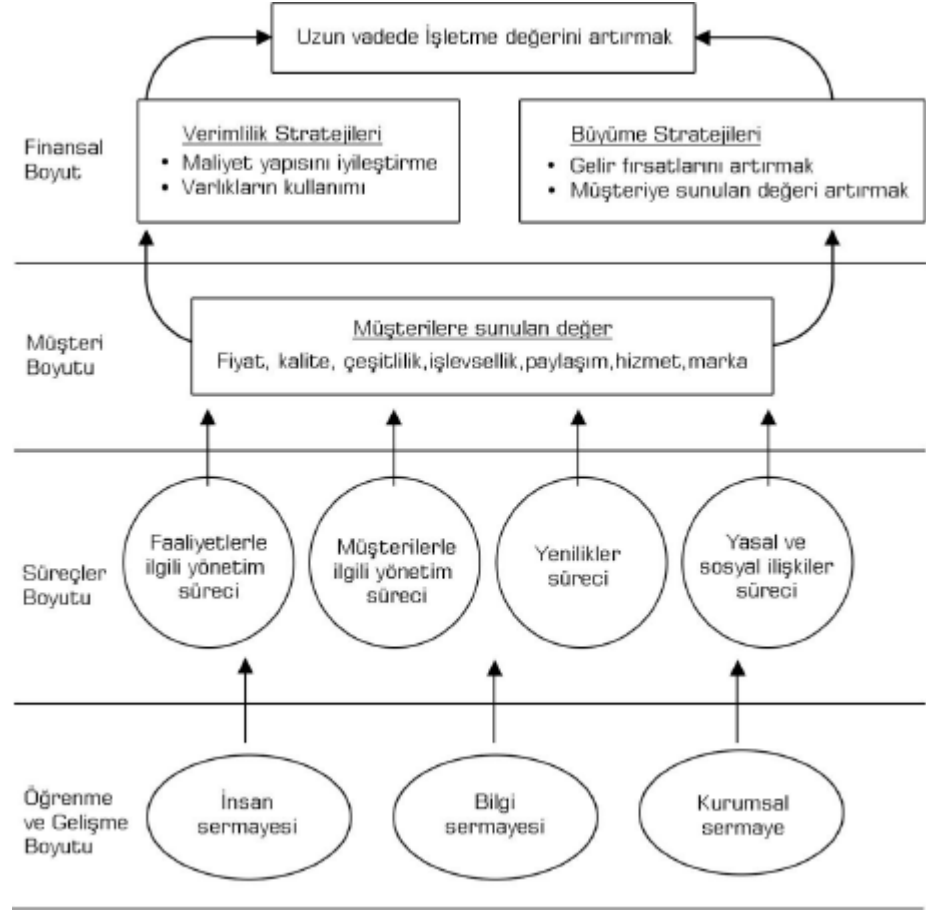
Başarı karnesi kapsamında sebep sonuç ilişkisi “Strateji Haritası” kavramıyla açıklanmak durumundadır. Bu harita personellerin yürüttükleri işlemler ile kurum stratejisi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde ortaya koymaktadır. Strateji haritası kapsamında performans karnesinin dört boyutuyla alakalı stratejik amaçlar bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004: 45-49). Bu haritanın en tepesinde bulunan ana hedef uzun dönemde kurumun değerinin artırılmasıdır. Kurum değerinin artırılması ise verimlilik ile gelirin arttırılması ile mümkündür. Gelir ile verimlilik artışı ise finansal boyutun iki ana stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu stratejilerin müşteri boyutu kapsamında ele alınan müşterilere sunulan değer artırılmasıyla alakalı stratejilerle desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca müşteri boyutunda yer alan hedeflerin süreç boyutu kapsamında ele alınan yenilik süreci, yasal ile sosyal ilişkiler süreci ve yönetim süreci ile desteklenmesi lazımdır. Stratejik haritanın en dip kısmında öğrenme ve gelişmeyle alakalı hedefler bulunmaktadır. Bu hedefler ise kurumsal sermaye, bilgi, insan ve diğer hedeflerdir. Bu açıdan her boyut kendinden sonraki boyutta yer alan hedeflere destek sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2000: 167-176).

Strateji haritasında finansal boyut kapsamında verimliliğin ile gelirin yükseltilmesiyle alakalı düzenlemeler bulunmaktadır. Stratejik olarak gelirin yükseltilebilmesi için varlıkların verimli kullanılması ve maliyetleri azaltılması gerekmektedir. Bunun dışında verimliliğin yükseltilebilmesi için müşteri değerini artıran hizmetler ile yeni gelir kaynaklarının yaratılması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2004: 61-64). Bu duruma, kurumda eğitim olanaklarını artırmanız halinde işgücü devir hızının düşmesi ile çalışan sadakatinin artmasıyla yaşanan gelir artışını örnek olarak sunmamız mümkündür. Bu bakımdan birbirleriyle sebep sonuç ilişkisi kuran durumların imkanlar yaratması mümkün olmaktadır (Niven, 2002: 22).

Başarı karnesi strateji haritasında öğrenme ve gelişme bölümünde kurumun maddi olmayan varlıkları bulunmaktadır. Bu bölüm bilgi sermayesi, insan sermayesi ve kurumsal sermaye adı verilen üç kısımdan meydana gelmektedir. Bilgi sermayesinde bilgisayar ağları, bilgi sistemleri ve veri tabanları bulunmaktadır. İnsan sermayesinde çalışanların bilgi seviyesi, çalışan eğitimleri ile çalışanların yetenekleri bulunmaktadır. Kurumsal sermayede ise

takım çalışması, kurum kültürü, liderlik ve çalışanların beraber yol alması gibi unsurlar bulunmaktadır (Kaplan, Norton, 2004: 52-53).

Aşağıdaki şekilde kurumsal başarı karnesi boyutları ve bu boyutların birbirleriyle olan etkileşimleri ele alınmıştır.



**Şekil 2.3.** Kurumsal Başarı Karnesi Boyutları ve Aralarındaki İlişki

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2004: 62

Kurumlar başarı karnesinde istediklerine erişebilmek adına boyutları etkileşim içerisine sokmak durumundadırlar. Yukarıdaki şekil kapsamında da bu durum açıkça gözükmektedir.

Başarı karnesi strateji haritasında ele alınan süreçler yürütülen işlemlerle alakalı yönetim, sosyal, kanuni ve yenilik süreçleri kapsamalıdır. Yönetim kapsamında ele alınan unsurlar mamuller ile hizmetlerin ortaya konulması ile bu öğelerin hedef kitleye sunulmasıdır. Söz konusu işlemler dahilinde tedarikçilerle etkileşim içerisinde olunması ve bu etkileşim daha ileri boyutlara taşınması, mamul ile hizmetlerin üretilmesi, performans ölçütlerinin

belirlenmesi benzeri işlemler yapılmaktadır. müşterilerle alakalı yönetim süreçlerinde ise müşteri ilişkilerin geliştirilmesi ile müşterilerle iyi iletişimin nasıl kurulacağıyla alakalı düzenlemeler yapılmaktadır. Yenilik süreci kapsamında farklı yeni iş ilişkileri, yeni hizmetler ve ürünler ve yeni iş süreçleriyle alakalı değişiklikler yapılmaktadır. Bununla alakalı olarak araştırma ve geliştirme faaliyetleri, yeni ürünleri tanımlama, yeni pazarlama faaliyetleri benzeri ögeler üzerinde durulmaktadır. Kanuni ve sosyal ilişkiler süreci içerisinde sosyal istekleri karşılama, kanuni sorumlulukları yapma benzeri ögeler yerine getirilmektedir. Yani çalışan ve iş güvenliğinin temin edilmesi, çevreyi ve doğayı koruma ile alakalı düzenlemeler bu süreç içerisinde ele alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004: 63-64).

### **2.2.3 Başarı Karnesi Sisteminin Örgüt Tarafından Benimsenmesi**

Başarı karnesi sisteminin düzgün biçimde yürütülebilmesi için kurumun tüm bölümlerinde bu kavramın benimsenmiş ve anlaşılması olması gerekmektedir. Başarı karnesi sisteminin basamaklı biçimde ele alınması demek, kurumun en alt kademesinden en üst kademesine kadar olan kısımda uygulanması gereken olguların anlaşılması demektir. Bu sayede kurum bünyesindeki herkesin başarı karnesiyle alakalı bir fikir edinmesi mümkün olacaktır (Niven, 2002: 18). Kurumlarında strateji gelişimine önem örgütler günlük işleyişlerini stratejilere bağlı olarak sürdürmek isteğinde olmaktadırlar (Gürol, 2004: 320). Başarı karnesi sisteminin düzgün biçimde sürdürülebilmesi açısından fazla sayıda katılımcının olması önemlidir. Genel olarak üst yönetimde olan kişiler yeni strateji uygulamaya koyduklarında bu yeni uygulamaya yönelik olarak uygulamama isteğinde yüzleşebilmektedirler. Bu açıdan söz konusu stratejinin uygulamaya konulabilmesi için alt kademedeki çalışanların bu sürece dahil olması bu bakımdan önemlidir. Kurumlar söz konusu olgulardan dolayı stratejilerin çalışanları tarafından anlaşılabilir benimsenmesi istemektedirler. Yönetim açısından başarı karnesi, çalışanların eğitilmesi ile stratejilerin kuruma iletilmesidir. Çalışanlar eğitilebilmesi açısından ise mükafatlandırma ile ücret yapıları bir veri aracı olarak kullanılabilir (Gürol, 2004: 317).

Kurum kapsamında sağlanacak yüksek katılım başarı karnesi kavramını, bir denetim sistemi olmaktan çok, amaçlar ve stratejilere dayanan

bir yönetim sistemine çevirecektir (Güner, 2006: 54). Kurumların yönetim kadrosu ile strateji geliştiren yetkilileri kurumla alakalı her şeyi tam anlamıyla bilmemelerinden dolayı farklı stratejileri uygulamaya koymakta bir takım zorluklar çekmektedirler. Bu durum çalışanların bilgi ve tecrübelerine dayanılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 56).

Başarı karnesi uygulamasının geçerlilik kazanabilmesi açısından herkesin bu kavramı anlamış olmasının dışında, üst kademedekiler ile çalışanlar arasında bir anlaşmaya varılmış olması gerekmektedir. Çalışanlar ile yönetim kadrosu arasında stratejinin hedeflere ulaşmak adına kullanılabileceğinin kararlaştırılması pozitif bulgulara ulaşmak açısından önemli olacaktır.

Başarı karnesi sistemini uygulamaya koyan kurumlarda yönetim kadrosunun başarılı olarak bu sistemi yürütebilmesi açısından yalnızca kararlı olmak yeterli olmamaktadır. Bu açıdan yönetim kadrosunun strateji üretme aşamasında katılımcı bir uygulama yapması başarılı olunabilmesi açısından büyük bir gerekliliktir. Böylece stratejinin tüm kurum boyunca yayılması mümkün olacaktır. Ayrıca bu durum kurumda performansların incelenmesini sağlayacak ve böylelikle ileriye yönelik kararların yapılması mümkün olacaktır (Örnek, 2000). Başarı karnesiyle stratejilerin faaliyet olarak yürütülmesi yalnızca yönetim kadrosunun uğraşlarıyla değil, kurum kapsamındaki herkesin uğraşlarıyla mümkün olabilecektir (Rousseau ve Rousseau, 1999: 25-29).

Söz konusu sebeplerden dolayı başarı karnesi, kişisel faaliyetlerle alakalı performans göstergelerinden hareketle kurumun en tepesindeki departmanlara kadar pek süreç ve başarı karnesini kapsamaktadır. Başarı karnelerinin tamamının, ana vizyon ve misyona katkı sağlayacak nitelikte olması önem arz etmektedir (Ritter, 2003: 46).

Performans yönetimi sistemleri kapsamında benimsenen faaliyet raporları olgusu yasal bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu durum kurumlar kapsamında yapılan performans değerlendirmelerinin istekli yapılmasından çok, kanuni bir zorunluluk olarak yerine getirilmesi gereken bir olgu haline gelmesine neden olmaktadır. Başarı karnesi sistemi ise kurum performansına dayalı olması sebebiyle gönüllük üzerine kurulmuş

olmaktadır. Kurum yönetimlerinin başarı karnesi uygulaması esnasında azim göstermesi ve bu uygulamanın çalışanlara bir katkı sağlayacak biçimde ele alması önemlidir. Kamu kurumlarının bazılarında başarı karnesi uygulamasının yapılabilmesi için ısrarcı olunması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Eğer bu kurumlarda başarı karnesi uygulamalarının üzerinde durulmazsa bu uygulamaların isteksiz biçimde yürütüleceğinden bahsedilmektedir.

Başarı karnesiyle alalı yapılan bazı araştırmalara göre bu kavram, “nedeni sorgulanmadan yapılması gereken şeyler” listesi biçiminde algılanmaktadır. Fakat kamu kurumlarında bu fikirlerle alakalı önlemlerin alınmaması halinde, kamu hizmetlerinin isteksiz yapılmasıyla birlikte doğru olgular yansıtmayan başarı karnesi uygulamaların oluşturulacağı sonucuna varılabilmektedir (Wisniewski ve Olafson, 2004: 608).

### **2.3. Başarı Karnesi Uygulama Süreci**

Globalleşmeyle birlikte rekabet şartları artmış ve teknolojik gelişmeler hız kazanmıştır. Tüm bu durumlar kurumların performansları artırmak amacıyla değişik yöntemlere başvurmasına neden olmuştur (Akgül, 2004: 73). Günümüzde kurumlar uzun dönemli başarı sağlayabilmek için stratejik yönetim süreçlerine yönelmeye başlamıştır. Eski dönemlerde kullanılan geleneksel performans yönetim sistemleri yalnızca faaliyet raporlarına dayalı olarak yönetim sürecini devam ettirmekteydi. Fakat günümüz koşullarında kurumların uzun dönemli hedeflerini ulaşabilmesi için başarı karnesine yönelmeleri gerekmektedir.

Kurumların başarı karnesi kapsamında uyguladıkları stratejileri tüm çalışanlarına aktarması ve bu stratejilerden hareketle sorunlarını çözmesi uzun dönemli hedeflere ulaşması önemli olacaktır. Kurumun başarıya ulaşabilmesi açısından kurum ihtiyaçlarının düzgün tespit edilmesi, sebep sonuç ilişkisi kapsamında kurum stratejileriyle alakalı performans ölçütlerinden oluşturulan başarı karnelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca yapılacak ölçümlerin gerçeklere dayanması önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Güner, 2006: 53).

Kurumsal başarı karnelerinin uygulamaya konulmasının bir takım sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerin aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür (Kaplan ve Norton, 2003: 362):

- Stratejiyle birlikte vizyonun açıklanabilmesi ve bu doğrultuda kurum kapsamında fikir birliğinin sağlanabilmesi,
- Kurum yönetim biriminin oluşturulabilmesi,
- Benimsenecek stratejilerin birimlere ve çalışanlara aktararak açıklanabilmesi,
- Stratejik hedeflerle kurum kapsamında sunulan ödüller arasında bir ilişkinin olması,
- Stratejik amaçların tespit edilmesi,
- Stratejik uygulamalar ile bu uygulamalar ve diğer unsurlar kapsamında yararlanılacak kaynaklar arasında bir uyumun oluşturulması,
- Kurumun manevi, kültürel ve bilgisel değerlerine yapmış olduğu yatırımların devamlılığının sağlanması,
- Stratejik öğrenmenin sürdürülebilmesi açısından kaynak bulunması.

Başarı karnesi uygulamalarının dört boyutunun tespitinin ardından yönetim kadrosu, değerlendirme unsurlarını, eylem planlarını, değerlendirme unsurlarının olası neticelerini kayıt altına almalı ve olgularla birlikte başarı karnesini tüm çalışanlarla paylaşmalıdır. Bunun dışında yönetim tüm birimlerin yapması gerekenleri ne biçimde yerine getirdiğini incelemesi mümkündür. Ayrıca kurum elde ettiği bu verileri planların uygulanmaya konulması açısından kullanabilecektir. Başarı karnesi çalışanların konumlarını göstermesi açısından hakkaniyetli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır (Kuang-Hua Hsu 2005: 192).

Bir takım çalışmalarda başarı karnesi uygulamaları başta kurumların bir bölümünde denenmekte ve elde edilen bulgulardan hareketle diğer birimlerde uygulanmaya başlamaktadır. Bu uygulamalar kapsamında projeyi yürütmekle

sorumlu olan kişi yönetimden onay almak koşuluyla başarı karnesi uygulayacağı birimi tespit etmektedir. Belirlenen birimin finansal performans ölçütlerinin kolay biçimde ele alınabileceği ve kurumdaki diğer birimlerle hizmet transferi benzeri durumlarla alakalı komplike etkileşimlerin olmadığı bir departman olmak durumundadır. Başarı karnesi kararlaştırılan birimde uygulanmasının ardından kurumun tamamında uygulanabilecektir (Güner, 2006: 55). Başarı karnesi sağladığı yararların tespiti açısından yapılan araştırmalar az olmasına rağmen, kurumların performans yönetimi kapsamında rahatlıkla uygulayabilecekleri bir yöntemdir (Atkinson, 2006: 1442).

### **2.3.1. Başarı Karnesi Planlama Aşaması**

Başarı karnesi uygulamalarına geçilmeden önce yapılması gereken bazı çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle bu çalışmalar başarı karnesi uygulamalarının belli bir plan dahilinde yürütülebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu açıdan başarı karnesi uygulamasına geçilmeden önce yapılması gereken plan dahilinde izlenecek adımlar aşağıdaki gibidir (Niven, 2002: 59):

1. Başarı karnesi uygulamaları kapsamında kurumun erişmek istediği hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir.
2. Başarı karnesi uygulamasının ilk önce hangi birim içerisinde deneneceğinin tespit edilmesi lazımdır.
3. Başarı karnesi uygulamasına geçilebilmesi için kurumun yönetim kadrosunun desteğinin alınması gerekmektedir.
4. Kurumsal başarı karnesinin uygulamasını gerçekleştirecek takımın tespit edilmesi gerekmektedir.
5. Başarı karnesi proje planının oluşturulması gerekmektedir.
6. Başarı karnesi uygulamasıyla alakalı iletişim planının oluşturulması gerekmektedir.

Aşağıdaki tabloda ise başarı karnesinin planlama ile geliştirme aşamaları örnek olarak sunulmuştur.



**Tablo 2.2** Başarı Karnesi Planlama ve Geliştirme Aşamaları

Hafta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Planlama</b>															
Hedeflerin tespiti	+														
Birimin belirlenmesi		+													
Yönetim desteğinin alınması		+	+												
Başarı karnesi ekibinin belirlenmesi			+	+											
Planın oluşturulması				+											
İletişim planının geliştirilmesi				+											
<b>Geliştirme</b>															
Gerekli materyallerin bir araya getirilmesi ve dağıtılması					+										
Strateji, misyon ve vizyonların oluşturulması					+	+									
Yönetimle görüşme						+									
Performans ölçütlerinin						+	+	+	+						

tespiti															
Sebe- sonuç ilişkisinin kurulması										+	+				
Ölçütler kapsamında amaçların belirlenmesi												+	+		
Başarı karnesinin süreklilik kazanması														+	+

Kaynak: Niven, 2002: 64

Yukarıdaki tabloda başarı karnesinin planlama aşamasının ilk başında hedeflerin belirlenmesi olduğu gözükmektedir. Daha sonra başarı karnesinin uygulanacağı biriminin tespit edilmesi, yönetim katının desteğinin alınması, başarı karnesi grubunun belirlenmesi ve iletişim planının geliştirilmesi gerekmektedir. Planlama aşaması geliştirme aşaması takip etmektedir. Geliştirme aşamasında ise ilk başta gerekli materyallerin bir araya getirilmesi ve dağıtılması sağlanması gerekiyken, daha sonra strateji, misyon ve vizyonun oluşturulması, yönetimle görüşme yapılması, performans ölçütlerinin tespit edilmesi, sebep-sonuç ilişkisinin kurulması, ölçütler kapsamında amaçların tespit edilmesi ve başarı karnesinin süreklilik kazanması gerekmektedir.

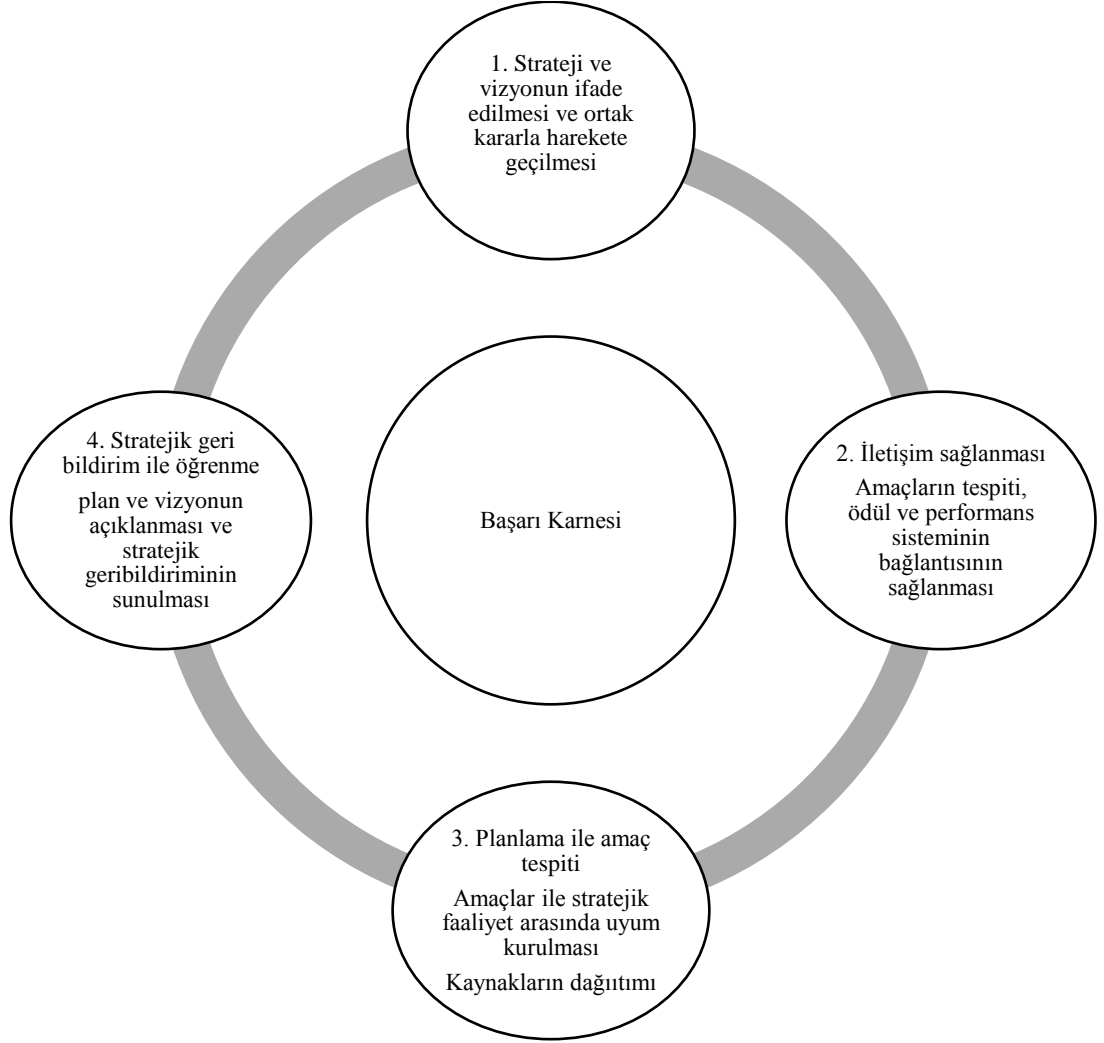
### 2.3.2. Başarı Karnesi Geliştirme Aşamaları

Başarı karnesinin planlanmasından sonra yapılması gereken geliştirme aşamalarının aşağıdaki biçimde sıralanması mümkündür (Niven, 2002: 61):

1. Başarı karnesi kapsamında kullanılacak olan materyallerin bir araya getirilmesi ve bunların gerekli yerlere dağıtımının yapılması,
2. Strateji, misyon ile vizyonların üretilmesi ya da var olan bu unsurların daha da kuvvetlendirilmesi,
3. Başarı karnesi boyutlarıyla alakalı hedeflerin ve ölçü birimlerinin tespit edilmesi,
4. Tespit edilen ölçütler arasında sebep-sonuç ilişkisinin kurulması,

5. Erişilmek istenen amaç ve hedeflerin tespit edilmesi,
6. Başarı karnesi uygulamalarının kurum içerisinde süreklilik kazanmasının sağlanmasıdır.

Başarı karnesi uygulamalarının kurumlar kapsamında uygulama süreci aşağıdaki şekil kapsamında gösterilmektedir.



**Şekil 2.4.** Başarı Karnesi Döngüsü

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 11

Başarı karnesi faaliyetlerinin başarı sağlayabilmesi için bir takım ilkelere dayalı olması gerektiği savunulmaktadır. Bu ilkelerin aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür (Köseoğlu, 2005):

- Başarı karnesi bir fikir ortaya koymasından dolayı her kurum kapsamında farklı çözüm yollarının oluşturulması gerekmektedir.
- Başarı karnesinde yönetim desteğinin bulunması neredeyse zorunludur.

- Stratejinin tespiti başlangıç noktası kapsamındadır.
- Amaçlar sahip olduğu niteliklerle ölçütlerin sınır alanlarını belirlemektedir. Kurumun yapısına göre dört boyut artabilmekte ya da azalabilmektedir.
- Yürütülen faaliyetlerin basit hale getirilmesi esas alınmaktadır. Başarı modeli ilk başta belli birimlerde uygulanmakta sonra tüm kuruma yayılmaktadır.
- Başarı karnesinde tümevarım usulü uygulanmakta ve tüm adımlarda çalışanların bu sürece katılmaları sağlanarak, stratejiye bağlı uygulamanın temin edilmesi sağlanmaktadır.
- Başarı karnesi sorun çıkarmaktan çok, var olan sorunlara bir çözüm sistemi yaratmaktadır.
- Başarı karnesinde sistem en baştan ele alınmaktadır.
- Performans göstergelerinin kurumun yönetim biçimi üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.
- Yapılan tüm ölçümlerin kantitatif özellikler taşıyamayacağından dolayı bazı tahminlerin kısmi olacağı göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yani nitel ve nicel ölçümler birlikte yapılabilir.

### **2.3.2.1. Başarı Karnesi Uygulaması İçin Gerekli Materyallerin Toplanması ve Dağıtılması**

Başarı karnesi bir takım ölçütler yardımıyla kurum stratejisinin ifade edilmesini sağlamaktadır. söz konusu olguyu yerine getirebilmek adına bu karneyi oluşturmakla görevli olan takımın değerler, strateji, misyon, vizyon ve diğer öğelerle alakalı belli yeterliliklerinin olması lazımdır (Niven, 2002: 61). Bunlardan kurumdan sağlanan kaynaklar doğrultusunda mümkün olacaktır. Söz konusu kaynakların başarı karnesi sisteminin oluşumunda etkin görev üstleneceğini düşündüğümüzde raporlar ve diğer belgelerin özen gösterilerek toplanması gerektiği sonucunu çıkarmamız mümkün olacaktır. Edinilen materyaller başarı karnesi ekibinde görev alan görevlilere değerlendirme yapılması maksadıyla paylaşılır. Başarı karnesi kurum stratejisiyle alakalı düzenlemeleri içermesinden dolayı yönetim katının bir takım farklılıklar olacağı farkında olması ve bu farklılıklara katkıda bulunması önem arz etmektedir. Başarı karnesi takımı söz konusu süreçte yapının kurumun hangi

departmanlarında uygulanması gerektiğini kararlaştırması gerekmektedir. Bu açıdan başarı karnesi bazı bölümlerde uygulanabileceği gibi tüm kurumda da uygulanabilecektir (Güner, 2006: 57).

### **2.3.2.2. Misyon, Vizyon, Değerler ve Stratejinin Geliştirilmesi veya Doğrulanması**

Kurum misyon ve bu kapsamda değerlendirilen öğelerinin kurumun bulunduğu şartlar içerisinde değerlendirilmesi bu aşama içerisinde gerçekleştirilmektedir (Niven, 2002: 61). Ayrıca bu süreç içerisinde stratejiler için hareket edilmeye başlanmaktadır. Başarı karnesi sisteminde stratejiler için hareket edilmesi maksadıyla ilk olarak kurumun stratejisi ile vizyonu ifade edilmektedir. Bu stratejilerin stratejik hedefler ya da amaçlar şeklinde açıklanması önemlidir. Bu açıklamaların başarı karnesi boyutlarında yani sırasıyla finansal, müşteriler, süreçler ile öğrenme ve gelişmeyle alakalı yapılması gerekmektedir.

Tüm bunların yapılmasından sonra ikinci adım olarak stratejik amaçların kurum bünyesinde iletişimi sağlayan araçlar üzerinden çalışanların bilgilendirilmesi lazımdır. Başarı karnesi sisteminin mükafat ya da ödüllendirme sistemleriyle etkileşim kurması gerekmektedir. Kurumun ulaşmak istediği neticelere erişildiğinde bunların çalışanlara açıklanması lazımdır. Bir diğer adım olan planlama ile hedef belirleme sürecinde, stratejik faaliyetler ile hedefler arasında bir uyumun sağlanması ve bu doğrultuda bir kaynak dağıtımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Son adımda ise stratejik geribildirimlerin yönetime sunulması söz konusu olmaktadır. Bu aşamada ayrıca stratejiler yeninde değerlendirilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 20).

### **2.3.2.3. Üst Düzey Yönetimle Görüşmeler Yapılması**

Başarı karnesi sürecine yönetim katının katılımı gerektiği üzerinde durulan konulardan bir tanesidir. Bu açıdan üst yönetimle bir takım görüşmelerin yapılması gerekmektedir. Bu görüşmeler kapsamında anahtar başarı faktörleri, başarı karnesi takımı, kurumun rekabet durumu ile olası başarı karnesi ölçütleriyle alakalı bir takım geribildirimlerin sunulması esas olacaktır (Niven, 2002: 62).

#### **2.3.2.4. Her Bir Kurumsal Başarı Karnesi Boyutu İçin Hedefler ve Ölçütlerin Geliştirilmesi**

Başarı karnesi takımı kurum için ele alınması gereken boyutları tespit edecek ve kurum stratejilerine bağlı olarak, tüm boyutlar için ölçütleri ve hedefleri tespit edecektir. Başarı karnesi kapsamında belirlene bu öğelerle alakalı ortak kararın alınması gerekmektedir. Söz konusu durumdan dolayı yönetim katının düşüncesi alınmak durumundadır. Yani ortada bir fikir birliğinin bulunması gerekmektedir (Niven, 2002: 62).

#### **2.3.2.5. Sebep Sonuç İlişkilerinin Geliştirilmesi**

Başarı karnesi kapsamında kararlaştırılan ölçütler kapsamında bir takım ilişkiler serisi olacak stratejilerin ifade edilmesi gerekmektedir. İstikrarlı ve geçerliliği olan sebep-sonuç bağlantılarının kurulması en iyi başarı takımları bile oldukça zorlayan bir süreç olabilmektedir. Söz konusu süreç içerisinde üzerinde durulması gereken öğeler bu ilişkilerin seviyesi ile zamanlamasıyla alakalı olarak yönetim kadrosuyla yapılan değerlendirmeler olmaktadır. Söz konusu bu değerlendirmeler yönetim kadrosun ilk kez kurumsal başarı hakkında bu etkenlerin ne kadar önemli olduğunu fark edecekleri zamanlar olabilecektir (Niven, 2002, 62).

#### **2.3.2.6. Ölçütler İçin Hedefler Belirlenmesi**

Tüm ölçütlerle alakalı bir hedefin olmaması durumunda, yapılan uğraşların istenilen neticelere ulaşıp ulaşmadığını belirlenebilmesinin pek bir yolu bulunmamaktadır. Hedeflerin varlığı, kıyaslama söz konusu olduğunda sonuçlarla alakalı bilgilerin aktarılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca hedeflerin belirlenmesi en güç çalışmalardan bir tanesi olabilecektir. Bir sürü kurum etkin performans hedeflerinin tespiti konusunda yeni metotları haberdar değildir (Niven, 2002: 62).

#### **2.3.2.7. Başarı Karnesinin Devam Eden Bir Sürece Dönüştürülmesi**

Önceden bahsedilen aşamalar kurumun başarı karnesi ölçüm aracının oluşumuna yönlenmesi sağlayacaktır (Niven, 2002: 63). Başarı karnesi stratejik amaçlarının performans değerlendirmesi yapmak maksadıyla tespitinin ardından, tüm performans ölçütlerinin başarılı olması açısından yerine getirilmesi gereken unsurların açıklanması ve ortaya çıkan performans

neticeleri ile hedef performanslar arasında bir kıyaslama yapılması gerekmektedir (Horngren, Datar ve Foster, 2003: 449-450).

Başarı karnesinin iyi sonuç verebilmesi açısından süreç haline dönüşmesi gerekmektedir. Yani başarı karnesi uygulamasının devamlı hale getirilmesi lazımdır. Söz konusu süreç içerisinde kurumların belli sıklıklarla değerlendirme yapması ve aldıkları neticelere göre yollarını çizmesi gerekmektedir.

#### **2.4. Başarı Karnesi Sisteminin Zorlukları**

Başarı karnesi yönetimi oldukça yarar sağlayan bir uygulama olmakla birlikte, bu uygulamanın her kurumlardaki şartlara uygun olması mümkün olmayabilmektedir (Güner, 2006: 63). Bu yöntemden yararlanmak isteyen kurumlar farklılaşan ögelere adapte olmakta bir takım problemler yaşayabilmektedir. Ayrıca kurum içerisinde değişime direnç söz konusu olabilmektedir.

Başarı karnesi uygulamaları esnasında bazı sınırlandırmalar ortaya çıkabilmektedir. Kurumlar açısından üst düzey hedefler kapsamında ele alınan maddi olamayan değerlerin değerlendirilmesinde ve ölçülmesinde bir takım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu bu unsurlar ölçülebilirler de, bu unsurlar üzerinde meydana gelecek uzak değişiklikleri oluşması çok uzun alacaktır. Bu durum yönetimin başarı karnesinin yarar sağladığına şüpheyle bakmasına neden olacaktır (Wisniewski ve Olafson, 2004: 606). Başarı karnesi ölçütlerinin tespitinin ardından bunların her zaman kendiliğinden yürütülmesiyle alakalı bir takım sorunlar görülmektedir. Söz konusu sorunların çözülebilmesi için ölçütlerin iyi takip edilmesi lazımdır. Başarı karnesinin kendiliğinden yürütülebilmesi açısından yapılan çalışmalar günümüzde ön plana çıkmaya başlamış durumdadır (Güner, 2006: 63).

Performans değerlendirmesiyle alakalı göstergelerin tespit edilememesi halinde başarısız olunma olasılığı azalmaktadır. Ancak başarı karnesi bu durumda ifade edilen göstergelerle olan etkileşimi tartışılırken bir sisteme sahip olmayacaktır (Kim ve Yang, 2006: 4).

Başarı karnesindeki gibi kurumların stratejik önem içeren unsurlarının önem durumuna göre sıraya konulması ile performans ölçümünün bu çerçeveden sürdürülmesi kurumun yapısıyla uyuşmayabilecektir. Bunun nedeni ise kurumun içle dış yapısının sabit değişmeyen niteliklere sahip olmamasıdır. Kurumların ellerinde bulunan bilgilerin kullanım ömür yüksek olmayabilir. Bu sebepten dolayı stratejilerin de yenilenmesi gerekmektedir. Başarı karnesinin kuruma hareketli bir yapı sağlayıp sağlanamadığına odaklanılması lazımdır. Kurum yöneticileri genel olarak finansal veriler üzerine kurulu raporları incelemeye meyillidirler. Bu açıdan başarı karnesi uygulamasında bu durum bir sorun olabilecektir (Örnek, 2000).

Yapılan bir araştırmaya göre başarı karnesi sisteminden yararlanmayan ya da bu sistemden yararlanmayı kesen kurumlarda kararların alınması farklı sistemlerin kullanılmasının; yeni farklı bir sistemin kullanılmasına şüphe duyulmasına, sistemin kullanılması için büyük gayret gerekmesi, ana kontrol ilkeleriyle zıtlaşması benzeri sorunlara neden olduğu ileri sürülmüştür. Başka bir çalışmada ise pek çok çalışanı ve kompleks süreçleri bulunan kurumlarda başarı karnesi sistemine geçiş yapılmasının oldukça vakit gerektirdiğinin üzerinde durulmuştur (Güner, 2006: 63).

Kurumlar kapsamında topluma ve insanlara temin edilen hizmetlerin toplam fayda olarak algılanması ölçüm zorluklarının oluşmasına neden olmaktadır. Sunulan hizmetlerden sonra hangi kurumların performans değerlendirmesi yapacağıyla alakalı olarak da bir kompleks yapı söz konusu olacaktır. Eğer kurum özel teşebbüse sadece kendi karnesine dayalı hedefler ve stratejiler ön planda olacaktır. kurumun kamu kurumu olması halinde ise “birlikte çalışma” kavramı ön plana çıkacaktır. Birlikte çalışma durumunda da hangi kurumun performansının değerlendirilmesi gerektiği sorun ön plana çıkmaktadır. Bu durum karışıklıkların oluşmasına neden olmaktadır (Wisniewski ve Olafson, 2004: 606).

Başarı karnesi sisteminde yararlanılacak performans ölçütlerinin düzgün seçilebilmesi karşılaşılan sorunlardan bir diğeridir. Hedeflerin olması gereken biçimde tespit edilmesi ile bu hedefleri doğru biçimde değerlendirecek performans ölçütlerinin seçilmesi arzu edilen neticelere ulaşabilmek açısından oldukça önemlidir. Başarı karnesi kapsamında finansal ve finansal olmayan



ölçülerin birbirleriyle uyumlu ve dengeli olacak şekilde ele alınması gerekmektedir.

Bazı görüşlere göre finansal olmayan ölçütler kurumların başarılarının süreklilik kazanması için oldukça önemlidir. bunun dışında ölçütlerin yansız olmasıyla birlikte net olması da önem arz etmektedir. Gerçeklere dayanmayan ölçütlerin başarı karnesinde bulunmaması önemlidir. Bunlar dışında ölçütlerin dış çevreye uygun biçimde yenilenmesi kurum yararına olacaktır (Güner, 2006: 63).

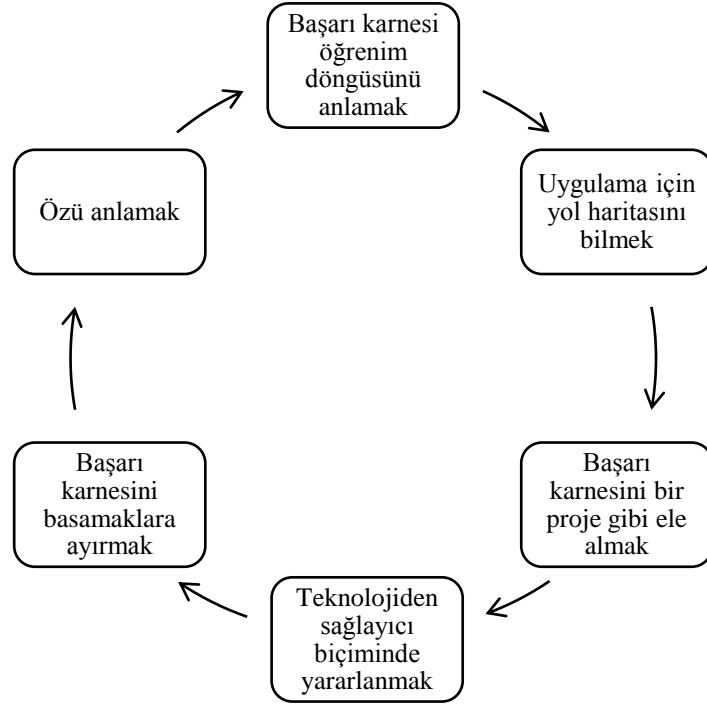
Bir çalışma kapsamında başarı karnesi uygulamalarında en fazla rastlanılan sorunlar aşağıdaki biçimde sıralanmıştır (Ittner ve Larcker, 2003):

- Stratejiler ile ölçütlere arasındaki ilişkinin tam olarak kurulamaması,
- Performans boyutları kapsamında sebep-sonuç ilişkisinin olması gereken şekilde kurulamaması,
- Güvenilir ve doğru performans hedeflerinin belirlenememesi,
- Ölçümlerin doğru biçimde yapılmamasıdır.

## **2.5. Başarı Karnesi Uygulamasında Başarı Faktörleri**

Başarı karnesi kapsamında ele alınan tüm uygulamaların tüm kurumlara uygun olacağını söyleyebilmesi mümkün değildir. Bu açıdan her uygulamanın tüm kurumlarda bir sonuca ulaştırdığını iddia etmemiz de pek mümkün olmamaktadır. Başarı faktörleri başarı karnesinin uygulanabilmesinin sağlanması için bir uyum biçiminde çalışmak durumundadırlar.

Aşağıdaki şekilde başarı karnesi uygulamalarında başarı faktörleri gösterilmiştir.



**Şekil 2.5.** Başarı Karnesi Uygulamalarında Başarı Faktörleri

Kaynak: Nair, 2004

Başarı karnesinin öğrenim döngüsünü anlayanlar başarılı olan kişiler olup bunlar genel manada benzer hızlarda hareket etmekte ve benzer hızlarda öğrenmektedirler. Özellikle başarı karnesinin gelişiminde şu öğelere odaklanılmaktadır (Nair, 2004):

- Eylemleri uygulama,
- Eğitim,
- Yol gösterici olma,
- Girişim.

Uygulama kapsamında yol haritasını bilmek başarı karnesi kapsamında kullanılacak öğelerin farkında olma anlamına gelmektedir. Başarı karnesi ilk başta insan, süreç ve teknolojiye odaklanmaktadır. Ayrıca uygulama açısından bir lider ile bir takıma ihtiyaç duyulmaktadır. Bunların belirlenmesinin ardından hedeflerin belirlenmesi, planların yapılması, stratejilerin tespiti ve diğer öğeleri kapsayan yol haritalarının oluşturulması gerekmektedir.

Başarı karnesinin proje gibi kabul edilmesi gerekmektedir. Bu olgunun proje olarak uygulanması başarı karnesi uygulamasının verimliliğinin artmasını sağlayacaktır.

Başarı karnesi uygulamasının teknoloji sağlayıcı gibi yürütülmesi gerekmektedir. Burada anlatılmak istenen olgu uygulamada modellemeler yapılması, raporlamaların gerçekleştirilmesi, tahminlerin yapılması gibi olgularda son teknolojiden yararlanılması başarılı olma şansını artıracaktır.

Başarı karnesi uygulamalarının basamaklandırılması hedeflerin ve stratejilerin uygulamaya konulmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca sürecin kontrollü sürdürülebilmesi açısından da basamaklandırma önem arz etmektedir.

## **2.6. Literatürde Toplam Başarı Göstergesi Yaklaşımları**

Bir yönetim sistemi olarak 1992 'de Kaplan ve Norton 'ın Balanced Scorecard'ı (BSC) geliştirmesinden bu yana akademisyenler ve uygulayıcılar arasında çok popüler hale gelmiştir. Pek çok kamu sektörü ve özel sektör bu kavramı benimsemiş ve performansını artırmak amacıyla bu uygulamayı kullanmıştır (Chen - Ho, 2000:315)

Ancak, aynı dönemlerde Balanced Scorecard'ın farklı yorumlara tabi olduğu görülmektedir. Örneğin, CMA Kanada, tarafından aynı dönemde yayınlanan makalede "Balanced Scorecard"ın insanlar ve örgütler tarafından değişik şekillerde algılanıp yorumlandığı belirtilmiştir . Bir çok kurumda finansal ve finansal olmayan ölçümler performans yükseltme amacıyla toplanmıştır. Bu ölçümlerin toplanmasının gerçek amacı stratejik hedeflere ne kadar yakın veya uzak olduğunun gözlemlenmesidir. Akademik çalışmaların da açıkça gösterdiği gibi Balanced Scorecard'ın farklı yorumlandığına inanılmaktadır. (CMA Canada. 1999:25)

Hoque ve James yirmi maddelik ölçeklerini Toplam Başarı Göstergesinde kullandığında kendilerine ait bu ölçeklerin stratejik hedefleri karşılamadığını tespit etmiştir. Bunun sonucunda, yaptıkları çalışmada şirketlerin özellikle TBG kullanımını kendi regresyon modelinde bağımlı değişken olduğu gerçeğini göz önünde bulundurarak, kendi sonuçlarını uygulamasının farklı seviyelerde etkilemiş olabileceği gözlemlenmiştir.( Zahirul Hoque and Wendy James 2000:1)7 Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. Journal of Management Accounting Research: December 2000, Vol. 12, No. 1, pp. 1-17

## 2.7. Örnek Olay İncelemesi

Bu bölümde Amanco şirketi Toplam Başarı Göstergesini uygulayan bir işletme örneği olarak incelenmiştir.

Amanco, sıvı nakliyatı için plastik borular ve teçhizat üreten ve pazarlayan, inşaat altyapı, sulama ve çevresel mühendislik konularında çözüm üreten lider bir Latin Amerika şirkettir.

Amanco'nun misyonu sıvı nakliyatı ve kontrolü için karlı bir şekilde üretim yapmak ve tam, yenilikçi ve dünya standartlarında çözümler satmaktır.

Kurum vizyonu “ekonomik değer üreten ve komşularımızın ve bölgemizin yaşam kalitesini geliştiren, ahlaki değerler, eko-verimlilik ve sosyal sorumluluk çerçevesinde işlem yapan, Latin Amerika'nın önde gelen sektör grubu olarak tanınmaktadır.”

Amanco, birçok işletmeden oluşan ve bir yönetim kurulu tarafından idare edilen özel sektöre ait bir grup olan Grupa Nueva'nın bir parçasıdır. Amanco Latin Amerika'nın tüm büyük ülkelerinde, Meksika'da, Orta Amerika'da, Panama'da ve Andean ve Mercosur bölgelerinde bulunmaktadır. Şirket 2000 yılında bütünleşik yönetim sistemi olarak ve küresel raporlama proje ve programlar temel alan faaliyetlerini raporlamak için bir sürdürülebilirlik karnesi oluşturdu. Grupa Nuevo CEO'su ve başkan Julio Moura'ya göre “müşteriler kendi toplumlarını geliştiren, çevreyi koruyan ve insanlarla bir ekip oluşturan ürünler istemektedir.” 2002 yılında Amanco sürdürülebilirlik karnesini Kurumsal Karne'yle (Balanced Scorecard) yeniledi. Bu yenileme süreci, 2002 yılının Aralık ayının başında sona erdi. O tarihten beri, düzenli olarak Karne verimliliğini ve sonuçlarını yönetme amaçlı stratejik toplantılar yapılmaktadır. Şirket, yerel işletme birimlerinin sürdürülebilirlik ölçüm kartlarını da gözden geçirmektedir (Kaplan ve Norton, 2010: 192).

### Amanco Strateji Haritası

Amanco'nun strateji haritası “kar hanesini üç katına çıkarma” sonuçlarını ve bu sonuçları elde etmek için uyguladığı stratejiyi gösterir.

Stratejinin en üstünde Amanco'nun üç katına çıkmış kar hanesi performansına verdiği önem sergilenir (Kaplan ve Norton, 2010: 193):

1. Uzun vadede ekonomik değer sürdürülebilirliği yarat.
2. Kurumsal sosyal sorumluluk sistemiyle değer üret.
3. Çevresel yönetim ve değer üret.

Finansal boyutta, yıllık satışlarda %10'luk artış ve net aktiflerde %24'lük hasılat hedefleri olan sürdürülebilir karlı büyüme amacı bulunmaktadır. Amanco, bundan başka "verimli bir şekilde işlem yapmak" da ister ve çalışma sermayesini azaltmaya yönelik bir amaç ekler.

Müşteri boyutunda üç adet amaç bulunmaktadır. Marka yönetimi amacı, Amanco'yu Latin Amerika'nın bir numaralı boru sistemleri tedarikçisi yapacak olan dört marka özelliğini açıklar: dürüstlük, yenilikçilik, çözüm ve güvenilirlik. Yenilik ve yüksek markajlı ürünler Amanco'nun müşterilerine farklılaştırılmış çözümler sunmasını sağlar. Müşteri memnuniyeti ölçüleri, amanında teslimat, birinci sınıf malların 35.000'den fazla şirket müşterisine tam ve kusursuz teslimatı, sipariş teslimat süresi ve genel müşteri memnuniyetiyle ilişkilidir.

Süreç ve teknoloji boyutu güvenilir ve uzun süre dayanan çevre dostu yenilikçi ürünler üretmede, etkili üretim süreçlerinin önemini vurgular. Ürün geliştirme süreci, tüm yeni ürünlerin sağlığa ve çevreye potansiyel etkilerinin değerlendirildiği bir takip aşaması içerir. Bu süreçte, hammaddeleri, ürün süreçlerini ve ekipmanını, mamül malların kullanımını, ambalajlama ve son elden çıkarmayı içeren beşikten mezara yaklaşımı hakimdir. Bu boyutta, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaya yönelik müşteri ilişkileri yönetimi ve e-business proje ve programları da bulunmaktadır. Meksika'da yürütülen bir CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) pilot projesinde, daha eksiksiz siparişler zamanında ve kaliteli teslimat taahhütlerine riayet ve nakliye maliyetinde azalma gibi sonuçlar getirmesi beklenen lojistik süreçlere odaklanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 2010: 194).

Amanco'nun sosyal sorumluluğu ve eko-verimliliği özellikle vurgulanması, beşinci bir boyutun oluşmasına yol açmıştır: çevresel ve sosyal boyut. Amanco, sağlık ve güvenlik performansını iş kazasına bağlı iş gücü

kaybının sıklığıyla ölçümler. Eko-verimlilik kavramlarını temel alan çevresel performans amacı ürün ve süreçlerde birim başına girdiği ve atığı azaltmaya yöneliktir. Birim başına düşen enerjiyi, su tüketimini, hammadde atık ve hurdalarını ölçümler. Amanco, eko-verimliliğin maliyette azalma sağlamaktan başka, ürünlerine değer kattığına da inanır; şirket marka ve logosuna gömülü çevresel ve sosyal sorumluluk temasıyla daha fazla müşteri çekmeyi planlar. Şirketin sosyal etki amaçları tüm Latin Amerika’da topluluk kalkındırma projeleri yürütmeye yöneliktir. Her işletme şirketinin, yerel bir sivil örgütle (MGO) işbirliği içinde en az bir tane proje uyguluyor olması gerekmektedir. Amanco, başkalarının harekete geçmediği, özellikle barındırma su ve hıfzıssıhha gibi, şirketin esas işiyle ilgili alanlarda değer katmak amacındadır (Kaplan ve Norton, 2010: 194).

İnsan kaynakları boyutu çalışma ortamında memnuniyet, iş gücü devri ve çalışanların beceri ve yetkinliklerine dair ölçüler yer alır. Bu boyutta, sağlıklı bir genç ve yaşlı çalışan dağılımı ve genç çalışanlar için iyi iş fırsatlarının bulunması ölçüleri de yer almaktadır.

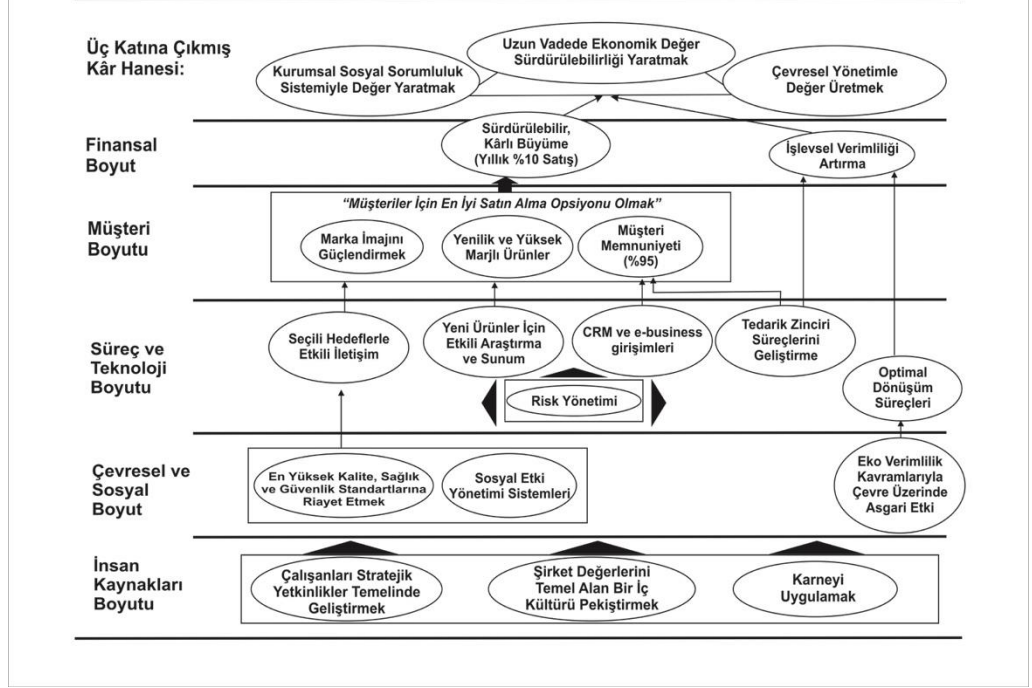
Bu çalışmalar sonucunda;

Şirket, stratejiyi daha nesnel ve net bir şekilde ileterek, yöneticilerin ve çalışanların stratejik hedefleri ve proje ve programları anlamasını sağlamıştır. Üç katı kar hanesi sonuçları olan sürdürülebilirlik etkisi daha iyi anlaşılmiş ve yönetilmiştir.

Amanco, mevcut strateji yönetmek ve ders çıkarmak için her üç ayda bir toplantılar düzenlemiştir. Bu etkinlikler için, bir strateji yönetimi komitesi oluşturulmuş, yıllık bir strateji planlama sürecinin de gerekli yenilemeleri yapması sağlanmıştır. Amanco ceo’su Robert Salas’a göre “Kurumsal Başarı Karnesi (balanced scorecard), bu yeni versiyonuyla, insanlarımızı stratejiyle uyumlandırmaya ve stratejik hedef yolundaki ilerlemeyi takip etmeye yarayan çok güçlü bir araçtır (Kaplan ve Norton, 2010: 195).

Amanco’nun kar hanesinin üç katına çıkarma strateji haritası Şekil 2.6’da yer almaktadır.

Şekil 6-9 Amanco'nun Kâr Hanesini Üç Katına Çıkarma Stratejisi Haritası



Şekil 2.6. Amanco'nun Kar Hanesinin Üç Katına Çıkarma Strateji Haritası

### 3. BÖLÜM

#### UYGULAMA

Üçüncü bölümde Toplam Başarı Göstergesi yönetimini benimsemiş bir işletme örnek olarak incelenecektir.

##### 3.1. X İşletmesi Hakkında

X İşletmesi tekstil sektörü içinde maliyet liderli olarak, perakende mağazacılık faaliyeti gösteren bir işletme olup, mağazalarda satışa sunacağı ürünleri yurt içi ve yurt dışı tedarikçi kaynaklarından sağlamaktadır. Şirket içi bilişim teknolojileri ağı yaygın olarak kullanılmakta, satış mağazalarındaki tüm satışlar gerçek zamanlı olarak stok takip programları kullanılarak izlenmekte ve ürün sevkiyatları ihtiyaçlara göre her mağazaya ayrı ayrı planlanabilmektedir. Firma hazır giyim satışı perakende sektöründe ,mali büyüklük olarak birinci sırada yer almaktadır. Tüm bu faaliyetleri yönetirken kullanılan teknolojik alt yapı ve sistemler faaliyetlerin kontrolünde firmaya güç katmaktadır. Şirket içerisindeki Finansal raporlar ve analizler, sürdürülebilirlik ve mali açıdan gerçek durumunu gösteren yeterli sonuçlar gibi görünmesine rağmen , rekabet avantajını sürekli kılmak üzere farklı yönetim sistemlerini uygulamaya almak için sürekli bir arayış içerisinde olan firma, geleceği ile ilgili net çıkarımlar yapmak güçlüğü nedeniyle finansal veriler ile birlikte, müşteri ilişkileri, iş süreçlerinin akışı, yenilenme kabiliyeti, kalite, çalışanların performansı, bilgi-iletişim teknolojilerinin yeterliliği gibi kurumun rakamlarla belirlenemeyen, tablolarla gösterilmeyen süreçleri de ölçüme dahil edebilecek yönetsel yaklaşımlar incelenmeye başlanmış ve Toplam Başarı Göstergesi yöntemi uygulanmasına karar verilmiştir.

Toplam Başarı Göstergesi uygulaması, kurumu bir bütün olarak ele alıp, firma vizyonunu stratejilere ve iş hedeflerine dönüştürmek amacıyla kullanılan bir yönetim yaklaşımı olarak kabul edildikten sonra x şirketi tarafından şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacağı varsayılarak şirket içerisinde uygulanmasına karar verilir. X işletmesinde TBG uygulanması, Vizyon ve misyona uygun olarak, Finansal, Müşteri, İç Süreçler,



Öğrenme ve Gelişim Perspektiflerinde uygun stratejileri oluşturma adımı ile başlar.

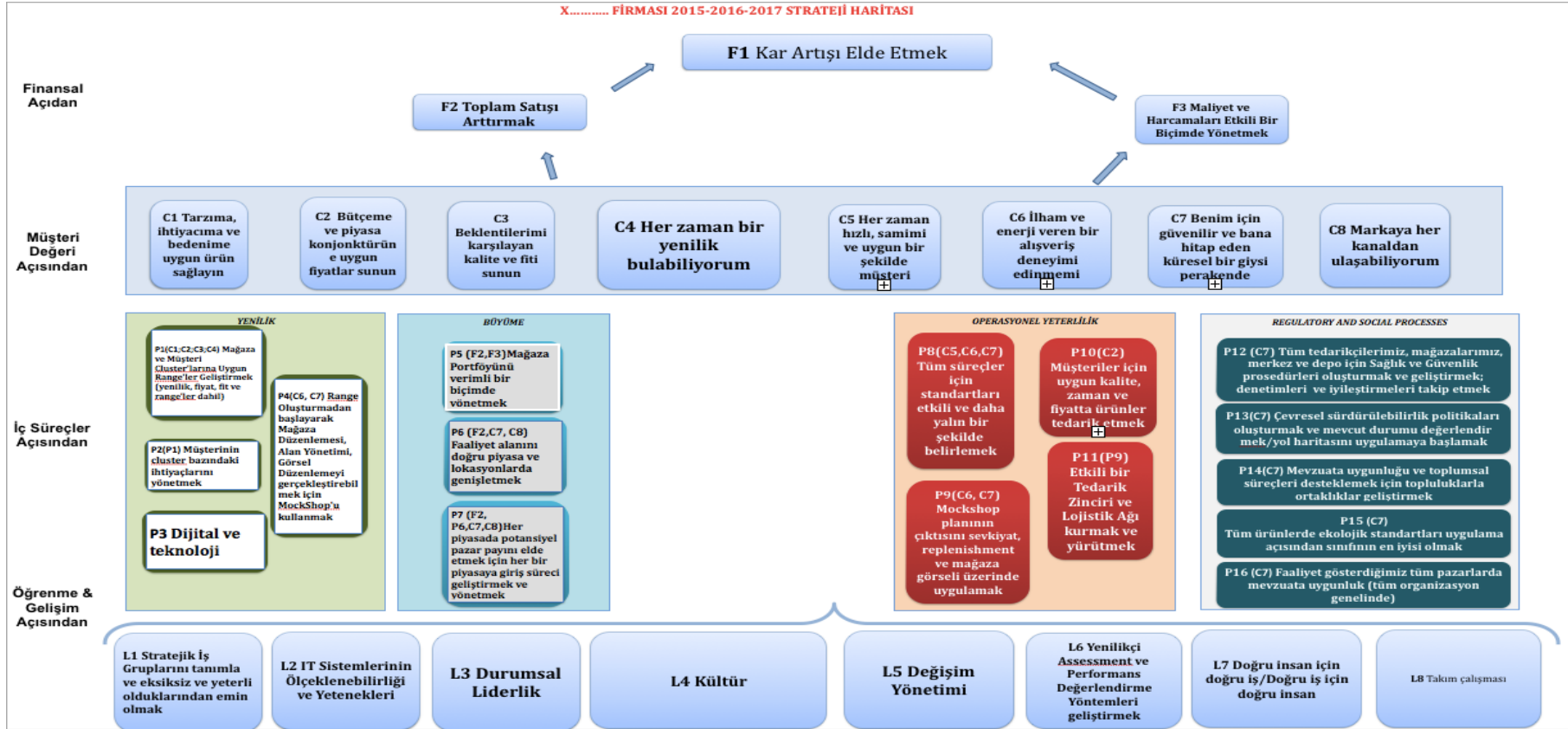
Yöntemi uygulamaya almadan önce bazı kurallar bütününe dikkat edilmesi ve çerçevenin belirlenmesi sağlanmıştır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir:

- Şirketin vizyon, misyon ve stratejilerin belirlenmesi ile bunlara bağlı olarak kritik başarı etkenlerinin belirlenmesi,
- Kurumsal karne uygulaması ile strateji ve hedeflerin yeniden ve baştan belirlenip, başarı etkenlerinin organizasyona yerleştirilmesi,
- Departman bazlı metrik hedeflerin, bir önceki dönem hedeflerinin altında kalmayacak şekilde, gerçekçi olması ve bu hedeflerin kontrolü için Strateji direktörlüğü tarafından kontrolünün sağlanmasından sonra Genel Koordinatöre sunulması ve onay alınması.

Bunun dışında sistem beklentilerinin de aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür;

- Firma çalışanlarına kurum vizyon ve stratejilerinin öğretilmesini ve yaygınlaştırılmasını kolaylaştırılarak kurum içinde etkin bir geri bildirim sağlaması,
- Tüm kademelerde, strateji ile uyumlaştırma ve tüm departmanların eşgüdüm halinde yürümesinin sağlanması,
- Firma yönetimine, kurumun ne durumda olduğu ve geleceğe yönelik hareket doğrultusunun ne olacağı konularında bilgilendirmesi,
- Bilişim teknolojileri ile verilerin daha iyi işlenmesi ve değerlendirilmesini amaçlamasıdır.

Yukarıda anlatılan amaçlar doğrultusunda, firma vizyon ve misyona ulaşılabilmesi, tüm çalışanların bu amaçlar doğrultusunda hareket edebilmelerinin sağlanabilmesi için firma Kurumsal Strateji Haritası yapılmıştır. Aşağıda Şekil 3.1.'de X işletmesine ait Kurumsal Stratejik Plan gösterilmektedir.



Şekil 3.1. X İşletmesine Ait Stratejik Plan

Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi X işletmesi Stratejik Planını dört aşamada ele almıştır. Bu dört aşama kapsamında da süreçler ayrı ayrı kısımlar halinde alınmıştır. X işletmesi finansal aşamayı; F1- kar artışı sağlamak, F2-toplam satışı artırmak, F3-maliyet ve harcamaları etkin biçimde yönetmek biçiminde ele almıştır. Bu bölüm zaten neredeyse her işletmenin önemsendiği temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Strateji Haritasının ikinci kısmını müşteri değeri açısından yürütülecek stratejiler oluşturmaktadır. Bu bölümde yapılması planlanan stratejiler C1'den C8'e kadar planlanmıştır. Söz konusu stratejilere dikkat edildiğinde müşteri gereksinimlerinin tespiti, müşteriye uygun fiyatların belirlenmesi, kalite, sürekli yenilik, sürekli sıcakkanlı ve samimi hizmet, ilham verici alışveriş deneyimi, müşteriye ve dünyaya hitap eden ürünler ve kolay ulaşım olgularına odaklanılmıştır.

X işletmesine ait Strateji Haritasının bir diğer kısmı iç süreçlerin yürütülmesiyle alakalı olan kısımdır. Burada X işletmesi stratejilerini P1'den P16'ya kadar belirlemiş ve stratejilerini belli şekilde bölümlendirmiştir. P1'den P4'e kadar olan kısımda "Yenilik" kavramı üzerinde durulmuştur. Yani bu kısımda iç süreçlerin yönetilmesinde yapılacak yenilikler dört kısımda ele alınmıştır. P5'den P7'ye kadar olan kısımda ise büyüme süreçleri değerlendirilmiştir. P8'den P11'e kadar olan alanda operasyonel yenilik ele alınmıştır. P12'den P16'ya olan kısım ise "Düzenleyici Sosyal Süreçler" kısmıdır.

X İşletmesine ait Strateji Haritasının son bölümünü öğrenme ve gelişim aşaması oluşturmaktadır. Bu kısım I1'den I8'e kadar alınmıştır. Bu bölümler içerisinde stratejik grupların tanımlanması, IT sistemlerinin yetenekleri, durumsal liderlik, kültür, değişim yönetimi, yenilikçi Assessment ve Performans Değerlendirme yöntemleri, doğru insan-doğru iş ve takım çalışması ele alınmıştır.

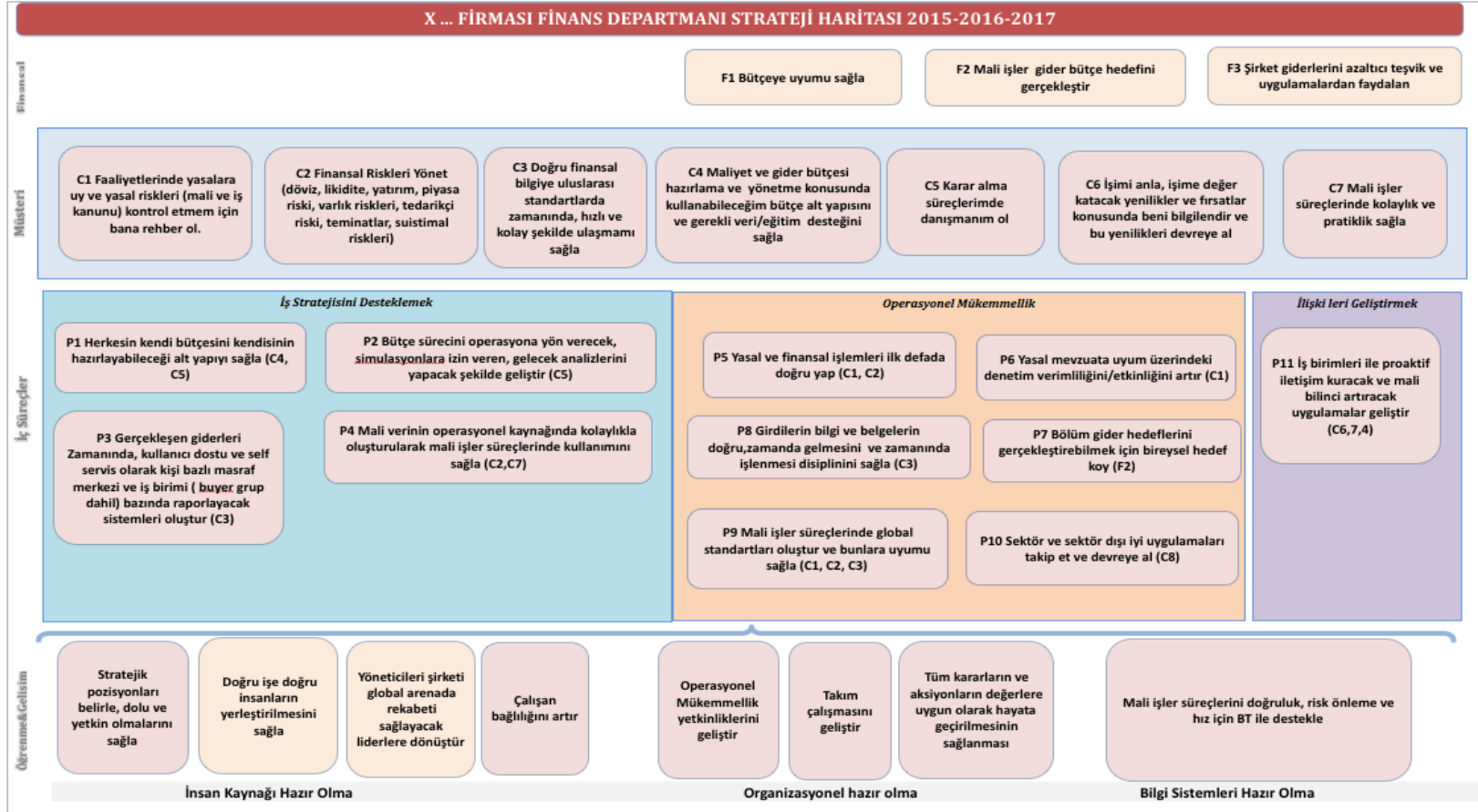
Yukarıdaki süreç hazırlanırken şu unsurlara dikkat edilmiştir:

- Şirketin misyonuna vizyonuna, ürün, karlılık, büyüme, satış, kalite, risk yönetimi hedeflerine ve müşteri, çalışan, tedarikçi memnuniyet hedeflerine uygun olarak belirlenmiş ve her bir

sürecin bu hedeflere, başka bir deyişle ürün ve müşteri değerlerine nasıl katkı yapabileceği sorgulanarak, süreç amaçları belirlenmiştir.

- Perspektiflerin yani süreçlerin amaçları belirlendikten sonra her bir süreç amacı için ölçülebilir TBG performans hedefleri belirlenmesine geçilmiştir.
- Süreç bazında TBG hedefleri belirlenirken, sürecin sağlayacağı faydalar ile ilgili performans hedefleri yanında, zaman ile ilgili hedefleri de konulmuştur. TBG yöntemine göre hazırlanan ve sonraki aşamada kurumun strateji haritasından yola çıkılarak bir yıllık başarı karnesi hazırlanmıştır.
- Kurum Stratejik Hedeflerinden hareketle, departman ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedefleri de göz önüne alınarak departman hedefleri için karne hazırlama sürecine geçilmiştir. Ardından tüm departmanların hedefleri, uygulanabilirliği üzerinde anlaşılmış ve zaman odaklı ve ölçümlenebilir şekilde yazılmıştır.

Yukarıda anlatılan amaçlar doğrultusunda firma, Kurumsal Strateji Haritasını hazırladıktan sonra, kurum strateji haritasında belirlenen stratejilerle uyumlu olan ve kurumsal vizyona ulaşılabilmesi açısından departman bazlı strateji haritası çıkarılmıştır. Aşağıda Şekil 3.2 de Finans Departmanı Strateji Haritası gösterilmektedir.



Şekil 3.2. X İşletmesinin Finans Departmanı Strateji Haritası

Şekil 3.2.'de X işletmesinin finans departmanı strateji haritası ele alınmıştır. Finans departmanına ait strateji haritası da dört bölüm içerisinde ele alınmış ve bu bölümler kendi içerisinde bir takım stratejilere ayrılmıştır. İlk bölümü finansal stratejiler oluşturmaktadır. Finansal stratejiler kendi içerisinde üç kısımdan ele alınmıştır. Bunlar; F1-bütçe uyumunun sağlanması, F2- mali işler gider hedefi gerçekleştirme, F3- şirket giderlerini azaltıcı teşvikler uygulamalardan yararlanılmasıdır.

X İşletmesinin finans departmanının müşterileriyle alakalı stratejileri C1'den başlayıp C7 kadar ayrılmıştır. Bu stratejiler sırasıyla; C1-faaliyetler kapsamında yasalara uyulması ve bu sorumlulukların denetiminde müşterilere yardımcı olunması, C2-finansal risklerin yönetilmesi, C3- müşterilerin doğru firmanın doğru finansal bilgiye hızlı ve kolay biçimde erişebilmesinin sağlanması, C4-maliyet ve gider bütçesi hazırlama ve yönetme konusuyla alakalı bütçe alt yapısının oluşturulması ve gerekli eğitimlerin verilmesi, C5-karar alma süreçlerinde danışmanlık yapılması, C6- çalışanların işlerine değer verilerek yeniliklere açık olmalarının sağlanması ve son olarak C7- mali işler kapsamında kolaylık ve pratikliğin sağlanmasıdır.

X İşletmesinin finans departmanının iç süreçlerle alakalı süreçleri P1'den başlayıp P11'e kadar bölümlendirilmiştir. P1'den P4'e kadar olan kısım "İş stratejisi Desteklemek" ile alakalı stratejileri kapsamaktadır. Ayrıca bu kısımdaki düzenlemeler müşteri stratejileriyle birlikte harmanlanmıştır. P5'den P10'a kadar olan kısım ise "Operasyonel Mükemmellik" stratejilerini düzenlemektedir. Bu bölüm hem müşteri stratejilerini hem de finansal stratejileri değerlendirme içerisine katmaktadır. İçsel süreçlerle alakalı son strateji "İlişkileri Geliştirmek" olgusuna odaklanmaktadır. Bu bakımdan bu strateji müşteri stratejileriyle yakından ilişkili olmaktadır. Yani çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri ile müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi içsel süreçlerin bir parçası olarak çıkmaktadır.

X İşletmesinin finans departmanının öğrenme ve gelişimle alakalı süreçleri üç kısım altında ele alınmıştır. Bu kısımlar; "İnsan Kaynağının Hazır Olması", "Organizasyonel Hazır Olma" ve "Bilgi Sistemlerinin Hazır Olması" dır. İnsan Kaynağının Hazır Olması; çalışanların stratejik pozisyonlarının belirlenmesi ve çalışanların vasıflarının artırılmasının sağlanması, doğru iş-

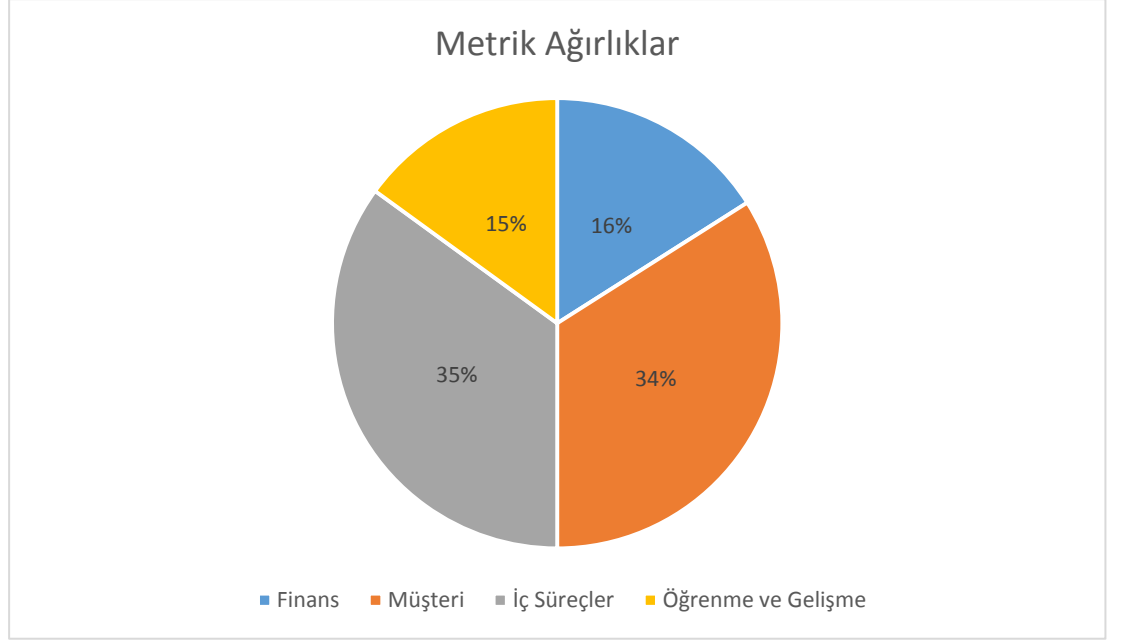
doğru insan olgusunun sağlanması, yöneticilerin firmayı global rekabetle başa çıkacak liderlere dönüştürülmesi ve çalışan bağlılığının artırılmasıdır. Organizasyonel Hazır Olma; operasyonel mükemmellik yetkinliklerinin geliştirilmesi, takım çalışmasının geliştirilmesi, alınan kararların kurum değerlerine uygun biçimde uygulamaya konulmasının sağlanmasıdır. Bilgi Sistemlerin Hazır Olması: mali süreçlerle alakalı risk nleme ve doğruluk çalışmalarının hızlı yapılabilmesi için bilgi sistemleriyle desteklenmesinin sağlanmasıdır.

### **3.2. X İşletmesinin Finans Departmanının Yıllık Performans Karnesi**

Bu bölümde X işletmesine ait Yıllık Performans Karnesi ele alınacaktır. Finans Departmanı Strateji Haritası ortaya konduktan sonra, kurum strateji haritasında belirlenen stratejilerle uyumlu olan ve kurumsal vizyona ulaşılabilmesi açısından Performans Göstergelerinin belirlenmesi ile tüm çalışanların bu amaçlar doğrultusunda hareket edebilmelerinin sağlanabilmesi açısından departman bazlı Başarı Karnesi uygulama sürecine geçilmiştir. Yöntemi incelemek için Başarı Karnesini uygulamada en iyi uygulayan departman olan Finans Departmanı incelenmiştir, Finans Departmanı Yıllık Performans Karnesi incelenmesi aşağıdaki gibidir.

Yıllık performans karneleri daha önceki bölümlerde de ele alındığı şekilde dört bölümden oluşacaktır. Bu dört bölüm finansal stratejiler, müşteriler açısından stratejiler, i süreçlerle alakalı stratejiler ve öğrenme ile gelişme olgularıyla alakalı stratejilerdir.

Aşağıdaki grafikte ise söz konusu bu süreçlerin stratejik harita kapsamındaki metrik ağrılıkları ele alınmıştır. Metrik ağrılıklar belirlenirken Kurum Strateji Haritasında belirtilen Stratejik Hedeflere hizmet edecek , Strateji Direktörlüğü ve Genel Koordinatörün onayından geçmiş ve üzerinde anlaşılmış olan ölçütlere yer verilmiştir.



**Şekil 3.3.** Stratejik Süreçlerin Metrik Ağırlıkları

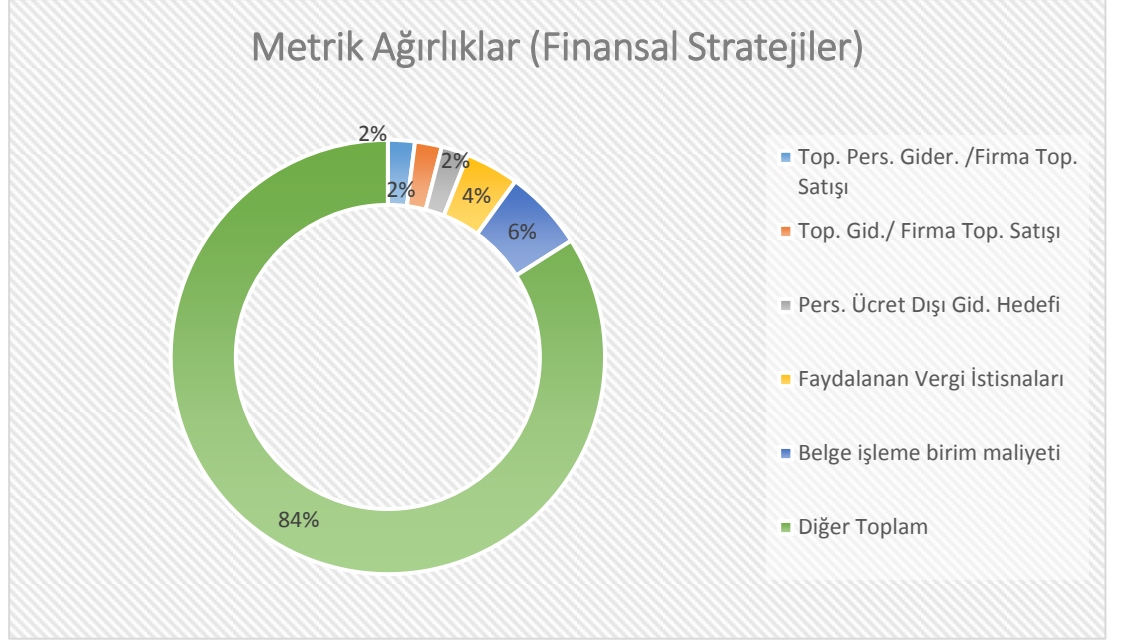
X İşletmesi başarı karnesi kapsamında stratejilerini yukarıda görüldüğü gibi müşteri stratejilerine ve iç süreçlere daha fazla ağırlık vermiştir. Bu açıdan bu işletmenin müşterilere ve içsel süreçlere daha fazla önem verdiğini söylememiz mümkün olmaktadır.

İlerleyen bölüm içerisinde yukarıdaki pasta grafiğinde yer alan ana stratejiler alt kriterleriyle birlikte alınacak ve hedefler ve sonuçlar açısından başarı skalalarıyla değerlendirilecektir.

### **3.2.1. Finansal Stratejilerin Değerlendirilmesi**

Finansal stratejiler değerlendirilmesi yapılırken Şekil 3.3.'de görüldüğü gibi finans stratejilerinin metrik ağırlığı %16 olarak ele alınmıştır. Finans stratejilerin alt bölümlerinin de metrik ağırlıkları aşağıdaki pasta grafiği kapsamında gösterilmiştir.





**Şekil 3.4.** Finansal Stratejilerin Metrik Ağırlıkları

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi finansal stratejiler açısından X İşletmesinin finans departmanı en çok belge işleme birim maliyetlerine ağırlık vermiş olup bu maliyet %6'dır. Bu ağırlıklandırmayı %4 ile faydalanan vergi istisnaları izlemektedir. Diğer stratejilerin ağırlıkları ise aynı olup, %2 olarak belirlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda ise finans stratejilerine göre yıllık performans karnesi değerlendirmeleri yer almaktadır.

**Tablo 3.1. Yıllık Başarı Karnesinin Finansal Strateji Sonuçları**

Amaç Kodu	SMART HEDEF						Ölçüm Birimi	Hedef	Gerçekleşen	Performans Puan Skalası				
	Amaç Ağırlığı %	Amaç	Metrik Kodu	Grup	Metrik Ağırlığı %	Sağlanması Gereken Şartlar (Metrikler)				Olağanüstü	Beklenen Üstü	Beklenen	Gelişime Açık	Zayıf
										5	4	3	2	1
1	16%	Departman Giderlerini ve Şirket Giderlerini Azaltıcı Mali Uygulamaları Etkin Bir Şekilde Yönetmek.	1.1.	F	2%	Top. Personel Giderlerinin firma Satışına Oranının 0,0380% Oranında Gerçekleştirilmesi	Yüzde	0,0380%	0,0337%	0,0241%	0,02575%	0,0277%	0,0298%	0,03183%
			1.2.	F	2%	Toplam Giderlerinin firma Satışına Oranının 0,0529% Oranında Gerçekleştirilmesi	Yüzde	0,0529%	0,0456%	0,0347%	0,03710%	0,0399%	0,0439%	0,04985%
			1.3.	F	2%	Personel Ücret Dışı Gider Hedefini 1.001.970 TL Olarak Gerçekleşmesi	TL	1.001.970 TL	876.719 TL	1.008.274 TL	1.078.619 TL	1.159.515 TL	1.246.479 TL	1.333.443 TL
			1.4.	F	4%	İlgili Dönemde Faydalanılmayan Vergisel İstisna Tutarı 22.500 TL'ye Eşit veya Altında Gerçekleşmesi,	TL	22.500 TL	0 TL	-100.000 TL	0 TL	22.500 TL	30.000 TL	40.000 TL
			1.5.	F	6%	Belge işleme birim maliyetinin belirlenen tutarın altında kalması	TL	0,02763	0,02712	0,02302	0,02511	0,02763	0,03039	0,03315

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi finansal stratejiler beş kriter altında değerlendirilmeye alınmıştır. Bilindiği üzere bu kriterlerin metrik ağırlıkları Şekil 3.4’de de ifade edilmiştir. Firmanın finansal ilk stratejisi toplam personel giderlerinin firma satışına oranını %0,0380 olarak gerçekleştirmesidir. Bahsi geçen değer aynı zamanda hedefi temsil etmektedir. Bu hedef doğrultusunda gerçekleşen sonuç ise %0,0337 olmuştur. Hedefin altında kalınmıştır. Yani satışlar içerisinde personel giderlerinin payı daha düşüktür. Bu firmanın daha iyi performans sergilediğini ortaya koymaktadır. Ancak skala açısından değerlendirildiğinde ise bu değer zayıf skalaya girmektedir. Dikkat edilirse hedefin kendisi de zayıf (1) kategorisinin içerisinde yer almaktadır. Bu bakımdan şirket skala olarak zayıf olacağını öngörerek bu skala içerisinde daha iyi performans sergilemiştir. Firma bu kriterde kendini geliştirmelidir.

İkinci kriter toplam giderlerin firma satışına oranının %0,0529 olarak gerçekleştirmesidir. Gerçekleşen değer ise % 0,0456’dır. Şirket bu alanda hedefinden daha iyi performans sergilemiştir. Toplam giderlerin satışlar içerisindeki değeri daha az olmuştur. Bu değer ise “Zayıf (1)” ile “Gelişime Açık (2)” skalası içerisinde yer almaktadır. Dikkat edilirse gerçekleşen değer gelişme açık kategorisine daha yakındır. Firma bu alanda kendini geliştirebilecektir. Belirtmemiz gerekmektedir ki bu kriter açısından firma skala olarak “Beklenen (3)”in altındadır. Bu açıdan firma bu kriterde gelişim göstermelidir.

Üçüncü kriter personel ücret dışı gider hedefinin 1.001.970 TL olarak gerçekleştirmesidir. Gerçekleşen 876.719 TL olmuştur. Bu rakam beklentinin çok altında bir rakamdır. Bu açıdan firma iyi performans gerçekleştirmiştir. Performans skalasında “Olağanüstü (5)” kriteri 1.008.274 TL olarak ele alınmaktadır. Gerçekleşen rakam bu rakamın çok altında olması sebebiyle firmanın hem beklentilerin hem de performans puan skalasına göre çok iyi performans sergilediğini söylememiz mümkündür.

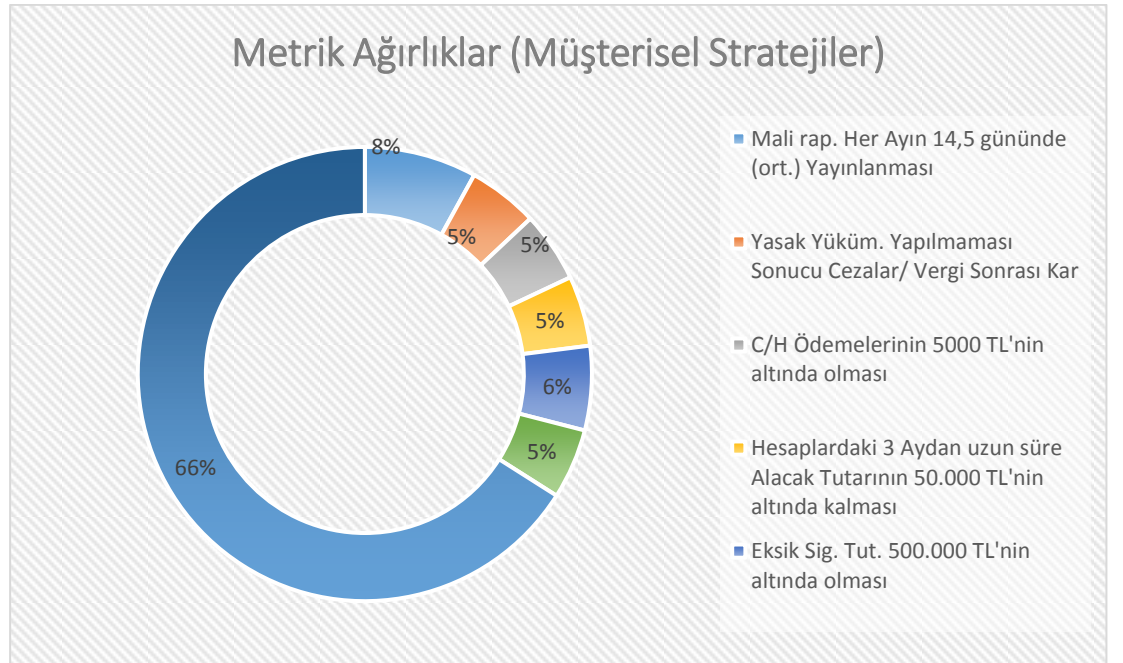
Dördüncü kriter ilgili dönemde faydalanılmayan vergisel istisna tutarı 22.500 TL’ye eşit veya altında gerçekleşmesidir. Gerçekleşen değer ise 0 TL’dir. Yani şirket bu alanda hedefinden iyi performans sergilemiştir. Ayrıca durum performans puan skalası açısından ele alındığında ise “Beklenen Üstü

(2)” dır. Bu açıdan şirket bu kritere göre hem ortaya koyduğu performans hem de performans skalası açısından iyi sonuçlar elde etmiştir.

Beşinci kriter belge işleme birim maliyetinin belirlenen tutarın altında kalmasıdır. Burada hedef 0,02763 TL’dir. Gerçekleşen değer ise 0,02712 TL’dir. Bu açıdan hedefe göre iyi performans sergilenmiştir. Performans puan skalası açısından ele alındığında ise Beklenen (3) ile Beklenen Üstü (4) skalaları arasında sonuçla karşılaşılmış değer olarak ise Beklenen skalasına yakın sonuç alınmıştır. Hedef açısından daha iyi performans puan skalası açısından da Beklenen sonuca erişilmiştir. Bu açıdan bu kriterde skala açısından durum olması gereken düzeydedir. Fakat şirketin bu alanda gelişim göstermesi de mümkündür.

### 3.2.2. Müşterisel Stratejilerin Değerlendirilmesi

Finansal stratejilerin değerlendirilmesi yapılırken Şekil 3.3.’de görüldüğü gibi müşterisel stratejilerinin metrik ağırlığı %34 olarak ele alınmıştır. Müşterisel stratejilerin alt bölümlerinin de metrik ağırlıkları aşağıdaki pasta grafiği kapsamında gösterilmiştir.



### Şekil 3.5. Müşterisel Stratejilerin Metrik Ağırlıkları

Müşterisel kriterlerin toplam değeri %34'tür. Bu ağırlığın müşterisel stratejilere göre dağılımları ise Şekil 3.5.'de görülmektedir. Bu ağırlıklar kapsamında en fazla üzerinde durulan kriter, mali raporların ortalama olarak her ayın 14,5 gününde yayınlanmış olması olup ağırlığı %8'dir. Diğer ağırlığı fazla kriter ise, eksik sigorta tutarların 500.000 TL'nin altında olmasıdır. Değeri ise %6'dır.

**Tablo 3.2. Yıllık Başarı Karnesi Müşterisel Strateji Sonuçları**

Amaç Kodu	SMART HEDEF						Ölçüm Birimi	Hedef	Gerçekleşen	Performans Puan Skalası				
	Amaç Ağırlığı %	Amaç	Metrik Kodu	Grup	Metrik Ağırlığı %	Sağlanması Gereken Şartlar (Metrikler)				Olağanüstü	Beklenen Üstü	Beklenen	Gelişime Açık	Zayıf
										5	4	3	2	1
2	8%	Tüm Yasal Beyanları ve Yönetimsel Raporların Hazırlanmasını Yönetmek.	2.1.	M1	8%	Mali raporların Her Ayın 14.50 (ortalama) Gününe Kadar Yayınlanması	Gün	14,5 gün	Mali raporların ortalama yayınlanma zamanı 15,50 gün	12 gün	13,5 gün	14,50 gün	14,75 gün	15,25 gün
3	5%		3.1.	M2	5%	Yasal Yükümlülükleri Yerine Getirmekten Kaynaklanan Mali Cezanın Şirket Vergi Sonrası Karına Oranının 0,15% 'in Altında Kalması	Yüzde	0,15%	0,15%	0,10%	0,13%	0,15%	0,18%	0,22%
4	10%	Ödeme ve Tahsilat Sürecini Yönetmek	4.1.	M3	5%	C/H Ödemelerindeki Hata Tutarının 5.000 TL'in Altında Gerçekleşmesi	TL	5.000 TL	0 TL	0 TL	4.000 TL	5.000 TL	6.000 TL	7.500 TL
			4.2.	M3	5%	Hesaplarda 3 Aydan Uzun Süre Bekleyen Alacak Tutarının 50.000 TL'nin Altında Gerçekleşmesi	TL	50.000 TL	0 TL	0 TL	40.000 TL	50.000 TL	60.000 TL	75.000 TL
5	6%	Sigorta Sürecinin Etkin Yönetimini Sağlamak	5.1.	M4	6%	Eksik Sigorta Yapılan Kıymet Tutarı 500.000 TL'nin Altında Gerçekleşmesi	TL	500.000 TL	0 TL	0 TL	250.000 TL	500.000 TL	600.000 TL	700.000 TL
6	5%	Müşteri Memnuniyetini Sağlamak.	6.1.	M5	5%	Mali İşler'in Diğer Departmanların Süreçlerine İlişkin Yaptığı Uygulamalar, Yönlendirmeler, Talep Edilen Raporların Etkinliği Konusundaki İç Müşteri Memnuniyet Anketinden 75% Oranında Başarı Sağlanması	Yüzde	75%	70%	85%	80%	75%	72%	70%

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi mali raporların yayınlanması açısından hedef ortalama olarak 14,5 gün belirlenmiştir. Ancak gerçekleşen ortalama olarak 15,5 gün neticesinde mali raporlar yayınlanabilmiştir. Bu durum bize hedefin altında kaldığını göstermektedir. Performans puan skalası açısından değerlendirildiğinde ise 15,5 gün zayıf (1) kategorisi kapsamında değerlendirilecektir. Bu açıdan firma hem kendi hedefi açısından hem de performans puan skalası açısından zayıf performans ortaya koymuştur.

Müşterisel öğeler açısından bir diğer kriter yasal yükümlülükleri getirmemekten kaynaklanan mali cezaların şirketin vergi sonrası karına oranının %0,15'in altında olmasıdır. Firma 0,15 % ile hedefle aynı sonuca ulaşmıştır. Bu durum performans puan skalası ile değerlendirildiğinde ise Beklenen (3) kategorisi altında puanlanmaktadır. Bu açıdan firma hem kendi hedefi açısından hem de performans puan skalası açısından beklenen performans ortaya koymuştur.

Firmanın takip ettiği bir diğer kriter C/H ödemelerindeki hata tutarının 5000 TL'nin altında olmasıdır. Bu tutar ise 0 TL gerçekleşmiştir. Yani hedeften daha iyi sonuç elde edilmiş durumdadır. Bu durum performans puan skalası açısından değerlendirildiğinde ise kriter olarak Olağanüstü (5) sonucuna denk gelmektedir. Bu açıdan firma hem hedefini başarmış hem de performans puanı açısından güzel bir sonuç elde etmiş bulunmaktadır.

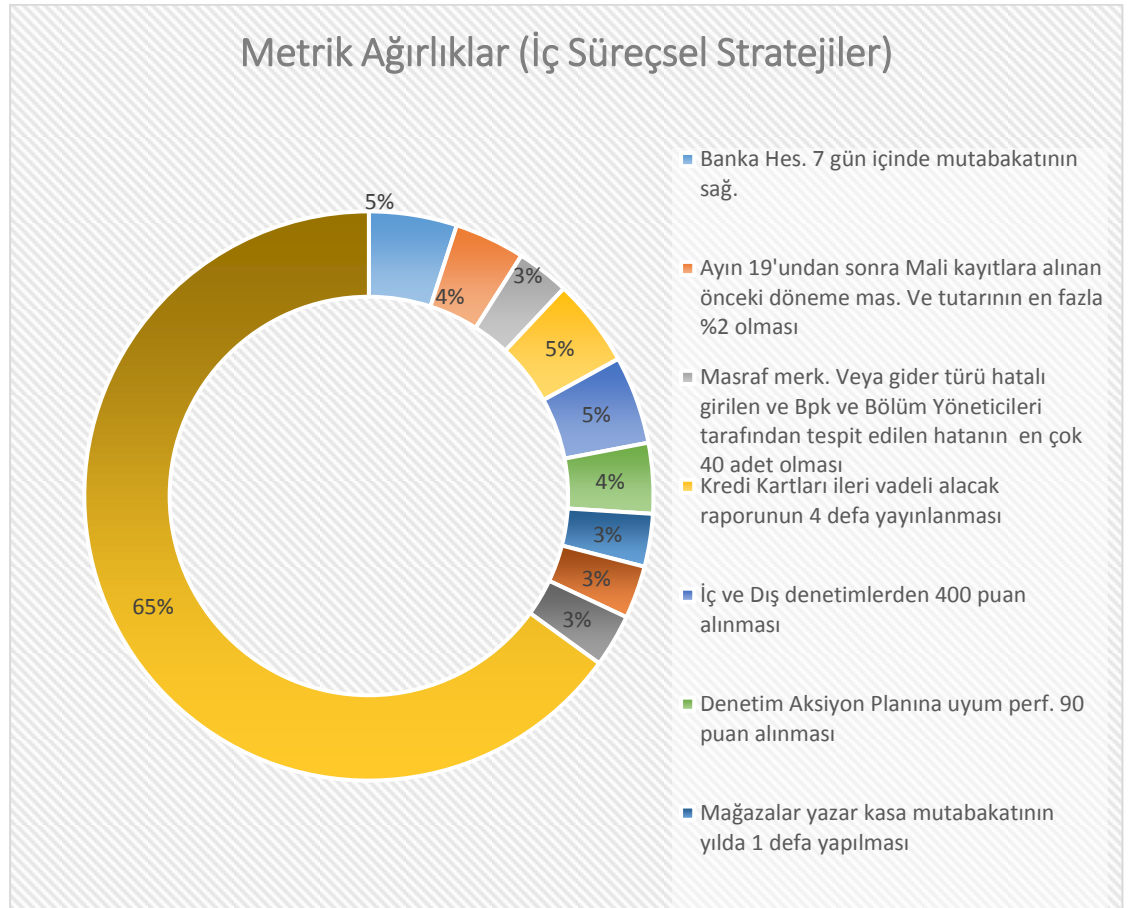
Diğer kriter hesaplarda 3 aydan uzun süre bekleyen alacak tutarının 50.000 TL'nin altında olmasıdır. Bu tutar 0 TL gerçekleşmiştir. Yani firma hedefini gerçekleştirmiştir. Bu durum performans puan skalası açısından değerlendirildiğinde ise kriter olarak Olağanüstü (5) sonucuna denk gelmektedir. Bu açıdan firma hem hedefini başarmış hem de performans puanı açısından güzel bir sonuç elde etmiş bulunmaktadır.

Müşterisel unsurlar açısından diğer bir kriter eksik sigorta tutarının 50.000 TL'nin altında gerçekleşmesidir. Bu durum performans puan skalası açısından değerlendirildiğinde ise kriter olarak Olağanüstü (5) sonucuna denk gelmektedir. Bu açıdan firma hem hedefini başarmış hem de performans puanı açısından güzel bir sonuç elde etmiş bulunmaktadır.

Müşterisel öğelerle alakalı son kriter ise firma içerisinde yapılan uygulamalar ve yönlendirmeler neticesinde alınan raporlar kapsamında yapılan iç müşteri memnuniyet anketinden %75 oranı kapsamında başarı sağlanabilmesidir. Firma ise yıl sonunda %70 başarı sağlamış durumdadır. Bu sonuç performans puan skalası açısından değerlendirildiğinde ise Zayıf (1) sonucuna denk gelmektedir. Yani firma hem hedef hem de performans puan skalası açısından kötü sonuçlar sergilemiş durumdadır.

### 3.2.3. İç Süreçsel Stratejilerin Değerlendirilmesi

İç süreçsel stratejilerin değerlendirilmesi yapılırken Şekil 3.3.'de görüldüğü gibi müşterisel stratejilerinin metrik ağırlığı %35 olarak ele alınmıştır. Müşterisel stratejilerin alt bölümlerinin de metrik ağırlıkları aşağıdaki pasta grafiği kapsamında gösterilmiştir.



**Şekil 3.6.** İç Süreçsel Stratejilerin Metrik Ağırlıkları

Aşağıdaki tabloda ise iç süreçsel stratejilerle alakalı yıllık performans karnesi sonuçları gösterilmektedir.



**Tablo 3.3. Yıllık Başarı Karnesi İç Süreçsel Sonuçları**

Amaç Kodu	SMART HEDEF						Ölçüm Birimi	Hedef	Gerçekleşen	Performans Puan Skalası				
	Amaç Ağırlığı %	Amaç	Metrik Kodu	Grup	Metrik Ağırlığı %	Sağlanması Gereken Şartlar (Metrikler)				Olağanüstü	Beklenen Üstü	Beklenen	Gelişime Açık	Zayıf
										5	4	3	2	1
7	17%	Mutabakat ve Mağaza Operasyon Sürecini En Etkin Şekilde Yönetmek	7.1.	SÜREÇ M1	5%	<i>Banka hesaplarının 7 gün içinde mutabakatının sağlanması</i>	Gün	7 gün	7 gün	5 gün	6 gün	7 gün	8 gün	9 gün
			7.2.	SÜREÇ M1	4%	<i>Ayın 19' undan Sonra Mali Kayıtlara Alınan Önceki Döneme Ait Masraf ve Fatura Tutarının En Fazla % 2 Olması</i>	Yüzde	2%	2%	0%	1.5%	2%	2,50%	3,00%
			7.3.	SÜREÇ M1	3%	<i>Masraf Merkezi Veya Gider Türü Hatalı Girilen Ve Bpk Ve Bölüm Yöneticileri Tarafından Tespit Edilen Hatanın Maksimum 40 Adet Olması</i>	Adet	40 adet	10 aylık girilmemeyen masraf merkezi sayısı 12 adet	20 Adet	30 Adet	40 adet	46 Adet	50 Adet
			7.4.	SÜREÇ M1	5%	<i>Kredi Kartları İleri Vadeli Alacaklar</i>	Adet	4 defa	4 kez yayımlandı	9 defa	6 defa	4 defa	3 defa	2 defa

						<b>Raporunun 4 Defa Yayınlanması</b>								
<b>8</b>	18%	<i>Tüm Belge ve Dönemsel Tahakkukları Yasalara Uygun ve Minimum Hata İle Kaydetmek</i>	8.1.	SÜREÇ M2	5%	<b>İç ve Dış Denetimlerden 400 Denetim Puanı Alınması</b>	<i>Puan</i>	<b>400</b>	<b>50</b>	200	300	<b>400</b>	500	600
			8.2.	SÜREÇ M2	4%	<b>Denetim Aksiyon Planına Uyum Performansından 90 Puan Alınması</b>	<i>Puan</i>	<b>90</b>	<b>91</b>		100	<b>90</b>	80	70
			8.3.	SÜREÇ M2	3%	<b>Mağazalar Yazar Kasa Mutabakatının Yılda 1 Defa Yapılması</b>	<i>Adet</i>	<b>1 defa</b>	<b>1 defa</b>		2 defa	<i>1 defa</i>		
			8.4.	SÜREÇ M2	3%	<b>1 Senede 4 Defa Ürün İmha İşleminin Yapılması</b>	<i>Adet</i>	<b>4 defa</b>	<b>4 defa</b>	6 defa	5 defa	<b>4 defa</b>	2 defa	1 defa
			8.5.	SÜREÇ M4	3%	<b>Sigorta Mutabakat Raporun 100 Gün İçerisinde Hazırlanması</b>	<i>Gün</i>	<b>100 gün</b>	<b>100 gün</b>	75 gün	90 gün	<b>100 gün</b>	120 gün	150 gün

Tablo 3.3.'de iç süreçsel kriterler değerlendirilmektedir. Buna göre ilk kriter banka hesapların 7 gün içinde mutabakatının sağlanmasıdır. Bu hedef doğrultusunda elde edilen sonuçlar 7 gün olarak gerçekleşmiştir. Bu değer performans puan skalası içerisinde de Beklenen (3) kategorisine girmektedir. Yani bir hedef ve skala açısından beklenen neticeleri elde etmiştir.

Bir diğer kriter ayın 19'undan sonra önceki döneme ait masraf ve giderlerin fatura tutarının en fazla %2 olmasıdır. Gerçekleşen durum %2 olmuştur. Firma hedefe göre beklenti dahilinde sonuç elde etmiştir. Bu değer performans puan skalası açısından ele alındığında ise Beklenen (3) kategorisine girmektedir. Yani bir hedef ve skala açısından beklenen neticeleri elde etmiştir.

Bir başka kriter ise yöneticiler tarafından tespiti yapılan hatalı giriş adedinin en fazla 40 olmasıdır. Hedefler dahilinde 10 aylık olarak 12 adet hatalı giriş belirlenmiştir. Firma hedefinin çok üzerinde bir performans sergilemiştir. Performans puan skalası açısından ele alındığında ise Olağanüstü (5) skalasının bile üstünde performans söz konusudur. Bu açıdan firma hedef ve skala açısından bu kriter kapsamında olağanüstü sonuç elde etmiştir.

İç süreçsel bir diğer değerlendirme kriteri kredi kartları ileri vadeli alacaklar raporunun 4 defa yayınlanmasıdır. Bu hedef doğrultusunda firma 4 defa yayınlama yapmıştır. Hedef doğrultusunda beklenen sonuç elde edilmiştir. Performans puan skalası açısından da beklenen neticeye erişilmiş durumdadır.

Bir sonraki kriter iç ve dış denetimlerden 400 puan alınmasıdır. Şirket 50 puan alabilmiştir. Bu hedefe göre oldukça istenilenin çok üstünde bir sonuçtur. Performans puan skalası açısından ele alındığında ise Olağanüstü (5) skalasının bile çok üstünde bir sonuç elde edilmiştir.

Firma denetim aksiyon planına uyum performansından 90 puan almayı hedeflemiş ve 91 puan elde etmiştir. Bu sonuç hedefin çok az üzerinde bir sonuçtur. Performans puan skalası açısından da Beklenen (3) ile Beklenüstü (4) skalası arasında yer almakta ama beklenen skalasına yakın bir sonuçtur. Bu açıdan firmanın beklenen dahilinde sonuç sağladığını söylememiz mümkündür.

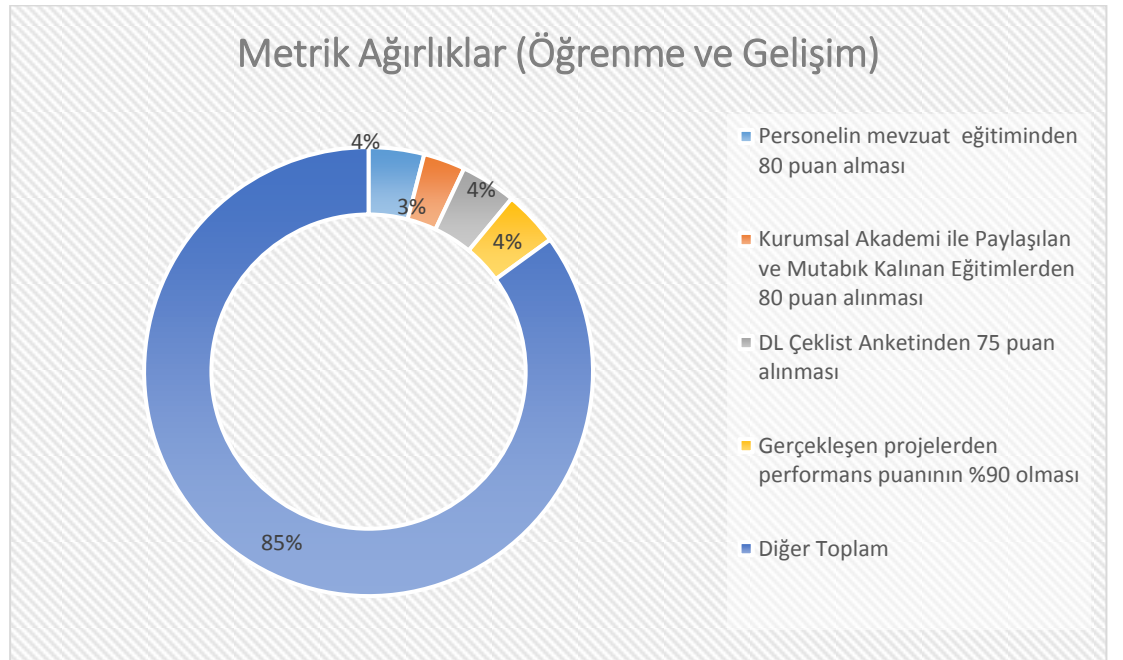
Bir diğerkriter mağazalar yazar kasa mutabakatının 1 defa yapılmasıdır. Bu hedef dahilinde mutabakat 1 defa yapılmıştır. Bu performans puan skalası açısından da beklenen sonuca denk gelmektedir.

Yılda 4 defa ürün imha işleminin yapılması hedeflemiştir. Bu hedef kapsamında firma 4 defa bunu gerçekleştirmiştir. Hedefe göre beklenen sonuç elde edilmiştir. Bu durum performans puan skalası açısından da beklenen sonuca denk gelmektedir.

İç süreçlerle alakalı son kriter sigorta mutabakat raporunun 100 günde hazırlanmasıdır. Bu hedef dahilinde rapor 100 günde hazırlanmıştır. Bu sonuç performans puan skalası açısından da beklenen sonuca denk gelmektedir.

### 3.2.4. Öğrenme ve Gelişme Stratejilerin Değerlendirilmesi

Öğrenme ve gelişme stratejilerin değerlendirilmesi yapılırken Şekil 3.3.'de görüldüğü gibi öğrenme ve gelişme kriterlerinin metrik ağırlığı %15 olarak ele alınmıştır. Öğrenme ve gelişme stratejilerin alt bölümlerinin de metrik ağırlıkları aşağıdaki pasta grafiği kapsamında gösterilmiştir.



Şekil 3.7. Öğrenme ve Gelişim Metrik Ağırlıkları

**Tablo 3.4.** Yıllık Başarı Karnesi Öğrenme ve Gelişme Sonuçları

Amaç Kodu	SMART HEDEF						Ölçüm Birimi	Hedef	Gerçekleşen	Performans Puan Skalası				
	Amaç Ağırlığı %	Amaç	Metrik Kodu	Grup	Metrik Ağırlığı %	Sağlanması Gereken Şartlar (Metrikler)				Olağanüstü	Beklenen Üstü	Beklenen	Gelişime Açık	Zayıf
										5	4	3	2	1
10	11%	Personelin Teknik ve Davranışsal Yetkinliğini Geliştirmek	10.1.	ÖĞRENME VE GELİŞİM	4%	Personelin Mevzuat Eğitiminden 80 Başarı Puanının Alınması	Puan	80%	82%	95%	87%	80%	75%	70%
			10.2.	ÖĞRENME VE GELİŞİM	3%	Kurumsal Akademi ile Paylaşılan ve Mutabık Kalınan Eğitimlerden 80 Başarı Puanının Alınması	Puan	80%	83%	95%	85%	80%	75%	70%
			10.4.	ÖĞRENME VE GELİŞİM	4%	Durumsal Liderlik Çeklist Anketinden 75 Başarı Puanının Alınması	Yüzde	75%	77%	85%	80%	75%	72%	70%
11	4%	BT Altyapısını İhtiyaca Cevap Verecek Bir Şekilde Hazır Tutmak	11.1.	ÖĞRENME VE GELİŞİM	4%	Gerçekleşen projelerden Performans Puanının %90 Olması	Yüzde	90%	92%	100%	95%	90%	78%	75%

Personellerin mevzuat eğitimlerinden 80 puan alması hedeflenmiştir. Hedef kapsamında ise 82 puan elde edilmiştir. Bu hedefin üzerinde bir performanstır. Bu durum performans puan skalası içerisinde ele alındığında ise beklenen ve beklenen üstü skalası arasında bir sonuçtur. Fakat skalaya göre beklenen kategorisine daha yakındır. Bu açıdan beklenen sonucun alındığı söylenebilir.

Kurumsal akademi ile paylaşılan ve mutabık kalınan eğitimlerden 80 alınması hedeflenmiştir. Bu hedef neticesinde 83 puan elde edilmiştir. Hedefe göre daha iyi sonuç elde edilmiştir. Bu durum performans puan skalası içerisinde ele alındığında ise beklenen ve beklenen üstü skalası arasında bir sonuçtur. Fakat skalaya göre beklenen kategorisine daha yakındır. Bu açıdan beklenen sonucun alındığı söylenebilir.

Bir diğer kriter Durumsal Liderlik çeklist anketinden 75 puan alınmasıdır. Söz konusu kriterden 77 puan alınmıştır. Bu sonuç hedefin üzerindedir. Hedefe göre daha iyi sonuç elde edilmiştir. Bu durum performans puan skalası içerisinde ele alındığında ise beklenen ve beklenen üstü skalası arasında bir sonuçtur. Fakat skalaya göre beklenen üstü kategorisine daha yakındır. Bu açıdan beklenen üstü sonucun alındığı söylenebilir.

Son kriterde gerçekleşen projelerden performans puanının %90 olması hedeflenmiş ve sonuç olarak %92 alınmıştır. Hedefe göre daha iyi sonuç elde sağlanmıştır. Bu durum performans puan skalası içerisinde ele alındığında ise beklenen ve beklenen üstü skalası arasında bir sonuçtur. Fakat skalaya göre beklenen kategorisine daha yakındır. Bu açıdan beklenen sonucun alındığı söylenebilir.

## SONUÇ

Performans değerleme, her açıdan sonuca ilişkin bir geribildirim sağlaması açısından buyk önem taşımaktadır. Performans değerleme eksik ya da yanlış yapıldığında, öğrenme, gelişme sürecinin aksamasına doğrudan hedeflerin, dolaylı olarak ise stratejilerin gerçekleştirilmesinde aksamalara neden olabilir. Bu nedenle, Performans Değerlendirme Sistemleri sürekli gözden geçirilmeli ve değerlendirme sonucunda geri bildirimler ile sonuçların iyileştirilebilir olması hedeflenmelidir.

Standart performans değerlemelerinde birey ve bireyin performansını etkileyen unsurlar üzerinde durulmasına rağmen bu yöntem departman, kurum performansını ele almaması nedeniyle işletme ile personelin ortak hedef çerçevesinde hedef gzetmedikleri gözlemlenmektedir. Bu da sadece günlük işlerin yapıldığı, bireylerin başarisına odaklandığı için kurum hedeflerinin uzun vadede tam anlamıyla yakalanamayacağını bize göstermektedir.

Günümüzde bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, toplumsal değerlerin değişmesi, müşterilerini elde tutmak ve büyümelerini sürdürmek isteyen işletmelerin yönetim dinamiklerini de değiştirmeye zorlamaktadır. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak; sadece finansal değerlendirme yapmak, geçmişe dayalı verileri göstermesi nedeniyle yetersiz kalmış, işletmelerin performans değerlemede finansal ltleri kullanmada ısrarcı olmaları sonucunda, müşteri kazanma, i süreçlerin bu amaca hizmet etmesi ve kurum çalışanlarının bilgi ve yenilik üretme yeteneği ikinci plana atılmıştır. Bu eksikliklerin fark edilmesi sonucunda rekabet şartlarında ayakta kalmak isteyen işletme yönetimleri, yeni yönetim tekniklerini benimseme ve öğrenme aşamasına geçmişlerdir.

Ancak bu şekilde işletmeler varlığını sürdürebilecek ve rekabet ortamında uzun yıllar ayakta kalacaktır. Firmaların ana hedefi müşteriye değer katmaktır, müşteriye değer katmak ise; hedef pazarın isteklerine cevap verebilmek, rakiplerden daha ucuz, daha hızlı ve daha kaliteli ürünü müşteriye sunmak ve bunun sonucunda müşteriye katkı ve kar sağlamaktır.

Toplam Başarı Göstergesi; işletmelerin tüm faaliyet ve işlemlere çok boyutlu bakmalarını sağlayan maddi değerlerin yanında maddi olmayan değerlere de önem verilmesi gerektiği üzerinde duran etkili bir yönetim aracı olarak, rekabet koşullarında faaliyet gösteren ve işletmenin başarısını çok boyutlu olarak değerlendirmesine büyük katkı sağlayan bir yönetim sistemidir. TBG , müşteri merkezli yaklaşım izleyerek, finansal hedefleri yakalamak ve hissedarlar ile müşterilerin beklentileri doğrultusunda işletme içi süreçleri mükemmelleştiren, öğrenme ve gelişme boyutlarında sürekli kurumun stratejik hedeflerine uygun hareket eden ve hedeflerle yönetilen bir sistemdir ve dört boyutu vardır. Bu dört boyut , Finansal Boyut, Müşteri Boyutu, İçsel İşletme Süreçleri Boyutu, Öğrenme ve Gelişim Boyut' larıdır

Ticari işletmelerin ana amacının hissedarlarına kâr sağlamak olduğu varsayımıyla, işletme stratejilerinin bu hedefin yakalanmasına yönelik çalışmaları içermesi gayet doğal bir süreçtir. Bu nedenle Finansal Hedefler TBG' nde yer alan diğer boyutların hedef ve ölçütleri için odak noktası niteliğindedir.

İşletme için diğer üç boyut hedef ve ölçütler neden-sonuç ilişkisine odaklanmış ve finansal performansta değer yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir.

Müşteri boyutu, Müşteri tatmini, Pazar payının yükseltilmesi, Müşteri sadakatinin yükseltilmesi, Zamanında ve sürekli teslim, Firma ile müşteriler arasındaki müşteri değerleri konusuna odaklanır. Müşteri tatmininin değişim gösteren bir hedef olduğunu bu hedefleri sürekli kılmak için işletmelerin, mevcut ürün veya hizmetleri konusunda üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli, sürdürmelidirler.

İçsel işletme süreçleri boyutu, işletme içi işlerin stratejik hedeflere uygun, finansal başarımın ve müşteri tatminin ne kadar başarılı olduğuna odaklanmaktadır.



İçsel işletme ile müşteri boyutları, kurumun faaliyet yürütmesi gereken alanlarla ilgili veriler sağlamaktadır. Müşteri isteklerinin karşılanabilmesi ve müşteri tatmininin sağlanabilmesi sürekli farklılık gösterdiği için, firmalar bu duruma adapte olabilmek için üretim süreçlerini sürekli olarak geliştirmek ve yeni bilgiler öğrenmek durumundadırlar.

Öğrenme ve Gelişim boyutu, İşletme vizyonunun gerçekleştirilebilmesi için öğrenme-gelişme işletmenin ve çalışanların yetkinlikleri ile ilgili unsurları içermektedir.

TBG yönteminin ilk aşamasında, işletme vizyonun, stratejik hedeflerin ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yarayan performans ölçütlerinin belirlenmesi gerektiğinden üst yönetimden aşağıya doğru bir başlangıç gerekmektedir.

İşletme stratejik hedefleri belirlemede, departman hedefleri işletme hedefi etrafında toplamakta ve işletmenin performansını artırmaktadır. Başarı karnesi sisteminde yararlanılacak performans ölçütlerinin düzgün seçilebilmesi gereklidir. Hedeflerin stratejileri gerçekleştirecek nitelikte olması ve bu hedefleri doğru biçimde değerlendirecek performans ölçütlerinin seçilmesi daha sonrada bunların üst yönetimle kontrol ve onay alınması gereklidir.

Gerçeklere dayanmayan ölçütlerin başarı karnesinde bulunmaması önemlidir. Başarı karnesinin Uygulamanın gerçekleşeceği pilot uygulamada, departman için belirli hedefler, öncelikler, hedeflenen sonuçlar, değerlemede kullanılacak birimler ve yıl içinde hedeflerin kontrolleri yapılmalıdır. Hedeflerin değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütlerinin sayısının minimum düzeyde belirlenmesi, doğru hedeflere odaklanmasını yanı sıra değerlemenin süresini azaltacak ve sonuçları daha hızlı görmeyi sağlayacaktır.

Başarı karnesinin iyi sonuç verebilmesi için devamlı hale getirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin süreç içerisinde belli sıklıklarla değerlendirme yapması ve sonuçlara göre sürekli iyileştirmeyi ve geliştirmeyi hedef almalıdırlar.

Sonuç olarak, Toplam Başarı Göstergesi yaklaşımı, işletmelerde kurum kültürünün güçlenmesine, yönetime katılım oranının artmasına, stratejilerin, hedeflerin doğru olarak belirlenip, departmanlara göre ayrılarak düzenle denetim altında gerçekleştirilmesine, st yönetimin denetim ve kontrol faaliyetlerine daha az zaman ayırmasına, birimler arası iletişimin artmasına ve kurumsal performansın daha hızlı, daha az zaman diliminde değerlendirilmesine olanak sağladığını söylemekle beraber, departman yöneticilerince hazırlanan, Departman Başarı Karnesinin hedeflerini belirlerken kullanılan metrik ltlerin bir önceki dönem gerçekleşen istatistiki sonuçları da içermesi ve başarı karnesinin üzerinde kurumun belirlediği kontrol ve onay mekanizmalarının doğru çalışması etkililiğini artıracaktır.

Bu süreçlerde kullanılan hedeflerin st yönetim onayı alınmadan belirlenen hedefler olması durumunda ise departman hedefleri istediği gibi düzenleyebilir ve başarılı olarak kendilerini gösterebilirler fakat bu durum kurum hedeflerine uymadıkları için genel olarak başarılı sayılamayacaktır. Bu nedenle etkin bir Toplam Başarı Karnesi Uygulamasında hedef ltlerinin doğrudan st yönetimden gelmesi daha makul olacaktır.

## KAYNAKÇA

Akgül, B. A. (2004). “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, ss.73–82.

Akın, O. (2006). “Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme”, Uzmanlık Tezi, KİT Genel Müdürlüğü, Hazine Müsteşarlığı, Mayıs, Ankara.

Atkinson, H. (2006). “School of Service Management”, University of Brighton, Eastbourne, UK Management Decision, C. 4, No. 10, ss. 1441-1460.

Baltacı, A. (2009). Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, 3. Basım, Sakarya.

Bilgin L. ve Diğ. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Chen - Ho, (2000) Corporate Diversification, Ownership Structure and Firm Value The Singapore Evidence 315

CMA Canada. (1999) Applying the Balanced Scorecard. Management Accounting Guideline 25

Coşkun, A. (2006). “Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Yıl 5, Sayı: 19, ss.119-136.

Çakmak, N. (2005). Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde “Balanced Scorecard (BSC) : Dengeli Kurumsal Karne” Yaklaşımı, TMMOB Mimarlar Odası Kütüphanesi, Ankara- ÜNAK’05 “Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlaması”, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, 22-24 Eylül.

Çukurçayır, M. Akif, H. ve Eroğlu T. (2004). “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi”, Sayıştay Dergisi- S.53.

Dolgun U. ve Diğ. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Kitabevi, Ankara.

Fındıkçı, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Greatbanks, R. ve Tapp D.(2007). “The Impact of Balanced Scorecards in a Public Sector Environment, Empirical Evidence From Dunedin City Council”, New Zealand Department of Management, School of Business, University of Otago, Dunedin, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27, No: 8, ss. 846-873.

Gumbus, A. ve Wissier Robert (2006). “Enterpreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy Into Performance Measures”, Joyrnal of Small Business Management, Vol:44, 3.

Güner M. ve İllez A. (2006). “Personel Performansı Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi, Sayı 1, s.325.

Güner, M. F. (2006). Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı-Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Gürol, Y. D. (2004). Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 315-322, Kasım, Eskişehir.

Horngren C. T., Datar S. M. ve Foster G. (2003). Cost Accounting: A Manegerial Emphasis, 11. edt., Prentice Hall International, New Jersey.

Ittner, C.D. ve Larcker D. F. (1998). “Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications”, Journal of Management Accounting Research, Vol. 10.

Kaplan, R. S. (2005). “Add a Customer Profitability Metric to Your Balanced Scorecard,” Balanced Scorecard Report, Vol. 7, No. 4, July-August.

Kaplan, R. ve Norton D. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, V.74, ss.74-85.

Kaplan, R. ve Norton D. (2000). "Having trouble with your strategy? Then Map it", Harvard Business Review, C:LXXVIII, No:5.

Kaplan, R. Ve Norton D. (2003), Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kaplan, R. Ve Norton D. (2004). "Plotting Success With Strategy Maps" Optimize, February, S.2.

Kaplan, R. ve Norton D. (2010), Strateji Haritaları, 3.Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Kaya, Y. (2002). "Marka Değerleme Metotları ve Bu metotların Kullanımında Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından Çıkabilecek Sorunlar, Yeterlilik Etüdü", Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, İstanbul.

Kaygusuz, S. Y. (2005). "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)", "İş,Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7 Sayı:1, Ocak.

Kestane, D. (2003). "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", Maliye Dergisi, Sayı:142, Ocak-Nisan 2003, s.131.

Kloot, L. ve M. John (2000). "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", Management Accounting Research,11, 231-251.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık 9. Baskı, İstanbul.

Kotler, P. ve Amstrong, G. (1989). Principles of Marketing, Edition:4, New York 1989.

Kuang Hua Hsu, (2005). "Using Balanced Scorecard and Fuzzy Data Envelopment Analysis for Multinational R & D Project Performance

Assessment”, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 7, No.1.

Lawrie, G. (2001). “Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment”, 2GC Active Management, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, January.

Luecke R.(2008). Performans Yönetimi, Çev. Aslı Özer, 1. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Malina, M. A. ve Selto, F. H. (2001). University of Colorado at Boulder- University of Colorado at Boulder And University of Melbourne, Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study Of The Effectiveness Of The Balanced Scorecard, Nisan.

Mcwhorter, L. B. (2003). “Does the Balanced Scorecard Reduce Information Overload?”, Management Accounting Quarterly, C:IV, No:4, ss.23-27.

Moore, M. H. ve Kaplan, R. (2003). “The Public Value Scorecard:A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations"”, The Hauser Center for Nonprofit Organizations The Kennedy School of Government Harvard University, Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper, No. 18.

Nair, M. (2004). Essentials of Balance Scorecard, John & Wiley Sons. Inc., New Jersey.

Niven, P. R. (2002), Balanced Scorecard, Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results, Jhon Wiley and Sons Inc., London.

Örnek, A. Ş. (2000). “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:3.

Özbirecikli, M. ve Ölçer, F. (2002). “Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard- BSC”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.

Palmer, M. (2003) Performans Değerlendirmesi, İstanbul, Rota Yayınları.

Ritter, M. (2003). "The Use of Balanced Scorecard in the Strategic Management of Corporate Communication", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8, No 1.

Rohm, H. (2002). Improve Public Sector Results with a Balanced Scorecard, Nine Steps to Success, U.S Foundation For Performance Measurement.

Rousseau, Y. ve Rousseau, P. (1999). "Turning Strategy into Action in Financial Services", CMA Management, C: LXXIII, No:X.

Sabuncuoğlu Z. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı), 3.Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.

Tatikonda, L. U. Ve Tatikonda, R. J. (1998). "We Need Dynamic Performance Measures", Management Accounting, September.

Unıworld Conference (2000). For Professional and Managerial Staff, Intellectual Capital: People First in the Information Age Economy, August 21–23, Singapore.

Uyargil C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, 2.Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

Wilson J. L. (1997). 360 Appraisals, Training and Development

Wisniewski, M. ve Olafsson S. (2004). "Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: a Comparison of Experience", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.53, 7.

Yılmaz F. ve Ünsar, S. (2007). "Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, Edirne, 52-53.

Zahirul Hoque and Wendy James (2000) Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance Journal of Management Accounting Research: December 2000, Vol. 12, No. 1-17

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı ve Soyadı: Savaş EROĞLU

Doğum Tarihi ve Yeri: 09.05.1972 GAZİANTEP

Medeni Hali: Evli

E-Mail:eroglusavas@gmail.com

### **EĞİTİM DURUMU**

Yüksek Lisans: İstanbul Üniversitesi, Yönetici MBA 2013-2015)

Lisans: Anadolu Üniversitesi, İşletme Yönetimi 2009-2013

Ön Lisans: Arel Üniversitesi ; Lojistik 2009-2011

### **YABANCI DİL:**

İngilizce Advanced

### **İŞ TECRÜBESİ**

Üretim Verimliliği-Yönetim Organizasyon Danışmanlığı 2015 - Devam

Lcwaikiki Mağazacılık Sourcing Teknik Müdür 2007-2015

Taha Holding – Üretim Müdürü 1990-2007