

**T.C.  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı**

**YÖNETİM MUHASEBESİNDE PERFORMANS KARNESİ VE TÜRKİYE'DEKİ  
SİGORTA ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE UYGULANMASI**

**Zeynep GİZER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mersin, 2012**



T.C.  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı

YÖNETİM MUHASEBESİNDE PERFORMANS KARNESİ VE TÜRKİYE'DEKİ  
SİGORTA ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE UYGULANMASI

Zeynep GİZER

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. İlhan EGE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2012

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Zeynep GİZER tarafından hazırlanan Yönetim Muhasebesinde Performans Karnesi ve Türkiye'deki Sigorta Şirketleri Üzerinde Uygulanması başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

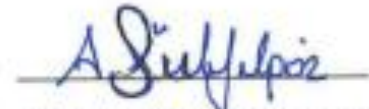
Başarılı



Başarısız



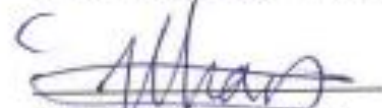
Üye



Prof. Dr. Ayşe Gül YILGÖR



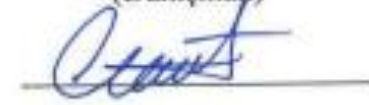
Üye



Yrd. Doç. Dr. İlhan EGE  
(Danışman)



Üye



Yrd. Doç. Dr. Nurcan TEMİZ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım



## ÖNSÖZ

Tezin hazırlanma sürecinde bilgi birikimi ile her zaman destek olan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. İlhan Ege'ye, görüş ve önerileri ile beni yönlendiren ve her zaman yanımda olan hocalarım Sayın Prof. Dr. Ayşe Gül Yılgör'e ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Nurcan Temiz'e teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Tevfik Aytemiz'e, bölüm hocalarıma ve anketin uygulama aşamasında yardımcı olan sigorta şirketlerine çok teşekkür ederim.

Bu süreçte bana güvenen, başaracağıma inanan, her zaman anlayışlı ve destek olan sevgili aileme ve yol arkadaşım Ahmet Şener'e en derin sevgi ve saygılarımla teşekkürlerimi borç bilirim.

Zeynep GİZER

## ÖZET

Günümüzün küreselleşen dünyasında işletmelerin rekabet edebilmeleri gün geçtikçe zorlaşmaktadır. İşletmelerin hızlı bir şekilde değişen yönetim yapıları daha dinamik olmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu dinamikliği bütün birimlerinde sağlayan işletmelerin performansında da artış sağlanabilecektir. İşletme performansının değerlendirilebilmesi için de geleneksel olarak ölçülen performansa farklı bir bakış açısı getirilmiştir.

Geleneksel performans ölçümünde sadece finansal ölçüm yapılmasının getirdiği olumsuzluklar neticesinde finansal ölçümün yanı sıra finansal olmayan ölçümlerin de beraber kullanıldığı teknikler geliştirilmiştir. Böylelikle performansın doğru bir şekilde ölçülmesi sağlanabilecektir. Bu amaçla finansal ölçümlerle finansal olmayan ölçümlerin bir arada sunulduğu yönetim muhasebesi alanında Kaplan ve Norton 1992 yılında performans karnesini oluşturmuşlardır. Yönetim muhasebesinde yeni performans ölçüm tekniği olarak ortaya çıkarılan performans karnesi finansal, müşteri, içsel iş süreçleri boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutları ile birlikte işletmelerin rekabet edebilirliğini arttırmaktadır.

Performans karnesinin üretim işletmeleri başta olmak üzere finans sektöründe de uygulandığı görülmektedir. Bu çalışmada da performans karnesi Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde uygulanmıştır. Bu kapsamda sigorta şirketlerinin performans karnesi ile ilgili görüşleri ve kullandıkları performans ölçüm teknikleri araştırılmıştır. Çalışmada emeklilik branşı dışındaki tüm sigorta branşlarında faaliyet gösteren 43 şirkete uygulanan anket SPSS 13 ve Expert Choice paket programları ile analiz edilmiştir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre sigorta şirketlerinin yüzde 66,7'sinin performans ölçüm aracı olarak performans karnesini tercih ettikleri görülmektedir. Kullanılan performans boyutlarından da müşteri ve finans boyutuna diğer boyutlardan (içsel iş süreçleri ve öğrenme ve gelişme boyutu) daha fazla önem verildiği sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca sigorta şirketlerinden iki tanesinin de kullanılan dört boyuta ek olarak yetkinlik boyutunu da performans karnelerinde kullandıkları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Muhasebesi, Performans lm, Performans Karnesi

## ABSTRACT

In today's globalized world, it becomes hard day by day for business to compete. It is important that businesses need to be more dynamic due to rapidly changing management structures. It will be possible to increase performance for business, which provide this dynamic in all units. Different points or view were developed as to measurement of performance traditionally in order to evaluate business performance.

The new techniques have been developed including both financial and non financial measurement because of the negative results brought by traditional performance measurement. In this way, performance will accurately be measured. For this purpose, Kaplan and Norton constituted balanced scorecard in 1992 in management accounting in which both financial and non financial measurement are offered simultaneously. Balanced scorecard, which has been generated as a new performance measurement technique in management accounting, with financial, customer, internal business process and learning and growth perspectives increases the competitiveness of business.

The balanced scorecard is used mainly in manufacturing and also in finance sectors. In this study, balanced scorecard is applied to insurance companies operated in Turkey. In this context, opinions of insurance companies about balanced scorecard and performance measurement techniques used by them are investigated. In this study, 43 companies which are operating in all branch excluding pension business branch were analyzed by questionnaire technique and the results we analyzed by using SPSS 13 and Expert Choice software package.



According to results obtained in the study, it can be seen that %66,7 of insurance companies prefer balanced scorecard as a performance measurement tool. It is shown that, among the performance perspectives, customer and financial perspectives are more regarded than other perspectives (Internal business process and learning-growth perspectives). Besides, it is found that two of insurance companies use competence perspective in addition to the four perspectives in balanced scorecard.

**Key Words:** Management Accounting, Performance Measurement, Balanced Scorecard

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## I. BÖLÜM

<b>İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ</b> .....	<b>4</b>
I.1. Performans Kavramı.....	6
I.2. Performans Boyutları.....	7
I.3. Performans Ölçüm Sistemi.....	10
I.4. Performans Ölçüm Teknikleri .....	12
I.4.1. Finansal Performans Ölçüm Teknikleri (Geleneksel Ölçümler).....	13
I.4.1.1. Varlıkların Getirisi.....	14
I.4.1.2. Özsermaye Getirisi .....	14
I.4.1.3. Fiyat/Kazanç Oranı.....	14
I.4.1.4. Artık Kâr.....	16
I.4.1.5. Ekonomik Katma Değer (EKD) .....	16
I.4.1.6. Piyasa Katma Değeri .....	16
I.4.1.7. Serbest Nakit Akımı.....	17

I.4.2. Modern Performans Ölçüm Teknikleri (Finansal Olmayan Performans Ölçüm Teknikleri) .....	17
I.4.2.1. Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix).....	19
I.4.2.2. Performans Piramit Sistemi (Performance Pyramid System).....	20
I.4.2.3. Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli (A Stakeholder Approach).....	21
I.4.2.4. Performans Prizması Modeli (Performance Prism).....	21
I.4.2.5. EFQM Mükemmellik Modeli (European Foundation for Quality Management) .....	21
I.5. Yönetim Muhasebesi ve Performans Ölçüm Teknikleri .....	22
I.5.1. Faaliyete Dayalı Maliyetleme (Faaliyet Tabanlı Maliyetleme).....	25
I.5.2. Faaliyete Dayalı Yönetim (Faaliyet Tabanlı Yönetim) .....	26
I.5.3. Hedef Maliyetleme .....	27

## II. BÖLÜM

<b>PERFORMANS KARNESİ</b> .....	<b>28</b>
II.1. Performans Karnesi ve Tarihsel Gelişimi .....	28
II.2. Performans Karnesinin Oluşturulması Süreci .....	32
II.3. Performans Karnesinin Boyutları.....	40
II.3.1. Finansal Boyut .....	45
II.3.2. Müşteri Boyutu .....	45
II.3.3. İçsel İş Süreçleri Boyutu .....	47
II.3.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu .....	48
II.4. Performans Karnesinin Yararları ve Performans Karnesine Yapılan Eleştiriler.....	51
II.4.1. Performans Karnesinin Yararları .....	51
II.4.2. Performans Karnesine Yapılan Eleştiriler.....	53
II.5. Literatür ve Sektör Uygulamaları.....	53

II.5.1. Ulusal Literatür İncelemesi .....	54
II.5.2. Uluslararası Literatür İncelemesi .....	57
II.5.3. Sektör Uygulamaları .....	59
II.5.4. Performans Karnesi Örnekleri .....	62

### **III. BÖLÜM**

<b>PERFORMANS KARNESİNİN TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN SİGORTA ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE UYGULANMASI VE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ ANALİZİ .....</b>	<b>66</b>
III.1. Çalışmanın Amacı.....	66
III.2. Çalışmanın Kitleleri.....	67
III.3. Araştırmanın Kısıtları .....	69
III.4. Araştırmada Anketin Oluşturulma Süreci ve Veri Toplama Yöntemi.....	69
III.5. Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi .....	74
III.6. Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytic Hierarchy Process-AHP) .....	75
III.7. Uygulamada Elde Edilen Sonuçların Analizi ve Değerlendirilmesi.....	84
III.7.1. I. Bölüm Anket Sorularının Analizi.....	84
III.7.2. II. Bölüm Anket Sorularının Analizi .....	87
III.7.3. III. Bölüm Anket Sorularının Analizi.....	101
<b>SONUÇ .....</b>	<b>107</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>112</b>

## **EKLER LİSTESİ**

**EK-1. ÖN ÇALIŞMA ANKET FORMU**

**EK 2. ANKET FORMU**

**KISALTMALAR**

EKD: Ekonomik Katma Değer

AHS: Analitik Hiyerarşı Süreci

CR: Consistency Ratio (Tutarlılık Oranı)

CI: Consistency Index (Tutarlılık İndeksi)

RI: Random Index (Rasgele İndeks)

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo I.1.</b> Performans Ölçüm Tekniklerinde Kullanılan Performans Boyutları .....	22
<b>Tablo II.1.</b> Ükelere Göre Performans Karnesini Kullanan Bazı Firmalar.....	32
<b>Tablo II.2.</b> İşletmenin Stratejik Yönetim Sisteminin Oluşturulması .....	32
<b>Tablo II.3.</b> Performans Karnesinin Uygulama Çizelgesi .....	39
<b>Tablo II.4.</b> Finansal Boyutta Yaygın Olarak Kullanılan Ölçütler .....	45
<b>Tablo II.5.</b> Müşteri Boyutunda Yaygın Olarak Kullanılan Ölçütler .....	46
<b>Tablo II.6.</b> İçsel İş Süreçleri Boyutunda Yaygın Olarak Kullanılan Ölçütler .....	47
<b>Tablo II.7.</b> Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Yaygın Olarak Kullanılan Ölçütler.....	49
<b>Tablo II.8.</b> Ölçütlerin Özellikleri.....	49
<b>Tablo II.9.</b> National Insurance'ın Performans Karnesi .....	62
<b>Tablo II.10.</b> Montefiore Hospital'ın Performans Karnesi .....	63
<b>Tablo II.11.</b> Rexam Custom'ın Performans Karnesi.....	64
<b>Tablo II.12.</b> Siemens Türkiye'nin Performans Karnesi.....	65
<b>Tablo III.1.</b> Türkiye'de Faaliyet Gösteren Sigorta Şirketleri .....	68
<b>Tablo III. 2.</b> Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütler .....	70
<b>Tablo III.3.</b> Müşteri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri .....	71
<b>Tablo III.4.</b> İçsel İş Süreçleri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütler.....	71
<b>Tablo III.5.</b> Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri .....	72
<b>Tablo III.6.</b> Türkiye'de Faaliyet Gösteren Sigorta Şirketlerinin Performans Karnesinde Kullandıkları Performans Boyutlar ve Ölçütleri.....	73
<b>Tablo.III.7.</b> Göreli Önem Ölçeği.....	79
<b>Tablo III.8.</b> Rassal İndeks Oranları .....	81

<b>Tablo III.9.</b> Kurumsal Performans Ölçümünün, Yönetimin Kontrol İşlevinin En Önemli Faaliyeti Olması.....	84
<b>Tablo III.10.</b> Kurumsal Performans Ölçümünün Şirkete Rekabet Gücü Kazandırması ....	84
<b>Tablo III.11.</b> Kurumsal Performans Ölçümü, Bir Şirketin Tamamı İçin Yapılması.....	85
<b>Tablo III.12.</b> Kurumsal Performans Ölçümünün Sürekli Yapılması .....	85
<b>Tablo III.13.</b> Şirketin Başarılı Olabilmesi İçin Sadece Finansal Ölçümlerin Kontrol Edilmesi .....	86
<b>Tablo III.14.</b> Şirketlerin Başarılı Olabilmesi İçin Finansal Olmayan Ölçümlerin de Kontrol Edilmesi .....	86
<b>Tablo III.15.</b> Performans Ölçümünde Kullanılan Boyutların AHS Analiz Sonucu (Bütün Şirketler) .....	93
<b>Tablo III.16.</b> Finansal Boyutta Kullanılan Ölçütlerin AHS Analizi .....	94
<b>Tablo III.17.</b> Müşteri Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin AHS Analizi.....	96
<b>Tablo III.18.</b> İçsel İş Süreçleri Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin AHS Analizi .....	98
<b>Tablo III.19.</b> Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin AHS Analizi .....	100
<b>Tablo III.20.</b> Performans Karnesini Kullanan Firmalar .....	101
<b>Tablo III. 21.</b> Performans Karnesini Kullanmayı Düşünen Firmalar.....	101
<b>Tablo III.22.</b> Performans Karnesi Kullanmayan Firmaların Kullandıkları Performans Ölçüm Teknikleri.....	102
<b>Tablo III. 23.</b> Performans Karnesini Kullanan Firmaların Kullanım Zamanları .....	102
<b>Tablo III. 24.</b> Performans Karnesi Kullanan Firmaların Hangi Boyutları Kullandıkları. 103	
<b>Tablo III.25.</b> Performans Karnesinin En Önemli Yönetim Muhasebesi Aracı Olması....	103
<b>Tablo III.26.</b> Performans Karnesinin Stratejik Planlama Sürecinin Ayrılmaz Parçası Olması.....	104



<b>Tablo III.27.</b> Performans Karnesinin Bir Şirkete Rekabet Avantajı Sağlaması.....	104
<b>Tablo III.28.</b> Performans Karnesinin Bir Şirketin Tamamı İçin Yapılması.....	105
<b>Tablo III.29.</b> Performans Karnesi Kullanan Firma Çalışanlarının Asil Yapmaları Gereken İşleri İkinci Plana Atmaları.....	105
<b>Tablo. III.30.</b> Performans Karnesinin Boyutları Belirlenirken Ölçütlerin Sübjektif Olarak Değerlendirilmesi .....	106
<b>Tablo III.31.</b> Performans Karnesinde Finansal Olmayan Performans Ölçütlerinin Ölçülmesinin Zorluğu.....	106

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil II.1. Performans Karnesinin Stratejik Çerçevesinin Belirlenmesi.....	35
Şekil. II.2. Performans Karnesinde Kullanılan Performans Boyutları.....	42
Şekil II.3. Bir İşletmenin Performans Boyutları Arasındaki Sebep Sonuç İlişkisi.....	43
Şekil III.1. AHS’de Hiyerarşik Yapı .....	76
Şekil III.2. Sigorta Şirketlerinin Performans Karnesi Hiyerarşisi .....	87
Şekil III.3. 30 Şirketten Elde Edilen Verilerin Geometrik Ortalamasının AHS İle AnalizEdilmesi .....	88
Şekil III.4. Boyutların Önem Derecelerine Göre Sıralanması .....	89
Şekil III.5. Finansal Boyutta Kullanılan Ölçütlerin Analiz Sonucu .....	90
Şekil III.6. Müşteri Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin Analiz Sonucu .....	90
Şekil III.7. İçsel İş Süreçleri Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin Analiz Sonucu.....	91
Şekil III.8. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin Analiz Sonucu.....	91
Şekil III.9. Performans Ölçütlerin Analiz Sonucu.....	92

## GİRİŞ

Geçmişte işletmeler günümüze göre daha kolay rekabet etmekteydi. Firmalarda yöneticilerin işletmenin finansal değerlerine bakarak işletme hakkında bilgi sahibi olmaları yeterli sayılmaktaydı. Yöneticiler kendi işletmelerini finansal değerler açısından diğer işletmelerle kıyasladığında rekabette nerede olduklarını rahatlıkla gördüklerine inanmaktalardı.

Zamanla artan rekabet sonucunda işletmeler için sadece finansal ölçümlerin sonucuna bakmak yeterli olmamaya başlamış ve böyle davranan işletmeler rekabetin gerisinde kalmaya başlamışlardır. İşletmelerin rekabet edebilmeleri için de performanslarında artışın olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çünkü insanların sınırsız ihtiyaçları vardır. Bu sınırsız ihtiyaçları kısıtlı kaynaklarla karşılamak ve insanları tatmin etmek oldukça zor bir süreçtir. Böyle bir durumda performans ölçümü sonucunda finansal performansın artış göstermesi firma hissedarlarını memnun etmektedir.

Bunun yanı sıra müşteri memnuniyetinin de sağlanması gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi de firmanın iç işleyişinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu içsel işleyişi geliştirmek de tamamen çalışanların verimliliğine bağlıdır. Çalışanların verimliliğinin artması çalışanların motive edilmesine bağlıdır. İşini ve çalışma ortamını seven bir çalışan müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çaba gösterecek ve gerekli değişimleri başlatacaktır. Memnun bir müşteri işletme için önemli bir unsurdur. Böylece firma hissedarlarının değeri de maksimize edilebilecektir.

Firmaların yoğun rekabet baskısı altında karlılıklarını arttırıp firma değerini maksimize edebilmeleri için finansal boyutun yanı sıra müşteri boyutunu, içsel iş süreçleri

boyutunu ve öğrenme ve gelişme boyutlarını da bir arada kullanmaları gerekmektedir. Buna ek olarak firma kendi strateji ve vizyonuna göre gerekli görebileceği başka boyutları da bünyesine katmaktan çekinmemelidir.

Bu yüzden yoğun rekabet koşulları altında geçmişten günümüze işletmelerin performans anlayışlarında bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Kaplan ve Norton 1992 yılında işletmelerde meydana gelen bu değişiklikleri yönetebilmek için performans karnesini oluşturmuşlardır. Finansal olan ve finansal olmayan ölçütleri de içinde barındıran yeni tekniklerden bir tanesini geliştirmişlerdir. Bu teknik her iki ölçümü de içinde barındıran yönetim muhasebesinde önemli bir araç olarak sıklıkla kullanılmaktadır.

Genel olarak bakıldığında yaklaşık 20 yıllık bir zamanı kapsayan performans karnesi başlarda çok kullanılmamasına rağmen zamanla daha fazla talep görmeye başlamıştır. Performans karnesini kullanarak hedeflerine ulaşan işletmelerin sayılarının günden güne artmasından dolayı günümüzün aranan yönetim muhasebesi tekniği haline gelmiştir. Kullanım yaygınlığı zamanla artan performans karnesi ile ilgili yapılan çalışmaların uygulaması genel olarak üretim/hizmet/finans sektörlerinde yapılmaktadır. Finans sektöründe yer alan sigorta şirketleri ile ilgili performans karnesi çalışması fazla değildir. Sigorta şirketlerinin yapılarının ve işleyişlerinin biraz daha farklı olması bu sektörün performans karnesi ile ilgili çalışmalara biraz uzak olmasına neden olmuştur.

Bu nedenle bu çalışmada çok fazla işlenmeyen sigortacılık sektörü kitle olarak alınmıştır. Kitle de Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinden hayat ve hayat dışı sigortacılık branşlarında bulunan sigorta şirketleridir.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak performans ölçümünden ve performans ölçümünde kullanılan tekniklerden bahsedilmektedir. İkinci bölüm de ise performans karnesi kavramsal açıdan incelenmekte ve uygulamalarla da performans karnesinin nasıl işlediği anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde ise performans karnesinin sigorta şirketlerine uygulanması ile ilgili anket çalışması yapılmış ve sonuçlar SPSS 13 paket programı ile analiz edilmiştir. Bu anketin temelini oluşturan performans boyutlarının ve ölçütlerinin önemlilik derecelerine göre sıralanmasında Analitik Hiyerarşi Süreci kullanılmıştır. AHS analizi için Expert Choice paket programı kullanılmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler ile sigorta şirketlerinin performans karnesine bakış açıları ve şirketlerin performans karnesini kullanım yaygınlığının ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

## I. BÖLÜM

### İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Günümüzde bütün işletmelerin belirli kuruluş amaçları bulunmaktadır. Bu amaçların en başında firma değerini maksimize etmek yer almaktadır. İşletmelerin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmeleri için işletmenin performansını arttıracak faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Fakat bir işletmenin alacağı kararlarda belirli bir performans anlayışı hâkim olmaktadır.

İşletme yönetimlerinin performans anlayışı geçmişten günümüze gelene kadar sürekli gelişim ve değişim gösteren bir süreç haline gelmektedir. Bu süreç değerlendirildiğinde ise performans yaklaşımlarından bazılarının önemini yitirdiği, bazılarının daha da önem kazandığı ya da yeni yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir. En düşük maliyette en çok üretim yapan ve yüksek kârı hedefleyen yönetim anlayışından, rekabet gücü elde edebilmek için müşteri doyumu, kalite gibi çok farklı ölçütlere ağırlık veren geleceğin örgütünü hedefleyen bir yönetim anlayışına geçilmiştir (Akal, 2000:5).

Örgütlerde uygulanacak yeni yönetim anlayışları sayesinde örgüt performansında gelişmeler olacağına inanılmaktadır. Örgüt performansında meydana gelecek olumlu gelişmeler, hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışarısında rekabet avantajı sağlayarak işletmeye güç kazandıracaktır.

Rekabet ortamında örgütlere güç sağlayan örgüt performansı günümüzün yaygın olarak kullanılan bir terimi haline gelmiştir. Örgüt performansının yönetilmesi özel sektörden başlayarak kamu sektörüne doğru bir yayılma göstermiştir (Salem; 2008:2).

Bunun bir sonucu olarak son yirmi beş yıl içerisinde örgüt performansını konu edinen teorik ve uygulamalı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar; örgütün etkili örgüt çıktılarına kolaylık sağlayan geçmişini, yaşanan sürecini ve gelecek durumunu daha iyi anlamaya yardımcı olmaktadır (Jing ve Avery, 2008:67).

Gelecekte daha başarılı bir örgüt olabilmek için yönetim anlayışında bazı değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Kıt kaynaklarla sonsuz insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için diğer örgütlerin çizdiği yolların aksine daha farklı metot ve uygulamaların yapılması rekabet edebilirliği arttırmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için de örgüt performansını doğru yönetebilmek ve iyileştirici önlemler almak gerekmektedir.

Performans yönetimi ilk defa 1955 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılan bir kavram olmakla beraber temel olarak hedeflerle yönetim ilkesine dayanmaktadır (Zaim, Aktaran Coşkun, 2007:6). Performans yönetimi sayesinde öngörülen hedeflerle gerçekleştirilen hedefler kıyaslanmakta ve performans gelişimi gözden geçirilmektedir (Öztürk, 2006: 15). Bir yönetim süreci olarak performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma, performansın sürekli gelişimini sağlayacak gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma, daha sonra bu etkinlikleri sürdürme görevini içermektedir (Akal, 2000:50). Performans yönetiminde sürecin başlayabilmesi için performans yöneticilerinin aşağıdaki üç soruya cevap vermesi gerekmektedir (DPT, 2000:74-78):

Soru 1: Kurum şu anda hangi seviyede bulunmaktadır? (Kuruluşun mevcut durumu ve kaynakları incelenmelidir. Kurumun amaçları doğrultusunda kaynakların maksimum seviyede kullanılıp kullanılmadığı araştırılmalıdır).

Soru 2: Kurum daha iyi bir seviyeye ulaşabilir mi? (Kurumun potansiyel gücünden ve yeteneklerinden daha fazla yararlanması amaçlanmaktadır).

Soru 3: Kurum ideal olarak nerede olmalıdır? (Kurum ideal kapasiteye nasıl ulaşabilir sorusuna cevap aranmaktadır).

Akal'a (2000:53) göre performans yönetim süreci şu şekilde gelişme göstermektedir:

1. İşletmeye rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesi,
2. Örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
3. Performansı geliştirecek basamakların belirlenmesi ve bunlarla ilgili olarak taktiklerin hazırlanması,
4. İşletme sisteminin hazırlanan stratejilere uygunluğunun belirlenmesi, ölçüm, denetim ve kontrol sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi.

Performans yönetim sürecinin başarıya ulaşabilmesi için yukarıdaki dört adımın da etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu süreç yaşanırken ve performans göstergeleri belirlenirken performans uygulayıcılarına ve yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Örgüt performansının verimliliğinin artması herkes kendine düşen sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirmek zorundadır.

### **I.1.Performans Kavramı**

Her işletme belirli amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için kurulmaktadır. İşletme yönetiminin temel görevi ise örgütün amaç ve görevlerini mümkün olabilecek en



iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. Bu yüzden işletmenin performans anlayışını yönetimin temel görevi tanımlamaktadır (Akal, 2000:5).

Ayrıca performans kavramı ile ilgili çok farklı tanımlar yapılmaktadır. Salem (2003:2), performansı kısaca yapılan işlerin çıktıları olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre de performans, rekabet avantajı sağlamak için bir örgütün kaynaklarının elde edilmesi ve yönetilebilmesi yeteneğidir (Iswati ve Anshori, 2007:1394). Bunun yanı sıra performans, amaçlı ve plânlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen sonucu nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olarak da tanımlanmaktadır (DPT, 2000:74).

Tüm performans tanımlarında temel özellik, performansın yapılan işin çıktısı olmasıdır. Genel olarak performans, örgütlerin sahip oldukları kaynakları kullanarak rekabet avantajı yaratacak nicel ve nitel sonuçlara ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanabilir.

## **I.2. Performans Boyutları**

Performans çeşitli boyutların bir araya gelmesi ile oluşan bir olgu olarak düşünülebilmektedir. Performans boyutlarının bir kısmı zaman içerisinde özelliklerini kaybederken bazıları da zaman içerisinde gelişme kaydetmiştir (Özer, 2009:6).

Performansın değişmeyen ve önemini yitirmeyen boyutları arasında ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik bulunmaktadır. İlk sırada yerini alan boyut ise ekonomiklik boyutudur. Diğer adı tutumluluk olan ekonomiklik boyutu kaliteye önem vererek girdileri en aza indirmek olarak tanımlanmaktadır (Sayıştay Yayınları, 1997:10). Bir başka deyişle ekonomiklik kavramı, satış hâsılatı ile bu satış hâsılatının oluşmasını

sağlayan maliyetler arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır (Güran, 2005:125). Kâr elde etme amacı ile kurulan işletmeler, zaman ilerledikçe yoğun rekabet ortamında zor koşullarla karşılaşmaktadırlar. Bu zor koşullarda işletme faaliyetlerine devam edebilmek için kâr elde etme güdüsü yaşamaktadır.

Performansın değişmeyen özellikleri arasında ikinci sırada yerini alan boyut ise verimlilik boyutudur. Verimlilik, üretilen mallar ya da sunulan hizmetler açısından, kullanılan her bir birim girdi ile üretilen çıktı miktarı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Güran, 2005:112). Bir başka deyişle verimlilik; işçilik, hammadde ve malzeme, sermaye, enerji ve kullanılan diğer fayda ile hizmetlerden oluşan girdilerin ne oranda çıktıya dönüştüğünü ölçmektedir. Tüm işletmelerde kullanılabilirlik kolaylığından dolayı verimlilik, yaygın bir şekilde kullanılan bir performans ölçümüdür (Coşkun, 2007:16,18). Bir işletmede verimliliği artırmak ve bu artışın sürdürülmesini sağlamak işletme yönetiminin temel amaçları ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (Prokopenko, 1995:76).

Değişmeyen boyutlardan sonuncusu olan etkinlik ise, bir kuruluşun belirlediği politika, proje ve aldığı tedbirlerle önceden saptanan amacın ne ölçüde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir (DPT, 2000:76). Etkinlikte hem sonuçların hem de kaynakların bir arada kullanılıyor olması gerekmektedir. Etkinliğe ulaşılması için elde edilen çıktıya ne kadar girdi kullanılarak ulaşıldığı sorusu sorulmalıdır (Güran, 2005:115).

Yukarıda sayılan performans boyutlarına ek olarak finansal (kârlılık ve bütçeye uygunluk), müşteri, pazar, ürün ve süreçlerin kalitesi, ürün ve süreçlerin hızı, etkenlik, esneklik, yenilik, öğrenme ve gelişme, vizyon/strateji, rekabet, sosyal sorumluluk ve dış

çevre boyutları da performans boyutları arasında gösterilmektedir (Coşkun, 2007:16; Akal, 2000:39; Ağca, 2009:56). Bu boyutlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

- **Etkenlik (Etkililik):** Etkenlik, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşmak için yerine getirdiği görevlerin sonuçlarının dolaylı bir göstergesidir. İşletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış, bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlerden oluşan toplam çabanın ürünüdür. Bu özelliği ile etkenlik işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur (Akal, 2000: 16-17).
- **Yenilik:** Değişim, gelişim, yaratıcılık, esneklik, risk almak ve girişimcilik gibi kavramların bütünü, yeniliği oluşturmaktadır. Bu kavramın var oluş nedeni ise, mevcut koşullar altında performansı artırmak veya yeni gereksinimleri karşılamak için iyileştirmeler yapmaya çalışmaktır. Yeniliğin ölçülmesinde; yenilik projelerinin başarı oranı, her bir yenilik projesinin fayda/maliyet oranı gibi göstergeler kullanılmaktadır (Coşkun, 2007:20). Küresel çevre içerisinde örgütler rekabet ile karşı karşıya kaldıklarından dolayı yapılacak yenilikler örgüt performansına katkı sağlamalıdır. Örgütsel yenilik, dinamiktir ve bir düşüncüyü değiştirmektir. Böylece yenilik sayesinde bir örgüte yeni ürünler, hizmetler, süreçler, yapılar veya politikalar sağlanmaktadır (Read, 2000:96-97).
- **Çalışma Yaşamının Kalitesi:** Örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, iletişim, bağımsızlık, bilgi beceri geliştirme, karar almaya katılım gibi olgulara karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir boyuttur (Akal, 2000:35). Çalışma yaşamının kalitesi, belirli prensiplerden oluşan, insanları bir örgütün içerisindeki en önemli kaynak olarak gören bir felsefedir. Bu boyuta göre; insanlar güvenilir, sorumluluk sahibidir, değerli

katkılar sağlayan yetenekleri vardır. Bu yüzden onlara haysiyetli ve saygılı bir şekilde davranılmalıdır. Bireysel olarak kişinin çalışma yaşantısının kalitesinin fiziksel çalışma koşullarına, örgüt içerisindeki sosyal çevreye bağlı olduğu düşünülmektedir (Rose ve diğ., 2006:61).

### **I.3. Performans Ölçüm Sistemi**

Amerikalı yöneticiler tarafından söylenen “Ölçülen yapılmıştır” ve “Ölçemediğinizi yönetemezsiniz” deyişleri ölçümün önemini vurgulamaktadır. Performans ölçümlerinin klâsik anlayışa göre en belirgin amacı kontroldür. Performans ölçümleri performansın geliştirilmesinde önemli güdüleyici bir etkidir. Ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için işletmenin stratejilerini yansıtacak bir şekilde tasarlanmaları gerekmektedir. Ayrıca bir işletmede ölçüm ve değerlendirme sistemleri, plânlama, karar verme, sorun çözüme, geliştirme, güdüleme ve hatta liderlik alanlarında yönetime bilgi sağlayan önemli bir destek hizmet vermektedir (Akal, 2000:65-68).

Performans ölçümü, bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile performans ölçümü bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürün ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip edebilmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması olarak tanımlanmaktadır (Sayıştay Raporu, 2003:9). Kısacası performans ölçümü, işletmelerin önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını göstermektedir (Bayrakdaroğlu ve Ege, 2007:95). Bir başka tanımda ise performans ölçümü, performans yönetiminin bir parçası olup faaliyetlerin etkinliklerinin ve verimliliklerinin niceliğini ölçen bir süreç olarak da değerlendirilmektedir (Salem, 2008:2).

1980'li yılların ortalarından itibaren performans ölçüm sistemi ile ilgili çalışmalara ağırlık verildiği görülmektedir. Performans ölçümleri modern yönetim anlayışında daha çok anlam kazanmaya başlamıştır. Performans ölçüm sisteminin kullanım yaygınlığının artmasının temel nedeni, geleneksel muhasebe sistemlerinin izin vermediği örgütü kontrol etme amacıdır (Chytas, Glykas ve Valiris, 2011:1).

Performans ölçüm sistemi, bilgileri toplayıp analiz ederek karar verme süreçlerini destekleyen dengeli ve dinamik bir süreçtir. Dengeli süreç, analizlerin farklı boyutlarının incelenmesi ve onların koordineli bir şekilde yönetilmesidir. Dinamik süreç ise, sistematik olarak bir firmanın stratejilerini ve sürekli gelişmeleri desteklemek için içsel ve dışsal içeriklerdeki değişikliklere hızlı cevap verebilmeyi mümkün kılan ölçü ve nesnelere içeren bir süreçtir (Garengo, Biazzo ve Bititci, 2005:25,32). Kısacası performans ölçüm sistemi, plânlı ve döngüsel bir çalışmayı gerektiren bir süreçtir. Stratejik plânlama sürecinin bir uzantısı olarak değerlendirilebilen performans ölçümünün sonucunda örgütün eksiklikleri ve potansiyel gelişme kapasitesi açığa çıkar ve böylece gelişmeye yönelik adımlar atılır. Üst yönetim tarafında hedeflerin doğru tespit edilmesi, uygun bir metodun seçilmesi, hedeflere ulaşabilecek çalışma gruplarının oluşturulması ve faaliyet alanlarının belirlenmesi, performans ölçülerinin günün şartlarına göre yeniden düzenlenmesi performans ölçüm sisteminin başarılı olması için gerekli olan koşullar arasında yer almaktadır (Köseoğlu; 2005:21).

Performans ölçüm sistemi bütün iş çevreleri için artan bir öneme sahip olmaktadır. Hızla değişen yüksek rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için performansın çeşitlendirilmesinin gerekliliği savunulmaktadır. Performans ölçüm sistemi üç aşamalıdır. Bu süreç tasarlamak, uygulamak ve kullanmaktan oluşmaktadır. Bu

aşamalardan herhangi birinde bir başarısızlık olması durumunda ise kalitesiz ve güçsüz bir performans ölçüm sistemi meydana gelecektir (Chytas, Glykas ve Valiris, 2011:2).

Yöneticilerin performansı ölçebilmeleri için performans ölçütlerine hâkim olmaları ve açıkça tanımlayabilecek niteliğe sahip olmaları gerekmektedir (Moore, 1996:5). Ayrıca, başarılı bir performans ölçüm sisteminin yürütülebilmesi için yöneticilerin performans ölçümünü görevlerinin doğal ve gerekli bir parçası olarak görmeleri gerekmektedir (Carney, 1999). Fakat performans ölçümü sadece yöneticileri ya da organizasyonda çalışanları ilgilendiren bir konu olmamaktadır. Yöneticiler ve çalışanların haricinde, işletmenin sahiplerini, ortaklarını, alıcılarını, satıcılarını, potansiyel müşterilerini, kredi verenlerini de kapsayan bir grup, işletmenin performansını takip etmekte ve ilgilenmektedir (Coşkun, 2007:2). Bu nedenle ister tam olarak sistematik bir şekilde olsun, isterse geçici bir süreliğine veya belirli bir amaç için olsun, her işletme performans ölçümü yapmalıdır (Bayrakdaroğlu ve Ege, 2007:95).

İşletmelerin performans ölçümünü yaparken başarılı sonuçlar alabilmesi için bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. Öncelikle ölçülebilir, basit, açık, yeterli, uygun ve objektif olan ölçütler seçilmeli ve her bir ölçüt için birer hedef belirlenmelidir. Belirlenen bu hedeflerin gerçekçi, ölçülebilir, mevcut kaynaklar ve kapasite ile gerçekleştirilebilir olmasına özen gösterilmelidir. Ayrıca performans ölçüm kriterlerindeki sadelik buna bağlı olarak da kolay uygulanabilirlik, ölçüm değerlerinin daha sağlıklı analiz edilmesine olanak tanımaktadır (Özer, 2009:12-13).

#### **I.4. Performans Ölçüm Teknikleri**

Performans ölçümü 1980'li yıllarda ve 1990'lı yılların başlarında eleştirel seviyede düşünölmeye başlanmıştır. Bu dönemde finansal ölçümlerin performans gelişiminde yeterli olmadığı görölmüş ve kısıt getirilmiştir. Bunun yanı sıra da örgütün performansını düzenleyen yeni muhasebe metotları geliştirilmiştir (Metawie ve Gilman, 2005:4). Bu yeni muhasebe metotları, finansal ölçümün eksikliklerini tamamlayan finansal olmayan performans ölçümlerini de kullanan modern performans ölçüm metotlarıdır.

Performans ölçüm teknikleri genel itibari ile geleneksel ölçümler adı verilen finansal performans ölçümleri ve modern ölçümler adı verilen finansal olmayan performans ölçümleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

##### **I.4.1. Finansal Performans Ölçüm Teknikleri (Geleneksel Ölçümler)**

Geleneksel performans değerlendirme sistemi olarak da bilinen finansal performans ölçümleri işletmelerin performanslarını belirleyebilmek için kârlılık ve büyüme gibi daha çok nicel verileri kullanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006:176). Kısacası geleneksel değerlemede tek boyut bulunmaktadır. Bu boyut da finansal boyuttur.

Coşkun'a (2007) göre finansal performans ölçüm teknikleri arasında varlıkların getirisi, özsermaye getirisi, fiyat/kazanç oranı, artık kar ve ekonomik katma değer bulunmaktadır. Bu tekniklere ek olarak piyasa katma değeri, serbest nakit akımından söz edilecektir.

#### 1.4.1.1. Varlıkların Getirisi

Vergi sonrası net kar ile toplam varlıklar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu oran, bir işletmenin yapmış olduğu yatırımın karlılığını başka bir deyişle toplam varlıkların ne ölçüde verimli kullanıldığını göstermek için kullanılmaktadır (Özdemir, 1997:53). Oranın yüksekliği etkinliğin yüksek olduğunu göstermekte ve firmanın amacı da bu oranının maksimize edilmesini sağlamaktır (Okka, 2010:54). Bu oran şu şekilde hesaplanmaktadır (Aydeniz, 2009:266).

Varlıkların Getirisi: Net kar/ Toplam varlıklar

Net Kar= Vergi sonrası kar

Toplam Varlıklar= İşletmenin aktifinde yer alan değerlerdir.

#### 1.4.1.2. Özsermaye Getirisi

Bu oran, net karın öz sermayenin yüzde kaç oranında gerçekleştiğini göstermektedir. Aynı zamanda işletmenin başarısının bir göstergesidir. Öte yandan faiz ve vergiler karşılandıktan sonra işletme sahiplerine kardan ne kaldığı yine bu oranla ölçülmektedir (Özdemir, 1997:51). Oranın yüksekliği firma hissedarları açısından arzu edilmektedir (Okka, 2010:54). Özsermaye getirisi şu şekilde hesaplanmaktadır (Aydeniz, 2009:266):

Özsermaye Getirisi= Net kar /Özsermaye

Net Kar= Vergi sonrası kar

Özsermaye= Aktif toplamı-borç.

#### 1.1.4.3. Fiyat/Kazanç Oranı

Firmalara ilişkin hesaplanabilen ve hisse senetlerinin fiyatlarını öngörmek için kullanılabilen önemli bir finansal orandır. Bu oran firmanın piyasa değerinin net karının



kaç katı olduğunu göstermektedir (Nargeleçekenler, 2011:166). Fiyat/kazanç oranı ne kadar küçük olursa hisse senedi o kadar değerli olmaktadır. Bu oran aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Okka, 2010:55):

Fiyat/Kazanç Oranı= Hisse Senedinin Fiyatı/Hisse Başına Kar

Hisse Senedinin Fiyatı= Hisse senedinin dönem sonu fiyatı.

Hisse Başına Kar= Net kar/Ortalama hisse senedi sayısı.

#### **I.4.1.4. Artık Kâr**

Artık kâr, yönetim muhasebesinde son yirmi beş yıl içerisinde literatüre giren bir kavramdır. Firma değerlemesi, sermaye bütçelemesi ve performans ölçümü gibi konularda önem teşkil etmektedir (Magni, 2009:1). Oran analizinde yöneticilerin kısa vadede kendi başarıları için uzun vadede kârlı olacak projeleri kabul etmemelerinden veya yanlış değerlerin karşılaştırılmasının yapılması nedeniyle yanlış performans sonuçlarına ulaşmak söz konusu olduğundan dolayı artık kâr tekniği kullanılmaktadır (Coşkun, 2007:13).

Ayrıca artık kâr, yatırım merkezi yöneticilerini işletmenin ihtiyaç duyduğu getiri oranında fazlalık elde etme potansiyeli ile yeni yatırımları keşfetmek için cesaretlendirir (Coates vd. 1996:137). Artık Kâr aşağıdaki gibi hesaplanabilir (Magni, 2009:4):

Artık kâr = Gelir- Sermayenin Fırsat Maliyeti

Gelir: İşletmenin bir dönem içerisinde elde ettiği kazanç

Sermayenin Fırsat Maliyeti: Bir işletmenin herhangi bir yatırıma karar verilmesinden dolayı elenen diğer yatırımların kazancı.

#### **I.4.1.5. Ekonomik Katma Değer (EKD)**

Ekonomik katma değer (EKD), Stern Stewart Corporation tarafından geliştirilen ve firma performansını ölçen bir metottur. EKD sayesinde faaliyetlerde kullanılan maliyetlerin dağıtımı ve firmanın yarattığı değer paydaşlar tarafından görülmektedir (Ege ve Bayrakdaroğlu, 2007: 342).

EKD performans değerlendirme ve teşvik sistemi olarak değerlendirilmektedir. İşletme değerini maksimize etme amacını gerçekleştirebileceği, hisse senetlerinin geçmiş fiyatlarından hareketle geleceğe ait değer planlamasına olanak sağlayacağı görüşü kabul görmekte ve işletmelerde uygulanması yaygınlaşmaktadır. (Yılıgör, 2005:226). EKD şu şekilde hesaplanmaktadır (Rakshit, 2006:41):

Net faaliyet kârı- (Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti x İşletme Sermayesi)

Net faaliyet kârı: Brüt satış kârı- faaliyet giderleri

Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti: Çeşitli fon ve kaynaklarının maliyetleri ile sermaye yapısı içerisindeki paylarının çarpımlarının toplamıdır.

İşletme sermayesi: Bilançoda görülen cari aktiflerin toplamıdır.

#### **I.4.1.6. Piyasa Katma Değeri**

İşletmenin, öz sermaye sahipleri ve borç verenlerden sağladığı sermayeye prim ilavesini gerçekleştirip gerçekleştiremediğini ölçmekte ve yatırılan sermayenin kullanım etkinliğinin değerlendirmesine olanak sağlamaktadır. Geçmişe yönelik işletme performansının değerlendirilmesine ve geleceğe yönelik işletme performansının tahmini bu teknikle sağlanabilmektedir (Steward, Aktaran Yılıgör, 2005: 229).

Piyasa katma değeri şu şekilde hesaplanmaktadır (Thenmozhi, 2000:83):

Piyasa katma değeri= Firmanın toplam piyasa değeri-yatırılan sermaye.

Firmanın toplam piyasa değeri= Özvarlık ve borcun piyasa değeri

Yatırılan sermaye= Özvarlık ve borcun defter değeridir.

#### **I.4.1.7. Serbest Nakit Akımı**

Serbest nakit akımı ile firmanın faaliyetlerinden kaynaklanan toplam değeri hesaplanmaktadır. Firma değerindeki farklılaşmalar veya etkileşimler daha net görülmektedir (Bal, 2008:63). Serbest nakit akımı şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\text{Serbest Nakit Akımı} = \text{FVÖK} \cdot (1-T) + \text{Amortismanlar} - \text{Duran Varlık Harcamaları} - / + \text{İşletme Sermayesindeki Artış/Azalış}$$

FVÖK= Faiz ve Vergi Öncesi Kar

T=Vergi oranı

Amortisman= Duran varlıkların aşınma, yıpranma veya eskime payı.

Duran Varlık Harcamaları= Duran varlıklar için yapılan harcamalar (Amortisman, Tükenme Payı.)

İşletme Sermayesindeki Artış/Azalış= Dönem sonu işletme sermayesi ile bir önceki dönem sonu işletme sermayesi arasındaki fark.

#### **I.4.2. Modern Performans Ölçüm Teknikleri (Finansal Olmayan Performans Ölçüm Teknikleri)**

Günümüzün artan rekabet koşulları, yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretiminin istenmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ile birlikte düşünüldüğü zaman modern performans ölçüm sistemine neden ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü geleneksel performans ölçümü olarak finansal ölçümler kullanılıyor fakat finansal olmayan

ölçümler ise göz ardı ediliyordu (Özer, 2009:11). Bu nedenle daha sonraları işletmede bazı eksiklikler tespit ediliyordu. Bu eksiklikler de, yöneticilere ve paydaşlara yanlış bilgi vermekte ve yönetimde aksaklıklara neden olmaktaydı. Bu eksikliklerin en önemlisi finansal ölçümlerin tek başına kullanılmasının gerçeği yansıtmaması olmuştur.

Yoğun rekabet koşullarında yönetimin isteklerini karşılayamayan finansal performans değerlendirme modellerinin kısa dönemli performans göstergelerine bağlı kalması ve bu yüzden işletme performansını etkileyen faktörler arasında denge kuramaması da ayrı bir eleştiri konusu olmuştur. Bu nedenle performans ölçümlerinde finansal ölçümlere ek olarak finansal olmayan ölçümlerin de dengeli bir şekilde kullanılması gerekliliği ortaya çıkmış böylelikle işletmenin geçmişi ve geleceği ile ilgili nitel ve nicel bilgiler yanında fırsatlara ve tehditlere rahatlıkla ulaşabilme imkânı doğmuştur (Ağca ve Tunçer, 2006:174; Coşkun 2006; Ağca, 2009:52). Bu nedenle daha kapsamlı performans ölçüm sistemlerinin uzun dönemli stratejik amaçlara hizmet ettiği ortaya çıkmıştır (Butler, Letza, Neale, 1997:242). Bu nedenle yönetsel ihtiyaçları karşılayabilecek ve uzun dönemli performansı ölçebilecek bunlarla beraber rekabet avantajı sağlayabilecek finansal olmayan performans ölçümlerini de içerisine alan yeni performans ölçüm modelleri üzerine çalışmalar yapılmıştır.

İşletmelerin sahip oldukları maddi varlıkları kadar maddi olmayan varlıkları da önem kazandığı, işletmelerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki farkın giderek arttığı ve toplam varlıklar içerisinde maddi olmayan varlıkların oranının yüksek boyutlara ulaştığı bu süreçte entelektüel sermaye kavramı da ortaya çıkmıştır. Entelektüel sermaye ile ifade edilmek istenen, olgu, esneklik ve stratejidir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye, sosyal sermaye, ilişki sermayesi, organizasyonel sermaye ve süreç

sermayesi gibi entelektüel sermaye unsurları olarak kullanılmaktadır. Böylelikle entelektüel sermaye de finansal olmayan performans ölçümünde kullanılan bir kavramdır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 399-400).

Günümüzde finansal olayların yanı sıra finansal olmayan olaylar da değerlendirilmesini hatta raporlanmasını isteyen muhasebe bilgi sistemi bulunmaktadır. İsveç'te entelektüel sermaye kapsamında finansal olmayan bilgilerin de raporlanması söz konusudur (Elitaş ve Ağca, 2006:368).

1980'li yıllardan itibaren çok boyutlu güncel yönetsel ihtiyaçlara cevap veren çok boyutlu modelleri, Performans Ölçüm Matrisi, Performans Piramit Sistemi, Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli, Performans Prizması Modeli, EFQM Mükemmellik Modeli olarak sıralamak mümkündür (Ağca, 2009;52-53; Ağca ve Tunçer, 2006:177-179; Garengo, Biazzo ve Bititci, 2005, 36-39;Chytas, Glayks ve Valiris, 2011:1). Bu tezin kapsamı içerisinde bu ölçüm teknikleri bulunmayacağından bu modeller aşağıda kısaca anlatılmaktadır.

#### **I.4.2.1. Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix)**

Keagan tarafından 1989 yılında geliştirilen bu model, işletmenin stratejik amaçlarını tanımlamaya ve onları performans göstergelerine çevirmeye yardım etmektedir. Bu süreçte de entegre ve hiyerarşik bir yaklaşım kullanılmaktadır. Bu model örgütsel performansı etkileyen finansal ve finansal olmayan faktörlerle birlikte dışsal ve içsel unsurları da içine alan bir modeldir (Garengo, Biazzo ve Bititci, 2005:36; Ağca 2009:53). Böylelikle performans ölçüm matrisi, işletme performansının farklı sınıfları (finansal-finansal olmayan ve içsel-dışsal) entegre etmesi bu modelin güçlü yanını ortaya

koymaktadır. Hem finansal hem de dışsal ölçüte Ar-Ge araştırmalarının maliyeti; hem finansal hem içsel ölçüte ise üretim maliyeti örnek olarak verilebilir. Bunun yanı sıra finansal olmayan ve içsel ölçüte tasarım süresi, son olarak finansal olmayan ve dışsal ölçüt örneğinde ise pazar payı yer almaktadır (Nelly vd., 2000:1122).

#### **I.4.2.2. Performans Piramit Sistemi (Performance Pyramid System)**

Lynch ve Cross tarafından 1991 yılında geliştirilen ve işletme performansına hiyererşik olarak yaklaşan bir modeldir. Modelde performans finansal ve finansal olmayan (Finans ve Pazar olmak üzere) iki boyut şirketin vizyonu ve misyonu doğrultusunda incelenmektedir (Nelly, Bourne ve Kennerly, 2000:1125). Piramit misyon ve vizyon odaklıdır. İşletme birim düzeyinde kullanılan ölçütler ise pazar performansını ve finansal performansı ölçmektedir. İşletmeler finans ve pazarlamaya yönelik amaçlarına ulaşabilmek için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006:179-180).

#### **I.4.2.3. Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli (A Stakeholder Approach)**

Paydaş temelli performans değerlendirme modeli Atkinson ve arkadaşları tarafından (Waterhouse ve Wells) 1997 yılında geliştirilmiştir. Bu model stratejik planlamayı kapsayan performans ölçümüne katkı sağlamaktadır. Paydaşlar iki iç paydaş ve üç dış paydaş olmak üzere toplamda beş gruba ayrılmaktadır. Müşteriler, ortaklar ve toplum dış paydaşları oluştururken, çalışanlar ve tedarikçiler de iç paydaşları oluşturmaktadır. Bu modelde örgütün uzun dönemdeki başarısı, iç ve dış paydaşlarının birbirlerinden ayırt edilmeksizin ihtiyaçlarının tatmin edilmesine bağlı olmaktadır. Örgütün

birinci amacı sahiplerin refah düzeyini arttırmak ise bu amaca ulaşabilmek için ikincil amaç olan müşteri tatminini sağlamak zorundadır. Müşterilerin tatmini direk olarak bir etki olmasa da birincil amaca hizmet etmektedir (Atkinson, Waterhouse ve Wells 1997:26-28).

#### **I.4.2.4. Performans Prizması Modeli (Performance Prism)**

2002 yılında Neely tarafından geliştirilen bir modeldir. Prizmaların beş yüzeyle olma özelliğinden dolayı bu adı alan model ayrıca en son geliştirilen bir model olma özelliği göstermektedir. Bu model, örgütün bütün performansını ölçmek için oluşturulmuştur. Paydaşların tatmini, stratejiler, süreçler, temel yetenekler ve paydaşların katkıları doğrultusunda performansı ölçmek amaçlanmaktadır (Garengo, Biazzo ve Bititci, 2005:39; Metawie ve Gilman, 2005:6).

#### **I.4.2.5. EFQM Mükemmellik Modeli (European Foundation for Quality Management)**

1991 yılında örgüt performansını geliştirmek üzere kurulan bir modeldir. Mükemmellik modelinin amacı; örgütün süreçlerinin, politika ve stratejilerinin, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilerek, müşteri ve çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakılması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşılmasıdır. Liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları olmak üzere 9 kriterden meydana gelmektedir (Emgin, 2006).

**Tablo I.1.** Performans Ölçüm Tekniklerinde Kullanılan Performans Boyutları

<b>PERFORMANS BOYUTLARI</b>	Perf. Ölç. Matrisi (Keegan vd. 1989)	Perf. Piramidi (Lynch ve Cross 1991)	Paydaş Temelli Perf. Değ. Modeli (Atkinson vd.(1997)	Per. Prizması Modeli (Nelliy vd. (2002)	EFQM- Mükemmellik Modeli (1991-1999)
Finansal	*	*	*	*	*
Müşteri	*	*	*	*	*
Pazar	*	*			
Ürün ve Süreçlerin Kalitesi		*	*	*	*
Ürün ve Süreçlerin Hızı	*	*	*	*	*
Etkinlik/Verimlilik		*		*	*
Esneklik		*	*		*
Yenilik	*			*	*
Öğrenme ve Gelişme	*			*	*
Çalışma Yaşamının Kalitesi			*	*	*
Vizyon/Strateji		*		*	*
Rekabet	*	*		*	*
Sosyal Sorumluluk ve Dışsal Çevre	*		*		*

**Kaynak:** Ağca, 2009:56

Tablo I.1.'de yukarıda kısaca anlatılan performans ölçüm tekniklerinde hangi boyutların kullanıldığı gösterilmektedir. EFQM- Mükemmellik Modeli ile Performans Prizması Modelinde daha fazla performans boyutlarının kullanıldığı görülmektedir. Bu modelleri takiben içerisinde daha fazla boyut bulduran üçüncü model performans piramididir. Bu modeli de sırasıyla performans prizması ve paydaş temelli performans değerlendirme modeli izlemektedir.

### **I.5. Yönetim Muhasebesi ve Performans Ölçüm Teknikleri**

Yönetim muhasebesi, yöneticilerin muhasebeyi araç olarak kullanarak plânlama yapmalarına, faaliyetleri denetlemelerine ve karar vermelerine yardımcı olan bir muhasebe türüdür (Haftacı, 2008:18). Yönetim muhasebesi sayesinde işletme yönetimi gereksinimi olan bilgileri elde etmektedir. Bu bilgiler faaliyetlerin geliştirilmesini, faaliyet



kontrolünü, faaliyetlere odaklanmada dikkati, sorunların giderilmesini ve davranış faktörlerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır (Gökdeniz, 2003:318).

Yönetim muhasebesi yirminci yüzyılın başlarında büyük şirketlerin kullanımı ile şekillenmeye başlamıştır. Yönetim muhasebesinin oluşmaya başladığı yıllarda, standart maliyetleme, bütçe kontrol ve diğer sistemler (Maliyet-hacim kâr analizleri gibi) uygulanmıştır. Bu periyottan önce faaliyetler sistemsiz bir yönetim muhasebesi tarafından kontrol edilmekteydi. 1970'li yıllarda yönetim muhasebesinin şekillendiği zamanları takiben, Kuzey Amerika'da ve batı ülkelerinde matematiksel ve kantitatif yönetim muhasebesi geliştirilmiştir. Bu sistemde doğrusal programlama, belirsizlik durumlarında maliyet hacim kâr analizi ve optimal kâr ve kâr plânlama karar verme süreçlerinde geleneksel yaklaşımdan daha fazla önemsenmiştir (Nishimura, 2005:22-23).

Yönetim muhasebesinin zamanla değişmesinin nedeni, firmaların müşterilerini tatmin etmek için ürünün tasarlanma sürecinden satışa sunulana kadar geçen bütün süreçlerde etkinliklerini maksimize etmek istemeleridir. Eğer etkinlik bütün değer zincirlerinde maksimize edilmezse, rakiplere göre maliyetlerde bir artış olacaktır. Artan maliyetleri karşılamak firmalar için çok zor olacaktır (Bonzemba ve Okano; 1998:3). Fiyat artışlarına ek olarak ülkelerarası etkileşimin artması, sermaye milliyetinin öneminin azalması da her alanda olduğu gibi yönetim muhasebesi alanında da değişiklere neden olmuştur. Böylelikle yeni bir yönetim muhasebesi yaklaşımı doğmuştur. Yeni yönetim muhasebesi, karar vermeye ve performans ölçümlemeye daha fazla odaklanmaktadır. Küresel ekonomik düzende işletmelerin finansal durumları, finansal performansları ve nakit akımları önemini korurken, finansal olmayan ve işletme sürekliliğini etkileyen bilgiler ve veriler de önemli olmaya başlamıştır (Demir, 2008:52).

Son çeyrek yüzyıl değerlendirildiği zaman bilgi teknolojilerindeki ilerlemelerin işletmenin sürekliliğini tehdit ettiği görülmektedir. Çünkü bu süreçte daha fazla rekabetçi piyasalar ve daha farklı örgütsel yapılar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bir firmanın yönetim muhasebesine ve kontrol sistemine olan ihtiyacı zamanla artmaktadır (Kallunki ve Silvola, 2008:62). Bu yüzden işletme yönetimleri için, stratejik hedefler oluşturmak ve bu hedeflere ulaşmak için yönetim muhasebesi teknikleri en önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Ayrıca bilgi sistemleri içerisinde de, bilgilerin toplanması ve amaçlara uygun olarak kullanılmasını sağlamak için de yönetim muhasebesi tekniklerinden faydalanılmaktadır. Yönetim muhasebesini etkileyen tüm gelişmeler sayesinde de yeni yöntem ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Böylelikle yönetim muhasebesi zenginleşmeye başlamıştır (Demir, 2008:68).

Zenginleşen yönetim muhasebesi ile birlikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme, Faaliyete Dayalı Yönetim, Hedef Maliyetleme, Performans Karnesi literatürde yerini alan ve uygulamada da kullanılan tekniklerdir (Ax ve Bjornenak, 2005:1-2, Kabaklı, 2007, Bonzamba ve Okano; 1998:3). Bunlara Kısıtlar Teorisi ve Süreç Muhasebesini, Tam Zamanında Üretimi de eklemek mümkündür (Tanış, 2005:36). Coşkun (2007) ise, Bütçeleme, Standart Maliyetleme ve Sapma Analizi, Sorumluluk Merkezleri Oluşturarak Birim Performanslarının Ölçülmesi, Faaliyet Dayalı Yönetim ve Performans Karnesi tekniklerini yönetim muhasebesi teknikleri arasında göstermektedir.

Yönetim muhasebesi tekniklerinden faaliyet dayalı maliyetleme, faaliyete dayalı yönetim, hedef maliyetleme çok sık tercih edildiğinden bu tekniklerden bu bölümde kısaca bahsedilmektedir. Bir diğer yönetim muhasebesi tekniği olan performans karnesi ise II. Bölümde ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

### **I.5.1. Faaliyete Dayalı Maliyetleme (Faaliyet Tabanlı Maliyetleme)**

Üretim maliyetlerinin çıktı, mamul ve hizmetler olarak ifade edilebilen maliyet taşıyıcılarının doğru olarak yüklenmesi için kullanılan maliyetleme yaklaşımıdır (Kabaklı, 2007: 16). CIMA'ya (The Chartered Institute of Management Accountants, 2000:1) göre, faaliyete dayalı maliyetleme, maliyet metodu değil, bir örgütü daha iyi yöneten bir tekniktir.

Faaliyete dayalı maliyetleme ile ilgili olarak yapılan çalışmalar akademisyenlerin ve yöneticilerin dikkatini çeken bir konu olmuştur (Liu ve Pan, 2007:250). Miller ve Vollmann tarafından 1985 yılında yapılan çalışma sonrasında Robin Cooper ve Robert S. Kaplan'ın yaptıkları çalışma ile birlikte ürün maliyetlerinin hesaplanmasında değişik yöntemlerin kullanılabilceği görülmektedir (Tanış, 2005:36).

Uzun yıllar hacim tabanlı yöntemler maliyet hesaplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Zamanla bu yöntemin eksikliği tespit edilerek faaliyete dayalı maliyetleme yöntemi geliştirilmiştir (Pehlivan ve Gerekan, 2009:7). Faaliyete dayalı maliyetleme maliyet dağıtma metodudur. Bu metot faaliyetler doğrultusunda endirekt maliyetleri hesaplamaktadır. Bunun sonucunda da faaliyetler maliyetlere neden olmaktadır ( Ege, Esmeray ve Esmeray, 2009:390).

1980'li yılların yarısından günümüze dek dikkat çekici bir konu olan faaliyete dayalı maliyetleme, yönetim sistemi olarak ortaya çıkmış olsa da ürün maliyet sistemi olarak yaygınlaşmıştır (Coates, Rickwood, Stacey, 1996:93). Bu yöntemin artık Amerikan fenomeni olmaktan çıkarak Almanya'da ve Japonya'da da geniş kitlelerce uygulandığı görülmektedir (Ax ve Bjornenak, 2005:2).

### **I.5.2. Faaliyete Dayalı Yönetim (Faaliyet Tabanlı Yönetim)**

Faaliyete dayalı yönetim faaliyete dayalı maliyetlemeyi kalite, esneklik, müşteri hizmetleri, dinamiklik gibi finansal olmayan ölçümlerle bütünleyen bir tekniktir (Kabaklı, 2007:16). Bu teknik, uzun dönemli stratejik kararları (ürün karması ve kaynak kullanımı) kolaylaştırmak için bilgi sağlayarak işletmeleri desteklemektedir. Yönetim muhasebesi aracından daha fazla bir anlam ifade eden, sürekli gelişmeyi, iyileşmeyi sağlayan faaliyete dayalı yönetim, maliyetleri azaltmamakta fakat neyin düzeltilmesi gerektiğini bilmek için maliyetleri daha iyi anlamaya yardımcı olmaktadır (CIMA, 2001:1-2).

Her firma karar verebilmek, öncelikleri belirleyebilmek, kaynakları dağıtabilmek ve faaliyetleri denetleyebilmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu durumda faaliyete dayalı maliyetleme kesin maliyet bilgilerini desteklerken, faaliyete dayalı yönetim ise bu bilgileri faaliyetleri yönetmek için kullanmaktadır (Gunasekaran, Mcnell ve Singh, 2000:392).

Faaliyete dayalı yönetimin amacı, her aşamadaki üretim ve üretim dışı faaliyetlerle ilgili maliyet bilgilerini yöneticilere sağlamaktır. Faaliyet dayalı maliyet sistemi tarafından üretilen maliyet bilgileri, satın alma, ürün tasarımı, üretime hazırlık, ham madde nakliyesi ve üretim gibi konularda kaynak kullanımı hakkında yöneticileri bilgilendirmektedir. Böylece yöneticilerin verimsiz olan yönetim faaliyetlerindeki aşırı tüketimi azaltmaya yönelik adımlar atması mümkün olacaktır. Böylece yöneticiler, yönetim faaliyetlerinden verimsiz olanlara bakarak faaliyetlerdeki aşırı tüketimi azaltmaya yönelik olarak adımlar atabileceklerdir (Tanış, 2005:39-40).

### **I.5.3. Hedef Maliyetleme**

Hedef maliyet, bir ürünün hedeflenen bir kârdan satılabilmesi için o ürünü üretirken tüketilecek kaynakların maliyetidir. Yeni bir ürünün üretim yöntemleri tasarlanıp oluşturulmadan önceki ilk aşamalarda kullanılan hedef maliyetlemenin amacı, istenen kârı sağlayacak üretim sürecini oluşturmaktır. Bunun için işlemler müşteriye göre yapılmakta, üretim işlemleri tasarım üzerinde yoğunlaşmakta ve ürünün tüm hayat döngüsüne yayılmaktadır (Coşkun, 2002-2003:25).

Hedef maliyetleme, bugünün iş yaşantısının zorluklarında bir firmanın rekabet edebilirliğini arttırabilecek yaklaşımlardan bir tanesidir. İlk defa 1960'lı yıllarda Toyota firmasında bu yaklaşım kullanılmıştır. Bu yönetim sistemi Japonya'da otomobil, elektronik, elektrik gibi birçok sektörde kullanılmaktadır (Bonzemba ve Okano; 1998:3-4).

Hedef maliyetleme bir firmanın, pazar talepleri ile bir ürünün gelişimindeki kısıtları birleştiren hedef maliyetini belirleyebilmek için müşterinin bir ürün için ödemeye gönüllü olduğu fiyattan kâr marjının düşülmesi esasına dayanır. Kısacası hedef maliyet, pazar fiyatı ile beklenen kâr arasındaki farktır (Kee, 2010:205,211).

## II. BÖLÜM

### PERFORMANS KARNESİ

#### II.1. Performans Karnesi ve Tarihsel Gelişimi

Performans karnesi (Balanced Scorecard-Kaplan ve Norton, 1992), literatürde farklı adlar ile kullanılmaktadır. “Dengeli Ölçüm Kartı ve Ölçüm Kartı Tekniği” (Utkuğ, 2008), “Dengeli Performans Değerleme Tablosu ve Denge Kontrol Paneli” (Elitaş ve Ağca, 2006), “Dengeli Değerleme Kartı Modeli” (Uşul, 2004), “Performans Karnesi” (Coşkun, 2006), “Dengeli Performans Karnesi” (Ağca, 2009), “Verimlilik ve Başarı Karnesi” (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004), “Kurumsal Karne” (Yenice, 2007 ve Demir, 2008), “Dengeli Başarı Göstergesi veya Toplam Başarı Göstergesi” (Koçel, 2010) olarak da adlandırılmaktadır. İşletmenin finansal ve finansal olmayan performanslarını bir arada sunduğu bir tablo olduğu için bu çalışmada performans karnesi terimi kullanılmaktadır.

Günümüzde işletmeler güçlü rakipler karşısında rekabet avantajı yaratabilmek ve daha fazla güç kazanmak için yönetim stratejilerini geliştirmek istemektedir. Bu yüzden işletmede bütün alanlara hâkim bir performans ölçüm sisteminin olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı altında Kaplan ve Norton (1992:71) şirket yönetmeyi uçak kokpitinde olmaya benzetmişlerdir. Pilotun uçuş sırasında yakıt, hız, yükseklik, hareket ve varış yeri gibi pek çok göstergeden sadece birine bakmanın ölümcül sonuçlar doğurabileceğini bu yüzden birden fazla göstergeye hâkim olmak gerektiğini belirtmişlerdir. Yönetimde de aynı şekilde günümüzün ihtiyaçları doğrultusunda pek çok alanda eş zamanlı olarak performansın kontrol edilmesi gerekmektedir.

İşletmeler performanslarını kontrol edebilmek için performans ölçümü yapmak zorundadırlar. Performans ölçümü sayesinde işletmeler nerede olduklarını, neler yapmaları gerektiğini ve bunları nasıl yapacaklarını öğrenebileceklerdir. Fakat performans ölçümü yaparken başarılı olabilmek için değişen koşullar göz ardı edilmemelidir.

Bilgi toplumuna geçişle birlikte yaşanan değişim ve dönüşüm örgüt yapılarını ve yönetim modellerini de etkilemiştir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004:42). Son 15-20 yıl öncesine kadar işletmeler, kurumsal performanslarını bilanço, gelir ve nakit akım tablolarından elde ettikleri kâr, nakit akımı gibi göstergeler ile ölçmekteydi. Fakat müşterilerdeki değişim ve gelişme, entellektüel sermaye, marka değeri, insan kaynakları gibi kavramlar sonucunda, geçmiş faaliyet dönemlerine ilişkin finansal ölçütlerin işletmelerin gerçek değerlerini ve performanslarını ölçmekte yetersiz kaldığı görülmüştür (Utkutuğ, 2008: 56). Bununla birlikte hizmet sektörünün ve küresel rekabetin önemi arttıkça alternatif kontrol ve performans ölçütlerine duyulan ihtiyaç da artmıştır (Davis ve Albright, 2004:136). Bu ihtiyacın giderilebilmesi için finansal ölçütler ile birlikte finansal olmayan ölçütlerin bir denge içerisinde olması gerektiği belirtilmiş ve performans karnesi kavramı ortaya çıkmıştır (Yenice, 2007:97). Bu bağlamda performans karnesi hem bilim insanlarının hem de yöneticilerin ilgisini çekmeye başlamıştır (Ahn, 2001:441).

Performans karnesinde firmanın şimdiki performansını ölçmekte kullanılan finansal ölçütler, yapılan faaliyetlerin sonuçlarını göstermekte iken finansal olmayan ölçütler ise işletmenin gelecek performansını ölçmektedir (Kaplan ve Norton, 1992:7; Leung, Lam ve Cao, 2006:682).

Performans karnesi, işletmelerin bilanço ve gelir tablolarına henüz net olarak yansıtamadıkları müşterilerin ve hissedarların beklentileri çerçevesinde işletme içi

faaliyetlerin geliştirilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi amacıyla insan, sistem, işletme içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan değerleri esas alan dinamik bir performans yönetim tekniğidir (Utkutuğ, 2008:56). Başka bir deyişle birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli ağırlıklar verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak da açıklanmaktadır (Coşkun, 2006:128).

Günümüzde performans değerlendirme sürecinde problemlerini çözmek için dinamik olmak zorunda olan işletmelerin doğru zamanda doğru bilgiye ulaşmalarında bu teknik kritik bir öneme sahiptir. Çünkü performans karnesi sayesinde işletmeler, kurumsal farkındalıklarını arttırabilecek, işletme modelleri kurabilecek, finansal performanslarını iyileştirebilecek ve daha etkili uygulamalara geçiş sağlayabilecektir (Olve vd, 2004:1; Banker vd., 2004:423).

Ortaya çıktığından beri kullanımı artan performans karnesinde zamanla gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda kavramsal olarak bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Çünkü günümüzün değişen koşulları doğrultusunda işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, hedeflerine ve rekabet edebilir düzeye ulaşması gerekmektedir. Bunun için de zamanla performans karnesine farklı bakış açıları ile yaklaşılmış gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

İlk olarak Kaplan ve Norton 1 yıllık bir süre ile 12 şirket üzerinde performans ölçümü ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda üst düzey yöneticilere ölçütler sunan ve işletmenin geniş kapsamlı bir bakış açısını gösteren performans karnesi oluşturulmuştur (Kaplan ve Norton, 1992:71). 1996 yılında ise performans karnesini işletme stratejisi ile birleştirmişler, böylelikle stratejik amaçları elle tutulabilir ölçütlere çevirmişlerdir. 2001 yılında da, değişikliği yöneterek rekabet avantajı sağlamak ve



etkinliği arttırmak için stratejiyi örgütün yönetim sürecinin odağında tutmuşlardır (Braam ve Nijssen, 2004:338; Asosheh vd., 2010:5932).

Strateji odaklı performans karnesinin etkili yönetim aracı olarak kullanım yaygınlığı zamanla artmıştır. Performans karnesinin kullanım alanları arasında işletmeler, sanayiler, hükümet ve kâr amacı gütmeyen örgütler bulunmaktadır (Alptekin, 2008:680). Ar-Ge, E-ticaret, tedarik zinciri, sağlık, üretim finans gibi pek çok sektörde performans karnesinin kullanıldığı görülmektedir (Eilat, Golany ve Shtub, 2008; Asosheh vd., 2010; Bhagwat ve Sharma, 2007; Al-mawali, Zainuddin ve Ali, 2010).

Performans karnesi iyi olan firmalar diğer firmalardan nitelik bakımından ayrılmaktadır. Bu yüzden binlerce firma performans karnesini benimsemektedir. Bain & Company'nin büyük firmalara yönetim uygulamalarını ölçmek için yaptığı anketin sonuçları da bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Yapılan anketin sonuçlarına göre, Kuzey Amerika'da Fortune 1000 şirketlerinin yaklaşık olarak %50'sinin performans karnesi kullandığı ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmanın diğer sonuçlarına göre de Avrupa'da performans karnesi kullanan firmaların oranı yaklaşık olarak %40 ile %45 arasında değişim göstermekte iken Avustralya'da bir üniversitenin yapmış olduğu çalışma sonucuna göre de şirketlerin yaklaşık olarak %35'nin performans karnesini kullandığı görülmüştür (Calabro, 2001). Yapılan bir diğer çalışmaya göre İngiltere'de firmaların %57'sinin, Almanya ve Avusturya firmalarının ise %26'sinin performans karnesini kendi firmalarına uyguladıkları görülmüştür (Brown, 2007:8). Tablo II.1'de de performans karnesini kullanan bazı firmalar ve ülkeleri yer almaktadır.

**Tablo II.1.** Ülkelere Göre Performans Karnesini Kullanan Bazı Firmalar

Türkiye	Amerika	İngiltere	Almanya	Japonya
-Eczacıbaşı Vitra -Siemens Türkiye -Garanti Bankası, -Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamulleri	-Apple -HP -General Electric -Du-Pont -Cigna	-BP Chemicals, -Milliken, -The Net West Group -Abbey National	-Siemens -Chrysler -BMW	-Ricoh Co. -Takara Shuzo Co. -Itoham Foods Inc. -Kandia Life Insurance Co. Ltd. -Philips.Ltd.

**Kaynak:** Morisawa, 2002:1-4; Butler, Letza, ve Neale, 1997:244; Coşkun, 2007: 167-194; Wisner,, 2010: 1- 4; Utkutuğ, 2008: 69-70.

## II.2. Performans Karnesinin Oluşturulması Süreci

Performans karnesinin en büyük yararı en alt kademedeki çalışandan en üst kademedeki çalışana kadar herkes için stratejinin uygulanmasını kolaylaştırmasıdır (Olve vd, 2004:2). Performans karnesinden öncelikli olarak beklenen stratejiyi geliştirmede ve kurumsal amaçları belirlemede destekleyici bir işlev görmesidir. Böylelikle işletmelerde kurumsal misyonun belirlenmesi sağlanacaktır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004:41). Kısacası, performans karnesi stratejik planlama sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Ho, Cheng ve Lin, 2001: 20). Strateji odaklı performans karnesinin kullanım amaçları aşağıda yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a:85):

- 1) Stratejiyi açıklamak ve güncelleştirmek,
- 2) Firmada stratejiyi bildirmek,
- 3) Birim ve bireysel amaçları strateji ile birlikte bir araya getirmek,
- 4) Stratejik amaçları uzun dönemli hedeflere ve yıllık bütçelere bağlamak,
- 5) Stratejik girişimleri tanımlamak ve bir araya getirmek,
- 6) Stratejiyi öğrenmek ve geliştirmek için periyodik performans değerlemesini yönetmek.

Performans karnesinin tam olarak anlaşılabilmesi için üst düzey yöneticiler ile birlikte şirketin misyon ve vizyonunun belirlenerek, işletmenin stratejisinin yer aldığı strateji haritasının oluşturulması gerekmektedir. Strateji sayesinde işletmeler şu andaki durumu ile gelecekteki potansiyel durumu arasında ilişki kurarak ve gerekli görülürse stratejik hedeflerde değişiklikler yaparak rekabet üstünlüğü elde edecektir. Bu yüzden Cokins'e göre (2009:8), strateji haritasının performans karnesine göre önemi daha büyüktür. Buna rağmen henüz çok az sayıda firma öncelikli olarak strateji haritası oluşturmaktadır. Bu yüzden Olve vd. (2004:1) performans karnesinin, son zamanlarda en başarılı yönetim araçlarından biri olmasına rağmen tam olarak performans karnesinin anlaşılmadığını savunmaktadır. Performans karnesinin tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikli olarak strateji haritasını oluşturan unsurlardan bahsetmek gerekecektir. Aşağıda strateji haritasının unsurları yer almaktadır (Utkutuğ, 2008:68-69):

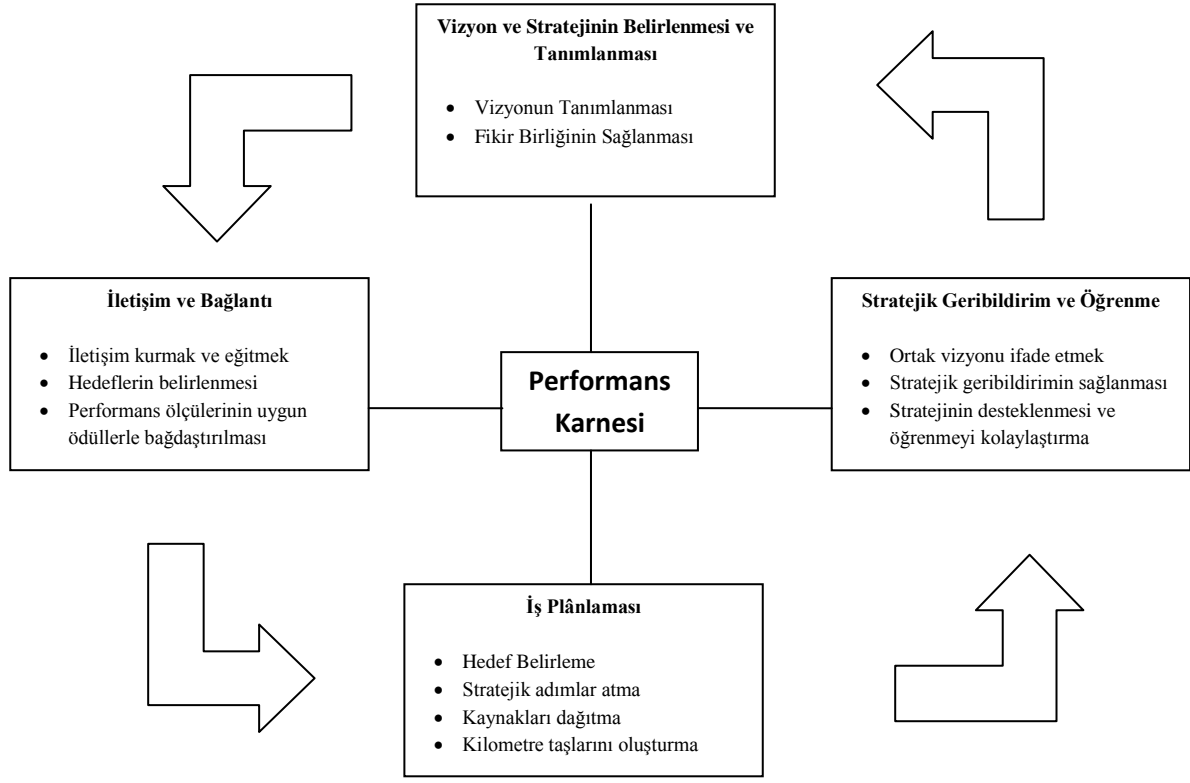
- İşletme ortaklarının hisse değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar,
- Kâr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler,
- Müşterilere işletmelerle daha yüksek kâr marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değer kriterleri,
- Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler,
- Büyüme için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar.

Yukarıdaki unsurlara ek olarak strateji haritasında işletmenin misyon, vizyon, amaç, değerler ve strateji kavramları kullanılmaktadır. Aşağıda bu kavramlar kısaca açıklanmaktadır:

- Misyon; örgütün var olma amacıdır (Kaplan ve Norton, 2004:33).
- Vizyon; farklı bir takım sübjektif değer yargılarına ve inançlara sahip çalışanların kısa ya da uzun vadeli kararlarını etkileyerek bir hedef doğrultusunda koordineli bir şekilde hareket etmelerini sağlar (Tağ, 2011:280).
- Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü hedefdir (Eren, 2010:16).
- Değerler; örgütün, ne yaptığını ve neyi nasıl başarmak istediğini vurgulamaktadır (Grant, 2002:59).
- Strateji; rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2007:33).

Firmaların birçoğunun misyonu ve vizyonu bulunmaktadır. Misyon ve vizyon terimleri şirket stratejisine dönüştürülürken örgüt içerisinde tam anlamı ile geliştirilememektedir. Bu durumda performans karnesi firmanın vizyon ve stratejilerini performans göstergelerine dönüştürmeye yardım etmektedir (Cebeci, 2009:8901). Kısacası performans karnesi bir şirketin vizyon ve stratejilerinin performans göstergeleri ile ifade edilmesine olanak tanımaktadır. Bu yüzden de stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan sistemin kurulmasını sağlar (Yüksel ve Dağdeviren, 2010:1270).

**Şekil II.1.** Performans Karnesinin Stratejik Çerçevesinin Belirlenmesi



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, 1996b:77

Şekil II.1’de işletmelerin performans karnesini oluştururken kullandıkları stratejik çerçevenin belirlenmesi yer almaktadır. Stratejik çerçeve dört basamaktan oluşmaktadır. İlk basamakta vizyon ve stratejileri çerçevesinde fikir birliği oluşturmada yöneticiye yardım etmektir. İkinci sırada iletişim kurmak bulunmaktadır. Bu basamak ise işletme departmanının veya çalışanlarının kişisel amaçlarının işletme stratejisi ile bağlantılı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca performansı ödüllendirmektedir. Üçüncü basamak iş planlamasıdır. İşletme ile finansal planları bütünselleştirmeye olanak sağlamaktadır. Stratejik geri bildirim ve öğrenme ise bu sürecin dördüncü basamağında yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a:75-77). Geri bildirim sayesinde eksiklikler görülür ve gerekli düzenlemeler yapılır.

Bir performans karnesi ne kadar mükemmel olursa olsun stratejinin iyi sonuç vereceğinin garantisini vermemektedir (Kaplan ve Norton, 1992:77). Fakat kapsamlı ve kaliteli bir strateji haritası sayesinde performans karnesi işletmeler için olumlu sonuçlar vermektedir. Çünkü performans karnesi stratejiyi açıklamakta, işletmede her birimin strateji ile uyum sağlayarak uygulanmasına yardım etmekte ve stratejiyi denetlemektedir. Bu süreç içerisinde performans karnesi istenilen başarıyı gösteremezse, stratejik amaçlar, strateji haritası ve performans karnesi istenilen başarıyı gösterene kadar düzenlenmelidir (Person, 2009:6-8). Cokins'e göre (2006:95), başarılı bir strateji haritasında stratejik amaçlara ulaşıldığı zaman paydaşların değeri maksimize edilmiş olacaktır. Bu yüzden performans karnesi işletme birim stratejisinin somut halidir bu yüzden genel merkez ve yönetim kurulu ile koordineli olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1996a:80).

Performans karnesi stratejik yönetim sistemi olarak da kullanılmaktadır (Asosheh, Nalchigar ve Jamporzmay, 2010:5933). Stratejik yönetim sistemi doğrultusunda işletmenin performans karnesinin oluşturulması için Tablo II.2.'de gösterildiği üzere belirli aşamaları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bir aşamadan diğer aşamaya belirli sürelerde geçerek işletmenin stratejik yönetim süreci oluşturulmuş olacaktır. İşletmenin bu aşamalardan geçmesi yaklaşık 3 yıllık bir süreyi kapsamaktadır. İşletmenin vizyonunun belirlenmesi ile başlayan bu süreç vizyon doğrultusunda orta düzey yöneticilerle bir araya gelinmesi ve stratejilerin belirlenmesi ile devam etmektedir. Bunun hemen ardından işletme için kârlılık sağlamayacak yatırımlar elenmekte böylece işletmedeki birimler arasındaki ortak değişim programları için ön hazırlık yapılmaktadır. Daha sonra işletmenin her bir stratejik birimi için performans karnesi oluşturulup denetlenmektedir. Denetleme sonucuna bakılarak işletmenin vizyonunda herhangi bir değişiklik yapıp yapılmayacağına karar verilip varsa gerekli düzenlemeler yapıldıktan

sonra performans karnesi yöneticiler tarafından tüm işletmeye duyurulmaktadır. Bu arada yönetimin ilk üç kademesindeki yöneticiler kendi amaçları ile performans karnesini bağlantılı hale getirip teşvik sistemi oluşturduktan sonra performans karnesinde kullanılan her bir ölçüt için beş yıllık hedefler belirlemektedir. Bu aşamadan sonra aylık değerlendirmeler başlamakta ve yıl sonunda yıllık strateji değerlendirmeleri yapılarak gerekli görülen güncellemeler yapılmaktadır. Son olarak da tüm çalışanlar işletmenin amaçları ile bağlantılı olarak kişisel amaçlarını oluşturmaktadır.

**Tablo II.2. İşletmenin Stratejik Yönetim Sistemini Oluşturması**

Aylar	Faaliyet	Açıklama
0-3. Ay	Vizyonun açıklanması	Yeni oluşturulan yönetim ekibinden 10 kişi birlikte çalışır. İşletmenin vizyonu belirlenir ve stratejiye dönüştürülür. Böylece işletmenin stratejisinde fikir birliği oluşur ve strateji benimsenir.
4.-5. Ay	Orta düzey yöneticilere anlatmak	Yönetimin ilk üç kademesindeki 100 kişi bir araya getirilir ve strateji açıklanır.
6.Ay	Stratejik olmayan yatırımların elenmesi	Performans karnesi stratejik öneme sahip olmayan yatırımların tanımlanmasını ve elenmesini sağlar.
6.Ay	Kurumsal değişim programlarının başlatılması	Performans karnesi işletme birimleri arasında ortak değişim programlarının gerekliliğini ortaya koyar.
6.-9. Ay	İşletme biriminin karnesini oluşturmak	İşletmenin karnesini kullanarak her birim kendi stratejisi doğrultusunda kendi karnesini oluşturur.
9.-11. Ay	İşletme birimlerinin performans karnelerini denetlemek	Şirket başkanı ve yöneticiler her bir işletme biriminin karnesini denetler.
12. Ay	Vizyonun netleştirilmesi	İşletme birimlerinin karnelerinin denetlenmesi sonucu başta dâhil edilmeyen ortak konuların belirlenmesi sağlanır.
12. Ay-Devam	Performans karnesinin tüm kuruluş çapında duyurulması	Yöneticiler performans karnesinden 1 yıl sonrasında memnun kalırlarsa tüm işletmeye performans karnesi duyurulur.
13.-14.Ay	Kişisel performans hedeflerini belirlemek	Yönetimin ilk üç kademesindeki yöneticiler kendi amaç ve teşvik primlerini performans karnesi ile bağlantılı hale getirir.
15.-17.Ay	Uzun dönemli plan ve bütçenin güncelleştirilmesi	Her ölçüt için beş yıllık hedefler belirlenir. Bu hedefler için gereken yatırımlar ve fonlar belirlenir. Yıllık bütçe birinci yıl sonunda oluşturur.
18.Ay-Devam	Aylık ve üçer aylık değerlendirmelerin yapılması	İşletme birimlerinin karneleri onaylandıktan sonra stratejik konular odaklı aylık değerlendirme süreci başlar.
25.-26.Ay	Yıllık strateji değerlendirmeleri yapmak	Üçüncü yılın başında ilk başlangıç stratejisi gerçekleştirilmiştir. Daha sonrasında kurumsal stratejinin güncellenmesi gerekmektedir. Güncellenme sonrasında yönetim komitesi on tane stratejik konu belirler. Her işletme biriminin her bir konuyla ilgili durumunu belirlemesi istenir. Daha sonra strateji ve karnenin güncellenme işlemlerini başlatılır.
25.-26. Ay	Herkesin performansını performans karnesine bağlaması	Tüm çalışanların performans karnesi amaçları ile uyum kişisel amaçlarını oluşturmaları istenir. Performans karnesi ile bağlantılı teşvik primi uygulaması başlatılır.
Not	15.-17.Ay ile 25.-26.Ay arasındaki süreç düzenli bir program haline gelmektedir. Bu süreçlerde performans karnesi yönetim sürecinin rutini haline gelmektedir.	

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, 1996b:78–79.



Tablo II.3. Performans Karnesinin Uygulama Çizelgesi

Hafta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
<b>Planlama aşaması</b>																						
1	Performans karnesi için amaçların geliştirilmesi	■																				
2	Uygun organizasyon biriminin seçimi		■																			
3	Tepe yönetiminin desteğinin alınması	■	■	■																		
4	Uygulama takımının kurulması		■	■	■																	
5	Proje planının formüle edilmesi			■	■	■																
6	İletişim stratejisinin ve planının genişletilmesi				■	■	■															
<b>Geliştirme Aşaması</b>																						
1	Alt yapı için gerekli olan belgelerin temin edilmesi						■	■														
2	Performans karnesi için eğitim vermek						■	■														
3	Vizyon, değer, misyon, stratejinin onaylanması/yenilenmesi						■	■	■													
4	Üst düzey yönetimle görüşmelerin yapılması							■	■													
5	Strateji haritası geliştirmek								■	■												
5a	Programı yönetenlerle çalışma toplantıları									■	■											
5b	Çalışanlardan geri bildirim alınması									■	■											
6	Ölçütlerin oluşturulması										■	■										
6a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları											■	■									
6b	Çalışanlardan geri bildirim alınması											■	■									
7	Hedefleri belirlemek ve öncelik sırasına koymak												■	■	■							
8	İlk performans karnesi raporu için bilgi toplanması													■	■	■						
9	Performans karnesinin ilk tanıtımı																■	■				
10	Performans karnesi uygulama planının gerçekleştirilmesi																				■	■

**Kaynak:** Niven, 2006:63.

Tablo II.3.'de performans karnesinin stratejik yönetim sistemi oluşturulduktan sonra haftalık olarak hangi uygulama aşamalarından geçtiği görülmektedir. Bu uygulama “Plânlama Aşaması” ve “Geliştirme Aşamaları” olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçlerin tamamlanması 16 haftalık bir süreci almaktadır. İlk 5 hafta “Plânlama Aşaması”nı oluştururken kalan haftalar da “Geliştirme Aşaması”nı oluşturmaktadır. Tablo II.3'te görüldüğü gibi 16 hafta tamamlandıktan sonra geriye kalan zaman uygulamanın gerçekleştirilmesi için harcanmaktadır. Bir başka deyişle performans karnesinin uygulanması 20 haftayı bulmaktadır. Planlama Aşamasında, “Performans karnesinin amaçlarının geliştirilmesi”, “Uygun organizasyon biriminin seçimi”, “Tepe yönetiminin desteğinin alınması”, “Uygulama takımının kurulması”, “Proje planının formüle edilmesi”, “İletişim stratejisinin ve planının genişletilmesi” yer almaktadır. Geliştirme Aşamasında ise “Alt yapı için gerekli olan belgelerin temin edilmesi”, “Performans karnesi için eğitim vermek”, “Vizyon, değer, misyon, stratejinin onaylanması/yenilenmesi”, “Üst düzey yönetimle görüşmelerin yapılması”, “Strateji haritası geliştirmek”, “Programı yönetenlerle çalışma toplantıları”, “Çalışanlardan geri bildirim alınması”, “Ölçütlerin oluşturulması”, “Programı yürütenlerle çalışma toplantıları”, “Çalışanlardan geri bildirim alınması”, “Hedefleri belirlemek ve öncelik sırasına koymak”, “İlk performans karnesi raporu için bilgi toplanması”, “Performans karnesinin ilk tanıtımı”, “Performans karnesi uygulama plânının gerçekleştirilmesi” yer almaktadır.

### **II.3. Performans Karnesinin Boyutları**

İşletme performansı çok boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Günümüzde bu yapı içerisinde sadece ortakların ve hissedarların çıkarları ve beklentilerinin tatmin edilmesi firmanın geleceği için yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların ve müşterilerin de

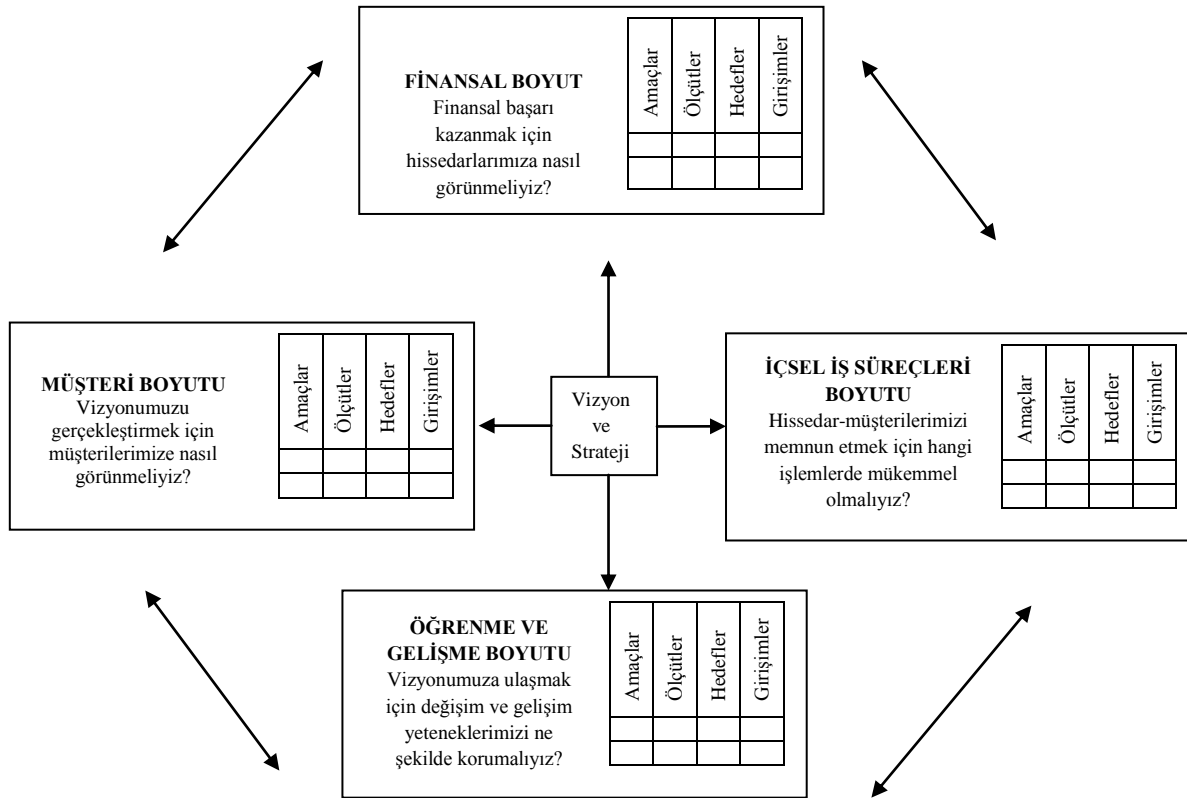
memnuniyeti sağlanmalıdır (Ağca ve Tunçer, 2006:191). Bu nedenle performans karnesi, geleneksel finansal boyutu finansal olmayan üç performans boyutu ile tamamlamaktadır. Bu performans boyutları da müşteri, içsel iş süreçleri, öğrenme ve gelişme boyutlarından oluşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a,1996b). Başka bir deyişle performans karnesinde maddi duran varlıkları ölçen finansal boyut, maddi olmayan duran varlıkları ölçen müşteri boyutu, süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyut bulunmaktadır (Abran ve Buglione, 2003:341).

Finansal ve müşteri boyutu örgütün neyi başarmak istediğini, içsel iş süreçleri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu da örgütün stratejiyi nasıl uygulayacağını tanımlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2004:12). Böylelikle performans karnesinde kullanılan dört boyut aynı anda kullanılarak işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Yenice, 2007:99). Performans karnesini diğer kurumsal performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli noktalardan biri içsel işletme süreçleri boyutu ile birlikte öğrenme ve gelişim boyutunu içermesidir (Utkutuğ, 2008:58).

Şekil II.2.'de performans karnesinde kullanılan boyutların hangi amaçla kullanıldığı görülmektedir. Finansal boyutun belirlenebilmesi için “finansal başarı kazanmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?”, müşteri boyutunun belirlenebilmesi için “vizyonumuzu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?”, içsel iş süreçleri boyutunun belirlenebilmesi için “Hissedar ve müşterilerimizi memnun etmek için hangi işlemlerde mükemmel olmalıyız?”, öğrenme ve gelişme boyutunun belirlenebilmesi için “Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde korumalıyız?” sorularının cevaplandırılması gerekmektedir. Performans karnesi bir modelden çok bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak

geliştirilmesi gereken bir tekniktir. Ayrıca kurum performanslarının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına hızlı ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır (Argüden, 2011).

**ŞEKİL. II.2.** Performans Karnesinde Kullanılan Performans Boyutları



**Kaynak:** Kaplan ve Norton 1996a:76.

Performans karnesinin dört boyutu sebep sonuç ilişkisi içerisinde. Her bir ölçüt bu sebep sonuç ilişkisi içerisinde hareket etmektedir. Daha da ötesi her bir ölçüt diğer ölçütleri kuvvetlendirmektedir (Veen-Dirks ve Wijn, 2002:416). Çalışanların yeteneklerini geliştirmek üzere hazırlanan bir program (öğrenme ve gelişme boyutu) müşteri hizmetlerini (içsel iş süreçleri boyutu) geliştirecektir. Bu da müşteri tatminini ve bağlılığını arttıracaktır (müşteri boyutu). Sonuç olarak da gelir artışı ve kazanç sağlanacaktır (finansal boyut) (Kaplan ve Norton, 2006:6-7). Bu örnek performans karnesinin dört boyutu

arasındaki sebep sonuç ilişkisini açıkça ortaya koymaktadır.

**Şekil II.3.** Bir İşletmenin Performans Boyutları Arasındaki Sebep Sonuç İlişkisi

İlişkisi	
Finansal Boyut	Sermaye Getirisi
Müşteri Boyutu	Müşteri Memnuniyeti ↑
	Zamanında Teslim ↑
İçsel İş Süreçleri Boyutu	Süreç Kalitesi
	Süreç Dönüş Süresi ↑
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Çalışanların Yetenekleri ↑

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, 1996b:31

Şekil II.3.'de boyutlar arasındaki sebep sonuç ilişkisi başka bir örnekle gösterilmektedir. Bir işletmenin karlılığının arttırabilmesi için öncelikle müşteri bağlılığının oluşturulması gerekmektedir. Peki, bu müşteri bağlılığı nasıl oluşacaktır? Müşteri bağlılığını oluşturabilmek için müşteriyi memnun etmek gereklidir. Memnuniyet de siparişlerin zamanında kendilerine iletilmesi ile oluşmaktadır. Müşteri boyutunda bu başarıyı elde edebilmek için içsel iş süreçleri boyutundaki gelişme ile sağlanacaktır. Bu gelişme de yüksek kaliteli bir süreç ile bu süreçlerin işleyiş süresinin az olması ile mümkün olmaktadır. Süreçlerdeki iyileşmeyi sağlayabilmek çalışanların elindedir. Bunun için de çalışanların bu konu da yeteneklerini geliştirmesi gereklidir. Bu aşamalar gerçekleştikten sonra işletmenin istemiş olduğu karlılık düzeyine ulaşılmış olacaktır.

Performans karnesini kullanan birçok işletme bu dört boyutu değiştirmeden kullanmaktadır. Bazı firmalarda ise firmaların özgün şartları doğrultusunda bu dört boyut değişebilmektedir (Coşkun, 2006:129). Yani bir işletmenin günün şartları doğrultusunda performanslarının daha fazla iyileştirilmesine olanak tanıyan farklı boyutlar eklenebilir. Kısacası firmalar kullanacakları boyutları kendilerine göre çeşitlendirebilirler. Örneğin “European Software Institute”nin performans karnesinde beş boyut kullanılmaktadır. Bu boyutlar da finansal boyut, müşteri boyutu, içsel iş süreçleri boyutu, altyapı ve yenilik boyutu ve insan boyutudur (Abran ve Buglione, 2003:341). Bunun yanı sıra “Rexam Custom Europe”un (RCE) performans karnesinde kullanmış olduğu boyutlar da örnek olarak verilebilir. RCE, Kaplan ve Norton’ın oluşturduğu performans karnesinin örgüt kültürüne ve iş diline uygun olmadığı gerekçesi ile kendi ihtiyaçlarına uyacaklarını düşündükleri ve firmanın temel prensiplerine uygun bir karne geliştirmişlerdir. Bu performans karnesinde hissedar boyutu, olağanüstü büyüme boyutu, devamlı gelişme boyutu olmak üzere üç boyut yer almaktadır (Butler, Letza ve Neale 1997:251-253).

Gerekli olan bilgileri, pek çok ölçütü içinde barındıran bir yönetim aracı olan performans karnesine dökmek yöneticiler için zor olabilmektedir. Pek çok firma finansal performansı uygulamada çok başarılı olurken müşteri tatmini, pazara zamanında sunum veya diğer önemli stratejik amaçları uygulamada aynı başarıyı gösterememektedir (Carney, 1999:4). Bu zorluğu aşmada performans karnesinin dört boyutu işletmenin verilerini bütünleştirmek için yöneticilere yol göstermektedir (Lipe, Salterio, 2002:531). Bu boyutlardan geri bildirim sağlandığında da, performansın işletmenin amaçlarıyla nasıl örtüştüğü görülebilecektir (Wisner, 2010:1).

### II.3.1. Finansal Boyut

Finansal nitelikli ölçütler, işletmenin hissedarlara veya sahiplere nasıl görüldüğünü göstermektedir (Koçel, 2010:448). Firma bu boyut sayesinde operasyonel sonuçları finansal sonuçlara nasıl daha iyi dönüştürebileceğini anlatmaktadır (Ho, Cheng ve Lin, 2001:21). Tablo II.4.'de finansal boyutta kullanılan ölçütlere yer verilmiştir.

**Tablo II.4.** Finansal Boyutta Yaygın Olarak Kullanılan Ölçütler

net kar	fiyat/kazanç oranı	borç-özkaynak oranı	hisse senedi fiyatı	yatırım karlılığı
sermaye karlılığı	brüt kar	masraf oranı	stok devir hızı	satıcı devir süresi
ekonomik katma değer	teknik kar/alınan prim	faiz karşılama oranı	hasar prim oranı	alacakların tahsil süresi
bileşik rasyo	karın satışlara oranı	bilanço karı/özsermaye	nakit akımı	alıcı devir hızı
toplam varlıkların getirisi	piyasa katma değeri	birim maliyetlerde azalış	birleşik büyüme oranı	çalışan başına kar

**Kaynak:** Niven, 2006:148, Ağca, 2009:57; Abran ve Buglione, 2003:340; Başpınar, 2005:5-35.

Şirketler finansal boyut hedeflerine ulaşmak için pek çok strateji uygulayabilmektedir. Satışlarını artırmak için iyi bir reklam kampanyası başlatarak piyasadaki payını artırması örnek olarak verilebilir (Yenice, 2007:98).

### II.3.2. Müşteri Boyutu

Müşteriler ile ilgili ölçütler, işletmelerin müşterilere nasıl görüldüğünü göstermektedir (Koçel, 2010:449). Müşteri boyutu, müşterilerin beklentilerini firmanın nasıl daha iyi bir şekilde karşılayacağını anlatmaktadır (Ho, Cheng ve Lin, 2001:21). Aynı zamanda müşteri boyutunda firma rekabet etmeyi seçtiği müşteri ve pazar bölmesini tanımlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996b:63).

Günümüzde müşteri odaklı bir yönetim anlayışı hâkim olmaktadır. Üretilen ürünün kalitesi müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Hizmetlerin kalitesi, hata

oranı, hizmetlerin zamanında yerine getirilmesi oranı gibi oranlar performans ölçütü olarak kullanılabilir (Yenice, 2007:98). Tablo II.5.'te performans karnelerinde yaygın olarak kullanılan müşteri boyutunun ölçütleri yer almaktadır.

**Tablo II.5.** Müşteri Boyutunda Yaygın Olarak Kullanılan Ölçütler

müşteri bağlılığı	reklam sayısı	iade oranı	müşteri şikayetleri	müşteri karlılığı
pazar payı	hizmet/ürün fiyatı	yapılan öneri sayısı	marka tanınmışlığı	satış işlem sayısı
ilk görüşmede çözülen şikayetler	müşterilerin iş yerini ziyaret sayısı	müşteri isteklerine cevap verme süresi	satış hacmi	müşteriyi elde tutma
müşteri memnuniyeti	katılınan fuar sayısı	kaybedilen müşteri sayısı	çalışan başına düşen müşteri sayısı	satış kanalının satış miktarı
müşteri sayısı	pazarlama giderleri/satışlar	görüşmelerin ortalama süresi	yeni müşterilerden elde edilen gelir %si	müşteri kazanma oranı
müşteri başına yıllık satışlar	rekabete ilişkin fiyatlama	hedef müşterilere harcama payı	müşteri/hizmet gideri	cevap verme oranı

**Kaynak:** Niven, 2006:154; Kaplan ve Norton, 1996b:157; Utkutuğ, 2008:57-58.

Kalite kavramının yanında müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri kârlılığı, müşteri sadakati, marka değeri önem kazanmıştır. Üretim ve ürün/hizmet sunumunda kalitenin yükseltilmesi müşterinin sağladığı faydayı artıracak böylece sadık müşteriler oluşturulacaktır. Sadık müşterilerin ve marka bağımlılığı geliştirilmiş müşterilerin satın aldığı ürüne veya işletmenin diğer ürünlerine uzun süreli talep yaratması nedeniyle işletmenin pazar payı büyüyecek ve finansal yapısı güçlenecektir. Aynı zamanda, işletmenin yarattığı markanın değeri yükselecek, işletmenin kurumsal performansı ve piyasa değeri artacaktır. Tüm bu sayılan kavramlar, yöntemin farklılığını vurgulayan bir diğer nokta olan müşteri boyutu altında toplanmıştır (Utkutuğ, 2008: 57-58).



### II.3.3. İçsel İş Süreçleri Boyutu

İçsel iş süreçleri boyutu organizasyonun iç işleyişinde hangi süreçler itibari ile geliştirmeler yapması gerektiğini anlatmaktadır (Koçel, 2010:449). Firmanın yenilik yapma, gelişme ve öğrenme yeteneği firmanın değeri ile ilgilidir (Kaplan ve Norton, 1992:75). Değer ise içsel iş süreçleri boyutu ile yaratılır (Kaplan ve Norton, 2004:12). Aynı zamanda da müşteri tatmini ve bir örgütün finansal amaçlarını başarma üzerindeki en iyi etkiye sahip olan bir boyuttur (Abran ve Buglione, 2003:340). İçsel iş süreçleri boyutu dört gruba ayrılmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004:12):

- Operasyon yönetimi; ürün ve hizmetleri üretme ve müşteriye sunma,
- Müşteri yönetimi; müşterilerle ilişki kurma ve güçlendirme,
- Yenilik; yeni ürün hizmet, süreç ve ilişkiler yönetme,
- Düzenleyici; toplumsal düzenlemelere ve sosyal beklentilere uymak ve daha güçlü topluluklar yaratmak.

Tablo II.6'da içsel iş süreçleri boyutunda kullanılan ölçütler yer almaktadır.

**Tablo II.6.** İçsel İş Süreçleri Boyutunda Yaygın Olarak Kullanılan Ölçütler

her bir işlemin ortalama maliyeti	ar-ge harcamaları	tazminat taleplerinin tutarlılığı	başabaşa ulaşma zamanı	hizmet verimliliğini arttırmak
sürekli gelişme	toplumsal katılım	aksama süresi	yeni projelerin iç vretim oranı	dönüşüm süresinde gelişim
stok devir hızı	yer kullanımı	doğru planlama	garanti taahhütleri	ürün ve hizmet hattı
çalışandan yararlanma oranı	müşteri bilgi sistemine ulaşabilme	zamanında ulaşan teslimat oranı	yenilikçilerin kimlik saptaması	atık azaltma
ortaya çıkarılan yeni ürünler	olumlu reklam sayısı	çevresel emisyonlar	patent sayısı	patentlerin ortalama yaşı
kusur oranı	stokçıkışı	tekrar çalışma	yeni ürün geliştirme çabaları	ortalama teslim süresi

**Kaynak:** Niven, 2006:156; Kaplan ve Norton, 1996:157; Ağca ve Tunçer, 2006:187; Koçel, 2010:449.

Bu süreçte firma müşteri beklentilerini cevaplayabilmek için kuruluşun iyi performans göstermesi gerektiği üzerine odaklanmaktadır (Ho, Cheng ve Lin,2001:21). Müşteri odaklı bir yönetim sistemi içerisinde müşteri beklentilerini karşılamak için şirket içerisinde ne gibi düzenlemelerin yapılması gerekliliği de süreç boyutunu oluşturmaktadır (Yenice, 2007:98).

### **II.3.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

Müşteri beklentilerini tatmin etmek ve bunu sürekli kılmak için firmanın alt yapısının güçlü olması gerekmektedir (Ho, Cheng ve Lin, 2001:21). Bu boyut örgütün finansal olmayan varlıklarını ve stratejideki rollerini tanımlamaktadır.

Öğrenme ve gelişme boyutu, insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgüt sermayesi olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. İnsan sermayesi çalışanların yetenekleri, becerileri ve bilgilerinden oluşurken bilgi sermayesi de veri tabanları, bilgi sistemleri, şebeke ve teknoloji altyapısından oluşmaktadır. Son boyut olan örgüt sermayesi de örgütün kültürü, liderlik, çalışan uyumu, takım çalışması ve bilgi yönetimini kapsamaktadır (Kaplan ve Norton, 2004:13).

Şirketin uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmek için yenilik yapma ve gelişme kapasitesi gibi ölçütler önem teşkil etmektedir. İşletme yeni ürünler geliştirmek veya mevcut ürünleri daha hızlı bir şekilde üreterek mevcut piyasa payını uzun vadede artırmak için de kullanılan teknoloji ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Yenice, 2007:99). Tablo II.7’de öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılan ölçütler yer almaktadır.

**Tablo II.7.** Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Yaygın Olarak Kullanılan Ölçütler

çalışanların mesleki dernek-kuruluşlara katılımı	çalışma çevresinin kalitesi	sağlık geliştirme	çalışma saatleri	etik ihlalleri
müşteri başına eğitim yatırımı	iç iletişim oranı	liderlik geliştirme	işe gelmeme	ödül ve teşvik
hizmetin ortalama süresi	çalışan verimliliği	personel değişim oranı	kişisel amaçları başarma	motivasyon
çalışan başına katma değer	performans karnesi sayısı	yetki kapsama oranı	çalışan eğitimi	çalışan tatmini
çalışanların önerisi	bilgi yönetimi	çapraz fonksiyonel görevler	iş kazalarında kaybolan zaman	iletişim planlama
çalışanların memnuniyeti	çalışanların yaptıkları öneriler	personel değişim oranı	çalışanların kalıcılığı	çalışanların kariyer olanakları

**Kaynak:** Niven, 2006: 162; Ağca ve Tunçer, 2006:187; Kaplan ve Norton, 1996:157; Koçel, 2010:450.

**Tablo II.8.** Ölçütlerin Özellikleri

ÖLÇÜTLER	ÖZELLİKLERİ
Finansal Ölçütler	Ardıl Ölçütler
Müşteri Ölçütleri	Ardıl ve Öncül Ölçütler
İçsel İş Süreçleri Ölçütleri	Ardıl ve Öncül Ölçütler
Öğrenme ve Gelişme Ölçütleri	Öncül Ölçütler

**Kaynak:** Person, 2009:76

Tablo II.8.'de performans karnesinde kullanılan ölçütlerin ardıl ve öncül ölçütler olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Öncül ölçütler, bir amaca hizmet etmekte iken, ardıl ölçütler ise bir amacın sonuçlarını oluşturmaktadır. Sonuç ölçütü olan ardıl ölçüt aynı zamanda başka bir ölçütün öncül ölçütü olabilmektedir (Person, 2009:76). Öğrenme ve gelişme ölçütünde içsel ve müşteri boyutuna öncülük edip değişiklikler sunmaktadır. İçsel iş süreçleri ölçütü de öğrenme ve gelişme ölçütünün sonucudur. Ama aynı zamanda müşteri boyutunun da öncülüdür. Müşteri ölçütü de içsel sürecin ardıl ölçütü, finansal ölçütlerin de öncülüdür. Finansal ölçüt de ardıl ölçüttür yani sonuçtur.

Eğer yanlış performans ölçütleri kullanılırsa çalışanların tavrı ve öncelikleri yöneticilerin kararları ile iyi bir uyuma gösterememektedir. Ölçütlerin çok fazla olduğu durumlarda çalışanlar çok iyi odaklanamamaktadır (Cokins, 2006:83-84). Bu ölçütlerin sayısı mümkün olduğu kadar azaltılması gerekmektedir. Performans karnesinde kullanılan boyutların ve ölçütlerin seçimi ve ölçüt sayıları işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık göstermektedir (Veen-Dirks ve Wijn, 2002:416). Bu yüzden her firmanın kendi stratejisine uygun performans karnesini oluşturması gerekmektedir.

Kaplan ve Norton (1996b:165), performans karnesinde kullanılacak ölçütlerin sayısının 15 ile 25 arasında olması gerektiğini vurgulamaktadır. Person (2009:74-75) ise 20'den fazla ölçüt kafa karışıklığına neden olacağından pek çok küresel şirketin 10-15 arası ölçüte sahip olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden genel olarak kullanılan ölçütlerin sayısının 15'den az 20'den fazla olmaması tavsiye edilmektedir. Fazla olan ölçüt sayısını azaltmak, yöneticiler için zor olacaktır. Fakat böylelikle yöneticiler örgüt için daha önemli olan ölçütlere ağırlık vermiş olacaklardır (Wisner, 2010:3).

Performans karnesi genel olarak incelendiği zaman, dört boyutun dengeli olarak kullanılması durumunda işletmelerin koydukları hedeflere ulaşmalarının mümkün olacağı iddia edilmektedir. Performans karnesi değerlendirmeleri de her bir değerlendirme dönemi için düzenlenen raporlar sonuç kartında yönetime sunulmaktadır. Sonuç kartı incelendiği zaman da her bir boyut için hedef, hedefin ölçüleceği performans ölçütü ve değerlendirme dönemindeki işletme performansının yer aldığı görülmektedir. Genel kural olmamasına karşın bu sonuç kartları yönetime aylık, üç aylık ve dörder aylık dönemler halinde sunulabilmektedir (Güner, 2008:251).

## **II.4. Performans Karnesinin Yararları ve Performans Karnesine Yapılan Eleştiriler**

Performans karnesinin yararları kadar performans karnesine yapılan eleştiriler de bulunmaktadır. Bu bölümde de performans karnesinin yararları ve performans karnesine yapılan eleştirilerden kısaca bahsedilmektedir.

### **II.4.1. Performans Karnesinin Yararları**

Performans karnesinin en iyi özellikleri arasında gelecek odaklı olması, anlaşılabilir olması ve performans analizinde kullanılan çeşitli boyutları kullanma imkânının olması vardır (Sandström ve Toivanen, 2002:89). Performans karnesi, yöneticilerden gelen bütün bilgileri bir bütün halinde sunduğundan dolayı yöneticiler firmanın uzun dönemli stratejik amaçlarını daha iyi anlayabilmektedirler (Kaplan ve Norton, 1996:80). Performans karnesinin yararları arasında işletme aktivitelerini firmanın vizyon ve stratejisine dönüştürmesi, içsel ve dışsal iletişimi güçlendirmesi, stratejik amaçlara karşın örgüt performansını denetlemesi sayılabilmektedir (Alptekin, 2008:680).

Performans karnesinin diğer yararları şu şekilde sıralanabilmektedir: Stratejinin vizyondan başlayarak daha somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanması, kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleri ile tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması, stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması, takım ve kişi hedeflerinin stratejisiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması, yetkinlik geliştirme programlarının ve bu programların önceliklerinin belirlenmesi, performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle

ilişkilendirilmesi, kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi (Argüden, 2011).

Yukarıda sayılan yararların yanı sıra performans karnesi işletmelerde örgüt kültürünün güçlenmesine, yönetime katılım oranının artmasına, stratejilerin ve hedeflerin daha doğru olarak belirlenip bölüm ve birimlere göre ayrılarak düzenli denetim altında gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Böylelikle üst yönetim denetim ve kontrol faaliyetlerine daha az zaman ayıracak, yatay ve dikey iletişimi arttıracak, kurumsal performansın daha hızlı ve daha kısa sürede değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır (Utkutuğ, 2008: 56).

Ayrıca performans karnesi işletmelerin stratejiyi faaliyete dönüştürme sürecini kolaylaştırmaktadır (Abran ve Buglione, 2003:340). Bu süreçte benzer ölçüm tiplerini aynı grup içerisinde toplamakta, eksikliği iyileştirmek ve örgüt içerisinde şeffaf iletişim ve değişimi etkili bir şekilde yönetmeye izin vermek için ölçümleri sınırlamakta ve ölçüm değerleri ile bağlantı kurmaktadır. Performans karnesinin bir diğer yararı ise bütün boyutlar arasında denge kurarak, yönetimin strateji uygulama sürecini kontrol edebilmesini sağlamaktır. Bunu yaparken de sadece kısa dönemli finansal çıktılarının farkına varmamakta bununla beraber de uzun dönemli rekabet edilebilir yetenekleri de göz önünde tutmaktadır (Papalexandris, Ioannou ve Prastacos, 2004: 351-352).

Yöneticilerden ve akademisyenlerden bazıları finansal performans ölçütlerinin daha fazla uygun olacağına inanırken bazıları da finansal olmayan performans ölçütlerinin geliştirilmesi ile finansal performans ölçütlerinin de gerçekleşeceğine inanmaktadır. Böylelikle yöneticilerin iki performans ölçütü arasında tercih yapmak zorunda olmadıklarını belirtmiştir (Kaplan ve Norton, 1992:71).

#### **II.4.2. Performans Karnesine Yapılan Eleştiriler**

Performans karnesine yapılan eleştirilerden bir tanesi, karne oluşturulurken uzun dönemli amaçları belirlemede başarısız olunmasıdır (Bhagwat ve Sharma, 2007:59). Bir başka eleştiri konusu da kullanılacak ölçütlerin fazla olması durumunda performans karnesinin uygulanmasında karışıklık olabileceği ve odaklanmada sorun çıkabileceği üzerinedir (Banker vd., 2004:424).

Ayrıca ölçütler belirlenip ağırlıklar verilirken objektifliğin sağlanamayacağı da yapılan eleştiriler arasındadır (Leung, Lam, Cao, 2006:68). Buna ek olarak ölçülmek isteneni yanlış ölçütlerle ölçme olasılığı da mevcuttur (Person, 2009:10). Bu durumda yapılan ölçüm doğruyu yansıtmamaktadır.

Yukarıda sayılan eksikler sonucunda örgütler değişime zor uyum sağlamakta ve uzun sürede motivasyonu sağlamaktadır. Üst düzey yöneticinin performans karnesine bağlılığında eksiklik olması da çalışanlar için sadece söylenmiş söz olarak kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı örgüt kültürüne uymaması nedeniyle performans karnesi başarısız olmaktadır (Person, 2009:10).

#### **II.5. Literatür ve Sektör Uygulamaları**

Bu bölümde performans karnesi ile ilgili ulusal ve uluslararası literatüre bunun yanı sıra farklı sektörlerde yapılan çalışmalara ve performans karnesi örneklerine değinilecektir.

### II.5.1. Ulusal Literatür İncelemesi

2004 yılı sonunda İstanbul Sanayi Odası'nın "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesi (İSO 500)" raporunda yer alan işletmelere bir anket uygulanmış ve 107 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Bu anketin sonucuna göre, büyük sanayi işletmelerinin %18,69'unda performans karnesinin kullanıldığı, %2,80'inde, çalışmaları tamamlanan performans karnesinin kısa süre sonra uygulamaya başlanacağı belirtilmiştir. Ayrıca firmaların %59,81'inde performans karnesi hiç kullanılmamış ve %0,93'ünde ise performans karnesi daha önce uygulanmış ama sonra bırakılmıştır. Bu ankette performans karnesi kullanmayanların %39,71'nin "bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadıklarını" belirtmeleri ise, performans karnesi konusunda bir eğitim ve bilgilendirme eksikliği olduğunun göstergesidir. Anketi cevaplandıranların %17,76'sından bu soru ile ilgili herhangi bir cevap alınmamıştır (Coşkun, 2005:201,269).

Ağca ve Tunçer (2006), çalışmalarında Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren bir alışveriş merkezinin performans karnesini oluşturmuşlardır. Bu çalışmada; finansal, müşteri, süreçler, öğrenme ve gelişme olmak üzere dört boyut kullanılmıştır. Stratejik doğrultuda belirlenen hedefler ve gerçekleşen oranlar bulunmuştur. Hedeflenen ile gerçekleşen performans oranları karşılaştırılmıştır.

Alanya'da dört ve beş yıldızlı 92 otele performans karnesi ile ilgili anketler gönderilmiştir. Anketlerden yüzde 72,2'si (67 anket) değerlendirmeye alınmıştır. Yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde en fazla önem verdikleri ölçütlerin de karlılık, gelir artışı, verimlilik artışı ve müşteri memnuniyeti olduğu ortaya çıkmıştır (Kılınç, Mesci ve Güler; 2008:164,165,170).

Konya numune hastanesinde performans karnesi uygulanmıştır. Performans karnesinin dört boyutu kullanılmış ve her bir boyut için ayrı ayrı amaç belirlenmiş ve



ölçütler oluşturulmuştur. Finansal boyutta geliri arttırmak ve maliyeti azaltmak amaçlanmış ve 7 ölçüt kullanılmıştır. Müşteri boyutunda ise hasta bekleme süresini azaltmak ve hasta memnuniyetini arttırmak 7 ölçüt ile ölçülmüştür. İçsel iş süreçleri boyutunda ise fiziki şartları iyileştirmek ve son teknolojiyi takip etmek amaçlanmış ve 5 ölçüt kullanılmıştır. Öğrenme ve gelişme boyutunda ise 7 ölçüt kullanılmış, çalışan memnuniyetini arttırmak ve toplam kalite anlayışını çalışanlara vermek amaçlanmıştır (Aldur, 2008:104-105).

Uygur (2009:155-158), İzmir’de faaliyet gösteren Çamlı Yem ve Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş’de performans karnesini uygulamıştır. Bu çalışmada şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda finansal, müşteri, içsel iş süreçleri ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyut kullanılmıştır. Bu dört boyutun stratejik amaçları ve ölçütleri öncelikli olarak belirlenmiştir. Her bir boyut için 6’şar ölçüt olmak üzere toplam 24 ölçüt kullanılmıştır. Çalışma sonucunda başlangıçtaki hedefler ve uygulama sonrasında elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Finansal boyutta birim müşteri maliyetini ve satışların maliyetini azaltmak için kullanılan ölçütler hedeflenen oranın gerisinde kalmıştır. Müşteri boyutunda ise ürünü zamanında teslim etmek, müşterilerle ilişkiyi geliştirmek ve mamul kullanımını arttırmak konusunda hedeflenen oranların altında kalınmıştır. İçsel iç süreçleri boyutu değerlendirildiğinde ise süreç kalitesini arttırmakta hedeflenen orana ulaşılmamıştır. Son boyut olan öğrenme ve gelişme boyutunda da tahmini yeni ürün geliştirme süresi olarak 1 ay hedeflenirken bu süre 2.5 hafta olarak gerçekleşmiştir.

Yüksel ve Dağdeviren (2010, 1273-1274) Ankara’da bir üretim firması üzerinde performans karnesi ile ilgili olay çalışması yapmışlardır. 16 ölçütten oluşan performans karnesi oluşturulmuştur. Çalışma sonucunda müşteri boyutu % 29.5 ile ilk sırada önem teşkil etmiş, ikinci sırada ise %26.4 ile süreç boyutu yer almıştır. Finansal

boyut % 23.6 ile üçüncü sırada ve öğrenme ve gelişme boyutu da % 20.5 ile dördüncü sırada yerlerini almışlardır.

Gencer ve Çetin (2011:113-119), performans karnesini havacılık sanayisi üzerine faaliyet gösteren bir firmaya uygulamışlardır. Dört boyuta ek olarak Ar-Ge ve inovasyon boyutunu da eklemiştir. Finansal boyutta 12 ölçüt, müşteri boyutunda 4 ölçüt, içsel iş süreçleri boyutunda 3 ölçüt, bilgi ve öğrenme boyutunda 4 ölçüt son olarak da Ar-Ge ve inovasyon boyutunda ise 4 ölçüt belirlenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda da boyutların performans karnesindeki toplam ağırlık içindeki payları şu şekildedir: finansal boyut- %30, içsel iş süreçleri boyutu- %30, müşteri boyutu- % 20, Ar-Ge ve inovasyon boyutu- %10, bilgi ve öğrenme boyutu-%10. Boyutların gerçekleşen hedefleri ise şu şekilde açıklanmaktadır: Finansal boyut- %79, müşteri boyutu- %89, içsel iş süreçleri boyutu- %95, bilgi ve öğrenme boyutu- %88, Ar-Ge ve inovasyon boyutu - %94.

### **II.5.2. Uluslararası Literatür İncelemesi**

Malmi, Finladiya'da faaliyet gösteren 17 şirketi kapsayan bir çalışma yapmıştır. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler; telekomünikasyon, medya, tedarik, banka, yemek ve içecek sektörü, metal ve mühendislik, petrol sektörüdür. 17 firmanın 15'i dört boyutu kullanırken 2 tanesinin çalışan boyutunu ekleyerek 5 boyut kullandığı ortaya çıkmıştır. 17 firmanın 13'ünde ödüllendirme ile performans karnesi bağdaştırılırken 4 tanesinde ödüllendirme kullanılmamaktadır (Malmi, 2001: 209-212).

1999 yılı sonunda ABD'de 140 işletmenin cevaplandığı anket çalışması yapılmıştır. Bu 140 işletmenin %33,3'ünü bankalar, %21,4'ünü sigorta şirketleri, %45,3'ünü ise benzeri finans kurumları oluşturmaktadır. Anketi cevaplandıran 140 işletmenin %20'sinin performans karnesi kullandığı, %10,7'sinin performans karnesi

uygulamak için hazırlık çalışmaları yaptığı, %17,1'inin ise performans karnesi uygulamayı düşündüğü belirtilmiştir. Ayrıca %50,7'sinin performans karnesini kullanmayı düşünmedikleri, %1,4'ünün de performans karnesi uygulamasını kullanıp bir süre sonra bıraktığı ortaya çıkmıştır (Ittner vd., 2003).

Almanca konuşan ülkeler arasından Almanya (100 şirketten 89'u), İsviçre (50 şirketten 42'si), ve Avusturya'da (51 şirketten 43'ü ) toplam 201 şirkete performans karnesi ile ilgili sorular sorulmuştur. Almanya'daki DAX 100'deki bütün firmalar, İsviçre borsasındaki en fazla kotası olan 50 şirket ve Avusturya'da ATX ve Midcap'teki bütün firmalar araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışmaya şirketlerin yüzde 87'si (174 şirket-Almanya-yüzde 89, İsviçre yüzde 84, Avusturya yüzde 84) cevap vermiştir. Şirketlerin yüzde 25'inin (44 şirket) performans karnesi ile hiç ilgilenmedikleri ortaya çıkmıştır. Yüzde 18'nin (32 şirket) performans karnesini bildikleri, yüzde 17'sinin (30 şirket) performans karnesini çalıştıkları fakat devam ettirmedikleri belirtilmiştir. Çalışmaya katılan şirketlerin yüzde 6'sının (11 şirket) ise performans karnesine henüz başladığını, yüzde 7'sinde (12 şirket) performans karnesinin var olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yüzde 17'sinin (30 şirket) ise performans karnesini bireysel işletme birimlerinde uyguladığı ve yüzde 9'nun da (15 şirket) şirketin tamamına uyguladığı diğer sonuçlar arasındadır. Aynı çalışmanın sonucuna göre sadece 42 şirketin cevaplandığı bölümde ise şirketlerin yüzde 95'inin (40 şirket) finansal boyutu, yüzde 93'ünün (39 şirket) müşteri boyutunu, yüzde 98'inin (41 şirket) içsel iş süreçleri boyutunu, yüzde 57'sinin (24 şirket) öğrenme ve gelişme boyutunu kullandıkları sonucuna varılmıştır. Şirketlerin yüzde 17'sinin de (7 şirket) bu boyutlardan farklı olan boyutları kullandıkları ortaya çıkmıştır (Speckbacher, Bischof ve Pfeiffer, 2003:368-370).

Kasturi'ye göre (2006), sigorta sektörü ekonomiyi onaran bir sistemdir. Bir örgütün performansı, kurumdaki birimlere, bireylere ve faaliyetlerin çıktısına bağlı olmaktadır. Kurum, kişiliklerini etkileyen dışsal faktörler göz ardı edildiği zaman, bireylerin davranışlarını resmi ve gayri resmi yollardan etkileyebilmektedir. Sigorta şirketlerinin de strateji haritalarının oluşumunu etkileyen çevresel ve içsel faktörler bulunmaktadır. Çevresel faktörler arasında müşteriler, rakipler, yasal düzenlemeler ve politik durumlar yer alırken, içsel faktörlerde ise, çalışma gücünün niteliği, sigorta ürünlerinin varlığı, ürün hattı, acentelerin sayısı etken rol oynamaktadır. Sigorta şirketlerinde finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri kullanılmaktadır. Finansal performans ölçütleri kârlılık ve yatırım olarak iki ana gruba ayrılmıştır. Kârlılık, ödenen net prim ve poliçeler üzerinden elde edilen kârlılık olmak üzere, yatırımda da şirketin varlıklarına yapılan yatırım ile şirket dışı varlıklara yapılan yatırımlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Finansal olmayan performans ölçütlerinde içsel ve dışsal ölçütler söz konusudur. İçsel ölçütler; çalışanların morali, pazar araştırması, çalışan ve acente eğitimi, müşterilere zamanında hatırlatmalar, öneri süreçlerindeki hız gibi değişkenlerken dışsal ölçütler arasında ise pazar payı, müşteri tatmini, poliçe sayısındaki artış, her acente için ortalama poliçe sayısı, şube sayısındaki artışlar yer alır.

Tayvan'da bir şirketin bilgi teknolojisi bölümünde performans karnesi oluşturulmuştur. Bilgi teknolojisi bölümündeki 40 yöneticiye anket gönderilmiştir. 31 anket geçerli ve 9 anket de geçersiz sayılmıştır. Ankette performans karnesinin dört boyutu ile ilgili sorular sorulmuş ve yapılan çalışmanın sonucunda da müşteri boyutu en önemli sırada yerini alırken, müşteri boyutunu süreç boyutu takip etmiştir. Üçüncü sırada öğrenme ve gelişme boyutu son sırada ise finansal boyut yer almaktadır (Lee, Chen, Chang, 2008:100,106).

### II.5.3. Sektör Uygulamaları

Brown Root Energy Services'ın alt alanı olan Rockwater firması da yağ ve benzin üreticisi olan bir firmadır. 1992 yılında para kaybeden bir durumda iken 1993 yılında müşteriye katma değer sunan yeni stratejiler kurarak performans karnesini kullanmaya başlamışlardır. 1996 yılına gelindiğinde ise bulunduğu sektörde büyümüş ve kârlılığı artmıştır (Kaplan ve Norton, 2001:6).

1994 yılında Mobil Corporation's Marketing and Refining Group (Mobil) Performans karnesini uygulamaya koymuştur. 3 yıllık bir süreç sonucunda gelişimler başlamıştır. Performans karnesinin dört boyutunun uygulanması sonucunda çalışanların stratejik kararlara olan farkındalıkları %20'den %80'e çıkmıştır. Şirkette güvenlik ve çevre sorunları çözüme kavuşmuş, şirketin faaliyet alanı %70 oranında daha verimli kullanılmaya başlanmış, yeni ürünler geliştirilmeye başlanmıştır. Büyüme hacmi ortalama %2 oranında artış göstermiştir. Ayrıca nakit harcamalarda da azalış meydana gelmiştir. Performans karnesinin uygulanması sonucunda işletme, Kuzey Amerika'daki petrol sektöründe kârlılık artışı sağlayarak kendi sektöründeki işletmelerin sınıflandırılmasında son sıradan ilk sıraya yükseliş göstermiştir. Bu gelişmeler sonucunda Mobil'in nakit akımı yıllık 1 milyar doların üzerinde ve işletme sermaye getirisi de yüzde 6 'dan yüzde 16'ya çıkmıştır. (Wisner, 2010:4).

CIGNA Property & Casualty Insurance da 1993 yılında sektördeki en kötü performansı sergileyen ve hemen hemen iflas etmek üzere olan bir sigorta şirketi iken 1994 yılında performans karnesini kullanmaya başlamıştır. 1996 yılında şirketin karlılığında artış görülmüş ve bu artış sürdürülebilir seviyeye gelmiştir. 1998 yılında da firmanın 3

aylık performansına göre kârlılık alanında sektörde güçlü hale geldiği görülmektedir (Kaplan ve Norton, 2001:5)

Civco Medical Instruments (Kalona, Iowa) da, birincil karne (primary scorecard) firmanın satışlarını ve giderlerini gösteren günü gününe veya aylık olarak ifade edilen, plân yapmak için mukayese edilen özet gelir tablosudur. Şirketin satış ve harcamalarını gösteren gelir tablosundaki veriler sürekli olarak güncellenmekte ve haftalık olarak güncellenen bu veriler altı aylık sürelerde işletmeye sunulmaktadır. Karne, satış, pazarlama, G&A ve ürün geliştirme ile alakalı harcamaları satır satır detaylandırmaktadır. Diğer grafik ve çizelgeler diğer anahtar ölçülerdeki trendleri (geçmiş ve tahmini satışları, uluslararası satışları, teşvik- tazminat sonuçlarını ve tele pazarlama çabalarını göstermektedir (Carney, 1999:4).

AT&T Canada, Inc., 1995 yılında 500 Amerikan firmasında yapılan çalışmaya göre çalışan tatminini sağlayamayan ve borçlarını ödeyemeyen bir firmadır. Bunun üzerine performans karnesi uygulamasına geçilmiş ve bu sayede 1998 yılının sonunda firmada pozitif nakit akımı sağlanmış ve yeni yatırımlar yapılmıştır. Telekomünikasyon pazarında sadece % 4'lük bir artış olmasına rağmen müşterilerde 350.000'den 700.000'e kadar büyüme sağlanmış ve pazar payında artış görülmüştür. 1998 yılında tekrar bir çalışma yapılmış ve 500 Kuzey Amerika şirketleri arasında çalışan tatmini ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda çalışan memnuniyetinin arttığı gözlemlenmektedir (Kaplan ve Norton, 2001:18).

United Ad Label (UAL) sağlık hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren üretim yapan Los Angeles firmasıdır. Liderlik takımı 1998 yılında işletme stratejisi ve misyonunu belirten, işletme süreçleri ve pazardaki varlığı gibi anahtar alanlardaki amaçları

destekleyen bir performans karnesi oluşturmaya çalışmışlardır. Performans karnesini oluştururken yeni ürün ve pazarlardan belli bir yüzde de satış elde etmek, yeni strateji ortaklıklar kurmak, çalışanın işten ayrılma oranını azaltmak ve faaliyet kârını arttırmak üzerine odaklanmışlardır (Carney, 1999:3).

Bain & Company tarafından 2002 yılında “Yönetim Araç ve Teknikleri” konulu araştırma anketi hazırlanmıştır. Bu anketi dünyanın çeşitli bölgelerinden 708 işletme yöneticisi cevaplandırmıştır. Bu anket sonucuna göre yöneticilerin %62’si, yönetim aracı olarak performans karnesini kullandıklarını belirtmişlerdir (Rigby, 2003:1-2). Bain & Company tarafından 1999 yılında yapılan aynı konulu anket çalışmasında ise, Kuzey Amerika’da 214 işletmeden %43,9’nun performans karnesi kullandığı saptanmıştır (Rigby, 2001:143).

Media General 150 yıldan fazla Amerika’da faaliyet gösteren medya kuruluşudur. 1990’lı yıllara gelene kadar sistematik bir büyüme elde edememiş ve rekabet etmekte zorlanmıştır. 1990 yılında geldiğinde şirketin CEO’su performans karnesini kullanmaya başlamıştır. 2002 yılına geldiğinde ise yüzde 4 büyüme sağlanmış, geçmişteki büyüme oranı 3’e katlanmış ve reklam gelirleri yüzde 42,5 artmıştır. Rakip gazeteler içinde yayın alanında ikinci olmuş, interaktif medyada da yüzde 60 gelir artışı sağlamıştır (Kaplan ve Norton, 2006:63-67).

Bain & Company tarafından 2006 yılında yapılan araştırma sonucuna göre de müşterilerinin % 70’i performans karnesi kullandıkları ve tatmin seviyesinde 3.5/5.0 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da performans karnesini geniş çapta kullanılan ve yüksek tatmin sağlayan stratejik araçlardan biri olduğunun göstergesidir (Person,2009:11).

### II.5.4. Performans Karnesi Örnekleri

National Insurance performans karnesini uygulamaya başlamadan yaklaşık 10 yıllık bir süreç içerisinde yetersiz sonuçlar alan emlak ve kaza sigortası şirkettir. Yöneticiler bu kötü gidişatı önlemek için yeni stratejiler oluşturmuşlardır. Yeni strateji tüm pazara tüm hizmetleri ulaştırmak olarak belirledikten sonra seçtikleri performans ölçüm aracı da performans karnesi olmuştur. Şirket yöneticileri performans karnesinin başarıyı getirdiğini belirtmişlerdir. National Insurance'ın oluşturduğu yeni stratejik yönetim adım adım 30 aylık süreçten oluşmaktadır. Her bir adımda artan gelişmeler olmuştur. Bu süreçte National Insurance'ın yönetim sistemi oluşturulmadan önce iki veya üç kez dört yeni yönetim süreci tekrar düşünülüp oluşturulmuştur. Böylelikle herkes uzun dönemli stratejik amaçlara odaklanmıştır (Kaplan ve Norton, 1996b:77,156).

**Tablo II.9:** National Insurance'ın Performans Karnesi

BOYUT	STRATEJİK AMAÇLAR	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
<b>Finansal Boyut</b>	Hissedarların beklentilerini karşılamak İşletme performansını arttırmak Karlı büyüme Hissedarların riskini azaltmak	Özsermayenin Karlılığı Birleşik Oran İş (Ticaret) Karnesi Şiddetli Kayıplar (Zararlar)
<b>Müşteri Boyutu</b>	Acentelerin performansını arttırmak Hedef müşterileri tatmin etmek	Acentelerin performansı Poliçe lehdarlarının tatmin düzeyi
<b>İşsel İş Süreçleri Boyutu</b>	Hedef pazarlar geliştirmek Karlı sigortalama yapmak Tazminat taleplerini yapılan iş ile uyumlaştırmak Verimliliği arttırmak	İş gelişimi Düzenlenen poliçelerin kalite kontrolü Tazminat Taleplerinin Kalite Kontrolü Kişi başına düşen masraf araştırması Masrafları kontrol edilmesi
<b>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</b>	Çalışanların yeteneklerinin artırılması Stratejik bilgiye ulaşabilmek	Çalışanların gelişimi Stratejik bilgi teknolojisinin mevcudiyeti

**Kaynak:** Kaplan ve Norton 1996b:157.

Tablo II.9'da National Insurance'ın performans karnesi verilmiştir. Öncelikli olarak işletmenin daha verimli olabilmesi için her bir boyutun stratejik amaçları işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda belirlenmiştir. Daha sonra bu stratejik amaçlar



doğrultusunda hangi performans ölçütlerinin kullanılacağına karar verilmiştir. Performans ölçütleri sayesinde stratejik amaçlar daha somut hale getirilmiştir.

**Tablo II. 10.** Montefiore Hospital'ın Performans Karnesi

Boyut	Ölçütler
<b>Finansal Boyut</b>	Her birim hizmet başına düşen kar Her birim hizmet başına düşen maliyet Hizmet birimleri sayısı
<b>Müşteri Boyutu</b>	Müşteri tatmini Hizmet anketleri Şikayetler/ övgüler İlk randevu zamanı
<b>İşsel İş Süreçleri Boyutu</b>	Kalma süresi Uygun yatak kullanımı Mevcut/planlanan kullanım oranı Tekrar kabul edilme zamanı Kabul edilmeme oranı Hasta bakım planındaki hasta % Hasta memnuniyeti Hizmet edilen zamanlar Toplam hasta
<b>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</b>	Pazar payı Birleştirilmiş anketler Ekipmanların gerçek yaşı/faydalı ömür Yeni programların getirisi % Tercih edilen doktorlar Tercih edilen doktor başına hasta sayısı

**Kaynak:** Kaplan, ve Norton 2001:158

Montefiore Hospital'ın Tablo II.10.'daki performans karnesinde stratejik amaçlar arasında hacim ve pazar payında büyüme, yeniden akademik ve klinik personellerinde denge oluşturma, bilgi sistemlerinde ve teknolojik sistemde alt yapı oluşturmak, hedef koyma ve bunlara ulaşma performansı stratejik amaçlar arasında yerini almıştır. Hasta memnuniyeti ve hastaların yararına işleyecek klinik ve yönetim işleyişi oluşturmak amaçlanmıştır. Finansal ölçütlerden ziyade finansal olmayan ölçütlere ağırlık

verilmiştir. Böylece insanların dikkatini, gelişme süreçlere, hastaları tedavi etmeye ve geliştirilen maliyet, kalite ve zamansallığa çevirmişlerdir (Kaplan ve Norton, 2001:156-157).

**Tablo II.11.** Rexam Custom Europe’ın Performans Karnesi

Performans Boyutları	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri
Hissedarlar Boyutu	Net varlıkların getirisindeki artış	Brüt Kâr Satışların yüzdesi olarak çalışma sermayesi Çalışma Sermayesi
Olağan Üstü Gelişme Boyutu	Daha geniş bir müşteri kitlesine yönelik olarak satışlardaki artış	Yıllık olarak satış gelirlerindeki artış Yeni projelerin satışından elde edilen gelirlerdeki artış En iyi 4 müşteriye olan satışlardaki artış Firmanın 1. ve 2. olduğu piyasalardaki pazar payı Kapasite kullanımı
Sürekli Gelişme Boyutu	Kâr artışı	Katkı marjı/üretim makine saati Üretim giderlerindeki yıllık değişim Kayıplar Yeni projelerden elde edilen brüt kar Satış iadeleri
	Döngü sürecindeki azalış	Örnek taleplerin ortalama kullanım süresi Proje sayısı Proje verimliliği Yeni projelerde araştırma ve geliştirme süresi Satıldıktan sonra değişikliğe uğrayan proje sayısı Zamanında yapılan teslimat sayısı

**Kaynak:** Butler, Letza ve Neale, 1997:251.

Tablo II.11’de müteahhitlik firması olan Rexam Custom Europe firmasının performans karnesi gösterilmektedir. Performans karnesinde standart olan boyutlar kullanılmamış onun yerine kendi firmasına uygun olduğunu düşündüğü farklı boyutlar kullanılmıştır. Bu boyutlar hissedarlar boyutu, olağan üstü gelişme boyutu ve sürekli gelişme boyutu olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.

**Tablo II.12.** Siemens Türkiye'nin Performans Karnesi

<b>Boyut</b>	<b>Ölçütler</b>
<b>Finansal Boyut</b>	Ekonomik katmadeğer Masraf bütçesi
<b>Müşteri ve Pazar Boyutu</b>	İş sipariş girişi Satışlar Ciro Müşteri memnuniyeti
<b>İçsel İş Süreçleri Boyutu</b>	Müşteri ilişkileri yönetimi EFQM Tedarik zinciri yönetimi Özdeğerlendirme
<b>Çalışan Boyutu</b>	Çalışan memnuniyeti anketi Personel görüşmeleri Yetkinlikler Eğitim planları

**Kaynak:** Genç, Aktaran Coşkun (2005), s. 174

Tablo III.12'de Siemens Türkiye'nin kullanmış olduğu performans karnesi ve boyutlarına yer verilmektedir. Siemens Türkiye müşteri boyutuna ek olarak pazar boyutunu da kullanmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunu da şirketin kendi amaçlarına uygun olan çalışma boyutu olarak değışitirdiği görülmektedir.

### III. BÖLÜM

## PERFORMANS KARNESİNİN TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN SİGORTA ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE UYGULANMASI VE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ ANALİZİ

### III.1. Çalışmanın Amacı

Küreselleşen dünyada rekabetin hızlı bir şekilde artması işletmelerin stratejilerinde bazı değişiklikler yapmalarına neden olmuştur. Bu değişiklikler, işletmelerin güçlü rakipleri karşısında ayakta durabilmeleri, daha sağlıklı karar verebilmeleri ve ilerlemeleri için işletmelerin performans ölçüm anlayışlarında gerekli görülen bir takım değişikliklerdir. İşletmelerin finansal performansının ölçülmesinin güçlü rakipler karşısında farklılık yaratmamaya başlamasından dolayı finansal olmayan performansların da ölçülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin finansal performans ölçümleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçümlerini içeren yönetim muhasebesi kavramı da bu amaçla ortaya çıkarılmıştır. Bu yüzden yönetim muhasebesinde işletmelerin gücünü daha iyi ortaya koyabilecekleri yeni kavramlar ve teknikler ortaya çıkmıştır. Bu tekniklerden bir tanesi de performans karnesidir.

Performans karnesi 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından ortaya çıkarılan yönetim muhasebesi araçlarından biridir. Performans ölçümünde kullanılan bir teknik olan performans karnesi, önceleri sadece finansal ölçümlere bakılarak karar verilen performans anlayışına değişik bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısı da işletmelerin performanslarını belirlerken finansal ölçümlerin yanı sıra finansal olmayan ölçümlerin de eklenmesidir. Finansal olan ve finansal olmayan ölçümler bir arada kullanılarak işletmelerin performansları doğru bir şekilde ölçülecek böylece daha sağlıklı sonuçlar elde edilecektir.

Bu yüzden finansal boyutun yanı sıra müşteri boyutu, içsel iş öğrenme süreçleri ve öğrenme ve gelişme boyutları da performans ölçümüne dâhil edilen boyutlardır. Bu çalışmanın II. Bölümünde performans karnesinin artan önemine dikkat çekilmiş ve neden önemli olduğu ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği’ne üye sigorta şirketlerinin performans ölçümüne, performans karnesi boyutlarına ve performans karnesi boyutlarında kullanılan ölçütlere verdikleri önemi ölçmektir. Bunun yanı sıra sigorta şirketlerinin performans ölçümünde kullandıkları boyutlar ve ölçütlerin her bir şirket için önem derecelerinin bulunması ve buna göre sıralanması amaçlanmıştır. Bu çalışma sayesinde:

- 1) Sigorta şirketlerinin performans ölçümü hakkında ne düşündükleri,
- 2) Sigorta şirketlerinin performans karnesi hakkında ne düşündükleri
- 3) Performans karnesinde kullanılan boyutların ve ölçütlerin birbirlerine göre önem dereceleri
- 4) Performans ölçümünde kullandıkları teknikler ve bu teknikler arasında performans karnesinin yer alıp almadığı belirlenecektir.

### **III.2. Çalışmanın Kitlesi**

Çalışmamızın kitesini, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketinde faaliyet gösteren sigorta şirketleri oluşturmaktadır. Performans karnesi literatürüne bakıldığında genel olarak performans karnesinin üretim işletmelerine uygulandığı görülmektedir. Finans sektöründe yapılan çalışmalarda performans karnesi genel olarak bankacılık sektörüne uygulanmıştır. Finans sektörü içerisinde ekonomide önemli bir yeri olan sigorta şirketlerinde performans karnesi ile ilgili çalışmalara çok fazla rastlanılmamaktadır.

Türkiye’de de performans karnesinin sigorta şirketlerinde uygulanması ile ilgili olarak kapsamlı bir çalışma yapılmadığından dolayı çalışmanın kitlesini sigorta şirketleri oluşturmaktadır.

Sigorta şirketleri hayat, hayat dışı ve emeklilik olmak üzere üç bransa ayrılmaktadır. Hayat ve hayat dışı branşlarda kullanılan performans ölçütleri birbirine çok yakın olmakla beraber emeklilik şirketlerinde kullanılan performans ölçütleri diğer branşlara göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıktan dolayı emeklilik şirketleri kapsam dışı bırakılmıştır.

**Tablo III.1.** Türkiye’de Faaliyet Gösteren Sigorta Şirketleri

	2010 Haziran	2011 Temmuz
<b>Şirket Sayısı</b>	57	58
Toplam Sigorta Şirketleri	56	57
Hayat	9	7
Hayat Dışı	33	34
Hayat&Emeklilik	14	16
Reasürans	1	1
<b>Sermaye Yapılarına Göre Sigorta Şirketleri</b>		
Yerli	22	21
Yabancı	34	36
<b>Acente Sayısı</b>	15.852	16.386
<b>Çalışan Sayısı</b>	15.843	15.468
<b>Toplam Varlık (TL)</b>	30.977.343.859	38.291.059.370
<b>Toplam Sermaye (TL)</b>	6.489.852.422	7.272.555.125

Tablo III.1.’de Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta şirketleri bulunmaktadır. Bu veriler Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği’nden alınmıştır. Ağustos 2011 itibari ile sigorta şirketleri sayısı 59’a çıkmıştır. Şirketlerin 7’si hayat, 16’sı hayat/emeklilik, 36’sı hayat dışı şirkettir. Emeklilik şirketleri çalışma kapsamından çıkarıldığı için hayat ve hayat dışı sigorta şirketleri olarak toplam 43 şirket üzerinden çalışma yapılmıştır.

### **III.3. Araştırmanın Kısıtları**

Sigortacılık sektöründe çok sayıda firma bulunmaktadır. Firma yöneticilerinin çok fazla zaman ayırmaları söz konusu olmadığından, performans ölçütlerin belirlenmesi aşamasında her bir şirketin strateji haritası baz alınarak ölçütler belirlenememiştir.

Örnekleme seçiminde bütün branşlarda faaliyet gösteren sigorta şirketleri çalışma kapsamına alınamamıştır. Emeklilik şirketleri ve diğer branşlardaki şirketlerin kullanmış oldukları performans ölçütleri farklılık göstermektedir. Bu yüzden emeklilik şirketlerinin performans ölçütleri genellenemediğinden dolayı sadece hayat ve hayat dışı sigorta şirketlerinin performans ölçütleri belirlenerek emeklilik şirketleri kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırma ile ilgili diğer bir kısıt ise, performans boyutlarında kullanılan performans ölçütlerinin sayısıdır. Anketin uzunluğu ve ankete ayrılacak sürenin fazla olmasından dolayı şirket yöneticilerinin çalışmamıza yeteri kadar zaman ayırmayacağı ve sağlıklı cevaplar veremeyeceği göz önüne alındığından ölçüt sayıları her bir boyut için dört olarak belirlenmiştir.

### **III.4. Araştırmada Anketin Oluşturulma Süreci ve Veri Toplama Yöntemi**

Anketin ikinci bölümünde yer alan soruların oluşturulması aşamasında sigorta şirketlerinin kullandıkları performans ölçütlerini belirlemek için bu çalışmanın II. Bölümünde belirtilen en yaygın kullanılan performans ölçütleri belirlenmiştir (Bu ölçütlerle ilgili bilgiler ayrıntılı olarak Tablo II.2., II.3., II.4., II.5.'de verilmiştir). Bu ölçütler anket haline getirildikten sonra sigorta şirketlerinde çalışan 41 uzmana gönderilmiştir. Uzmanlara gönderilen anket EK-1'de gösterilmiştir. Bu anketler Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı yardımıyla yapılmıştır. Uzmanlardan, sigorta şirketlerinin en çok

kullandığını düşündükleri performans ölçütlerini 1-En Önemli, 5-En Önemsiz olacak şekilde derecelendirmeleri istenmiştir. Yüzde 100 geri dönüş sağlanmış ve anketlerin %95,2'si (39 Anket) kullanılmıştır. Gelen anketlerden % 4,88'i (2 Anket) geçersiz sayılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda ikinci bölümde yer alan performans ölçütleri ortaya çıkmıştır. Tablo. III.2., III.3., III.4., III.5.'de uzmanların değerlendirdiği ölçütlerin aritmetik ortalamalarına yer verilmiştir.

**TABLO III. 2.** Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütler

<b>ÖLÇÜTLER</b>	<b>ARİTMETİK ORTALAMA</b>
Bilanço Kârı/Özsermaye	2,0225
Teknik Kâr/Alınan Primler	3,6410
Hasar Prim Oranı	4,0510
Bileşik Rasyo	4,8205
Bilanço Kârı/ Alınan Primler	5,0769
Özsermaye/Teknik Kârşılıklar	5,1026
Alınan Primler/Özsermaye	5,4359
Konservasyon Oranı	5,5385
Vergi öncesi Kâr/Alınan Primler	5,5641
Acente Alacakları / Özkaynaklar	5,5897
Likit Aktifler / Toplam Aktifler	5,5897
Likit Aktifler/Kısa vadeli Yükümlülükler	5,6154
Tazminat/Tediye Oranı	5,6154
Masraf Oranı	5,6667
Sigorta Fonlarının Kârlılığı	5,6667
Net Aktiflerin Sigorta Fonlarına Oranı	5,8462
Prim Reasürans Alacakları/Aktif Toplamı	5,8718
Toplam krediler/Toplam Aktifler	5,9231

Tablo III.2.'de uzmanların verdikleri cevaplar doğrultusunda finansal boyutta kullanılan ölçütlerin sıralamasına yer verilmiştir. Ankette kullanılacak finansal boyut ölçüt sayısı dört olarak belirlendiğinden dolayı sıralamaya giren ilk dört ölçüt ankette kullanılmak üzere belirlenmiştir. Kullanılacak bu ölçütler Bilanço kârı/Özsermaye (2,0225), Teknik Kâr/Alınan Primler (3,6410), Hasar Prim Oranı (4,0510), Bileşik Rasyo (4,8205) olarak sıralanmaktadır.



**TABLO III.3.** Müşteri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri

<b>ÖLÇÜTLER</b>	<b>ARİTMETİK ORTALAMA</b>
Müşteri Memnuniyeti	2,1795
Pazar Payı	4,0513
Müşteri Bağlılığı	4,4615
Yeni Müşteri Kazanma oranı	4,5128
Müşteri Kârlılığı	4,7949
Müşteri Şikayetleri	4,8462
Marka Tanınmışlığı	5,1538
Müşteri Sayısı	5,2564
Müşteriye Toplam Maliyeti	5,3077
Acentelerin Performansı	5,5641
Müşteri Kaybı	5,6667
Reklam Giderlerinin Satışlara Oranı	5,6923
Satışların İptal Oranı	5,8462
Satış İşlem Sayısı	5,9744

Tablo III.3.'de müşteri boyutunda kullanılan ölçütlere verilen puanların ortalamaları yer almaktadır. Tablo da görüldüğü üzere ilk dörde giren ölçütler arasında Müşteri Memnuniyeti (2,1795), Pazar Payı (4,0513), Müşteri Bağlılığı (4,4615), Yeni Müşteri Kazanma Oranı (4,5128) yer almaktadır.

**TABLO III.4.** İçsel İş Süreçleri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri

<b>ÖLÇÜTLER</b>	<b>ARİTMETİK ORTALAMA</b>
Müşteri Bilgi Sistemine Ulaşabilme	3,3846
Çalışandan Yararlanma Oranı	3,8718
Olumlu Haber (Reklam) Sayısı	4,6154
Tazminat Taleplerinin Tutarlılığı	4,6410
Pazar Bölümlerine göre İş Karması	4,8718
Toplumsal Katılım	5,0256
Tazminat Taleplerinin Sıklığı	5,2051
İşlemlerin İptal Sıklığı	5,4359
Düzenlenen Poliçelerin Kalitesi	5,5897
Zarar Oranı	5,6154

Tablo III.4.'de de içsel iş süreçleri boyutunda kullanılan performans ölçütleri görülmektedir. İlk dört ölçüt ise Müşteri Bilgi Sistemine Ulaşabilme (3,3846), Çalışandan

Yararlanma Oranı (3,8718), Olumlu Haber (Reklam) Sayısı (4,6154), Tazminat Taleplerinin Tutarlılığı (4,6410) olarak belirlenmiştir.

**Tablo III.5.** Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri

<b>ÖLÇÜTLER</b>	<b>ARİTMETİK ORTALAMA</b>
Çalışanların Memnuniyeti	4,0256
Çalışanların Eğitimine Yatırım	4,2821
Motivasyon	4,7692
Ödül ve Teşvik	4,7949
Çalışanlar ve Birimler Arası İletişim	4,9231
Çalışanların Önerisi	4,9744
Çalışma Ortamının Kalitesi	5,0000
Çalışanların Gelişimi	5,0256
Çalışanların Verimliliği	5,2821
Çalışanların Eğitimi için Harcanan Zaman	5,4359
Etik İhlalleri	5,5641
Liderlik Geliştirme	5,6154
İşe Gelmemeye	5,7179
İşletim Sistemine manuel destek	5,8718
Personel Değişim Oranı	5,8974
Çalışanların Mesleki Dernek ve Kuruluşlara Katılımı	6,9487

Tablo III.5.'de, öğrenme ve gelişme boyutunda uzmanların Çalışan Memnuniyetine (4,0256), Çalışanların Eğitimine Yatırıma (4,2821), Motivasyona (4,7692) ve Ödül ve Teşvike (4,7949) diğer performans ölçütlerine kıyasla daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Tablo III.6., Tablo III.2, III.3, III.4 ve III.5'ten elde edilen sonuçlara göre oluşturulmuştur. Uzmanlar tarafından belirlenen ölçütler doğrultusunda Tablo III.6'da Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin performans karnesinde kullanılabilecek performans boyutlarına ve ölçütlerine yer verilmiştir.

**Tablo III.6.** Türkiye’de Faaliyet Gösteren Sigorta Şirketlerinin Performans Karnesinde Kullandıkları Performans Boyutları ve Ölçütleri

<b>Boyut</b>	<b>Ölçütler</b>
<b>Finansal Boyut</b>	Bilanço kârı/Özsermaye Teknik kâr/Alınan primler Hasar prim oranı Bileşik rasyo
<b>Müşteri Boyutu</b>	Müşteri memnuniyeti Pazar payı Müşteri bağlılığı Yeni müşteri kazanma oranı
<b>İçsel İş Süreçleri Boyutu</b>	Müşteri bilgi sistemine ulaşabilme Çalışandan yararlanma oranı Olumlu haber (reklam) sayısı Tazminat taleplerinin tutarlılığı
<b>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</b>	Çalışanların memnuniyeti Çalışanların eğitime yatırım Motivasyon Ödül ve Teşvik

Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği’ne üye olup faaliyet gösteren 43 sigorta şirketine, geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenebilmesi için kurumsal performans ölçümü ve yukarıdaki tablolarda yer alan her bir boyutun performans ölçütlerinden ilk dördü baz alınarak performans karnesi ile ilgili sorular hazırlanmıştır. Anket son halini aldıktan sonra üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde sigorta şirketlerinin kurumsal performans ölçümüne bakış açılarını ölçen 5’li Likert Ölçeği uygulanmıştır. İkinci bölümde ise sigorta şirketlerinin performans ölçütlerine bakış açıları üzerine bir bölüm hazırlanmıştır. Bu bölümde performans boyutlarının ve alt kriterlerinin önemlilik kat sayılarının belirlenebilmesi için çok kriterli kara verme tekniklerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) kullanılmıştır. Bu teknik kapsamında ikili karşılaştırmalar yapılarak şirketlerden iki ölçütün birbirine kıyala önemlilik derecelerini belirlemeleri istenmiştir. Üçüncü bölüm de üç gruba ayrılmaktadır. Birinci grupta performans karnesini

kullanmıyorlarsa kullandıkları başka ölçüm aracı sorulmaktadır. İkinci grup sorularda ise işletmenin performans karnesini kullanmasına göre hazırlanmış bir takım çoktan seçmeli ve açık uçlu soru bulunmaktadır. Üçüncü grup soru tarzı ise 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanmış olup şirketlerin performans karnesi hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Bu sorular hazırlanırken performans karnesi literatüründen yararlanılmıştır.

Son haline getirilen anket formları sigorta şirketlerinin Adana Bölge Müdürlükleri aracılığı ile Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta şirketleri üzerinde uygulanmıştır. Bire bir görüşmeler sonucunda anket, şirketlerin üst düzey yöneticileri veya üst düzey yöneticiler tarafından anketi cevaplandırabileceğine inandığı diğer çalışanlar tarafından yapılmıştır. Bazı yöneticilere ulaşamadığından dolayı, elektronik ileti yolu ile anket formaları iletilmiştir. 43 sigorta şirketinin % 69,77'si (30 şirket) ankete cevap vermiştir. 30 şirketin verdiği cevaplar değerlendirmeye alınmıştır (Sigorta şirketlerine uygulanan anket formu EK-2'de gösterilmiştir).

### **III.5. Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi**

Anketin birinci bölümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümün analizinde SPSS 13 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. İkinci bölümde ikili karşılaştırmaları yapılan performans boyutları ve performans ölçütlerinin birbirlerine göre önem derecesi çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) kullanılarak yapılmıştır. "Expert Choice 11" paket programı ile de AHS analizi yapılmıştır. Üçüncü bölümde yer alan 5'li Likert Ölçeği sorularının yanı sıra açık ve kapalı uçlu sorular da birinci bölümdeki gibi SPSS 13 programı ile analiz edilmiştir. SPSS'de analiz olarak tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

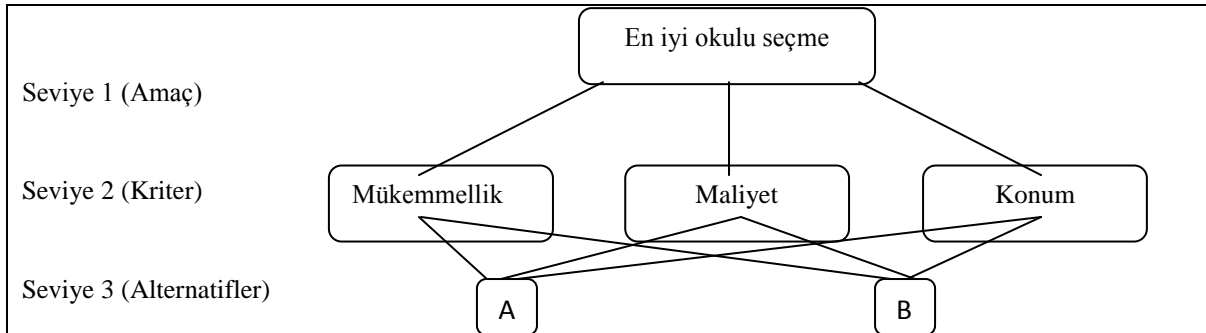
### III.6. Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytic Hierarchy Process-AHP)

Karar verme; hedef/amaçlar doğrultusunda, mümkün seçenekler arasından bir ya da birkaçının belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu ve Lorcu 2007:31). Çok kriterli karar verme ise birden fazla karar kriterlerinin değerlendirilmesi ile alternatifler arasından seçim yapılmasını, alternatiflerin gruplandırılmasını veya sınırlandırılmasını sağlayan yöntemleri içermektedir (Timor, 2011:16). İkili karşılaştırmalar, derecelendirme ve oranlama yöntemi çok kriterli karar verme tekniğini kullanan metodolojilerden bazılarıdır. İkili karşılaştırma tekniği Analitik Hiyerarşi Süreci'ne (AHS) dayanmaktadır. AHS, ünlü matematikçi Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiştir (Temiz, 2009a:106). AHS, 1970'li yıllarda geliştirilen bir karar verme tekniğidir (Saaty, 1994:19). Bu teknik, birden çok kriter içeren karmaşık problemlerin çözümünde kullanılmaktadır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001:84).

Karar vericilerin karmaşık çok kriterli karar problemlerini parçalara ayırması gerekmektedir. AHS, karar vericiye problemi hiyerarşik biçimde sunma imkanı vermektedir (Temiz, 2009b:17). Böylelikle karar vericiler karmaşık problemleri, problemin ana hedefi, kriterleri, alt kriterleri ve alternatifleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir hiyerarşik yapı ile çözmektedir. (Jovanovic ve Krivokapic, 2008:62). Hiyerarşinin ilk seviyesinde amaç yer almaktadır. Bir alt seviyede alt kriterler bulunurken en alt seviyede ise karar verme alternatifleri bulunmaktadır (Zahedi, 1986:97).

Şekil III.1'de AHS'de kullanılan hiyerarşik yapı gösterilmektedir. Birinci seviye yani amaç en iyi okulu seçmektir. İkinci seviye ise en iyi okulu seçmek için hangi kriterlerin karşılaştırılacağıdır. Mükemmellik, maliyet ve konum kıyaslama kriterlerdir. Son seviye (Seviye 3) ise alternatif okullardır (A veya B okulu).

**Şekil III.1.** AHS’de Hiyerarşik Yapı



**Kaynak:** Saaty, 1986: 842.

AHS karmaşık karar problemlerinde, kararlara, alternatiflere ve kriterlere göreceli önem değerleri verilmek suretiyle yönetsel karar mekanizmasının çalıştırılması esasına dayanan bir karar verme işlemidir. Birçok karar verme problemi hem objektif hem de subjektif unsurları içermektedir. AHS, karar seçeneklerinin değerlendirilmesi ve seçilmesi sürecinde objektif ve subjektif karar kriterlerinin de kullanılabilmesini sağlayan bir yöntemdir (Saat, 2000:150). Bu da AHS'nin en önemli özelliğidir (Leung, Lam ve Cao, 2006:684).

AHS, karar vermede kullanılan ve bilgileri organize etmeye yarayan ve aynı zamanda da performans değerlemede kullanılan bir metottur. Bu metodun kullanımı ve anlaşılması kolay olmasından dolayı tercih edilmektedir (Clinton, Webber ve Hassell, 2002:1; Wu, Tzeng ve Chen, 2009: 10135; Liao ve ve Chen: 2010:455).

AHS sayesinde karar vericiler için ölçütlerin ağırlıkları belirlenerek hangi ölçütlerin daha önemli olduğu belirtilir. AHS performans karnesinde iki aşamada kullanılabilir. Birinci aşamada sürecin başında ölçütleri seçmek için, ikinci aşamada ölçütler seçildikten sonra firma yöneticilerine veya çalışanlarına göre ölçütlerin önem derecelerinin belirlenmesi için kullanılır. AHS hiyerarşisinde ilk seviyede

performans karnesinin boyutları (Finansal, Müşteri, İçsel İş Süreçleri, Öğrenme ve Gelişme Boyutları) yer alır. İkinci seviyede ise performans karnesinin boyutlarında kullanılan performans ölçütleri yer alır (Clinton, Webber ve Hassell, 2002:4).

AHS, karar vermede temel bir yaklaşımdır. Alternatifler arasından en iyisini seçmek için kullanılan bir yaklaşımdır. Bu süreçte karar vericiler alternatiflerin değerlendirilmesinde ikili karşılaştırmalar yaparak en iyi olan alternatifi seçer (Saaty, 1980:21).

AHS'ye başlarken hiyerarşik bir şemada karar verilmesi gereken problem ve karar verilmesi gereken kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Hiyerarşideki düzene bağlı olarak da karşılaştırma yapılarak (ikili) kriterler arasından hangisinin daha önemli olduğu seçilebilir. AHS, anlaşılabilir ve kullanımı kolay bir teknik olmasından dolayı karşılaştırmalar daha verimli bir şekilde yapılabilmektedir. AHS analizi sonucunda alternatiflerin öncelikleri belirlenmektedir (Kurttilla vd., 2000:43-44). Yazılım program olan Expert Choice, AHS metodolojisini kullanarak hiyerarşik yapıyı oluşturmakta ve uygun ölçütleri kullanarak sorunu çözmektedir (Saaty ve Vergas, 2001:10).

AHS'nin teorik yapısı dört aksiyoma dayanmaktadır. Bu aksiyomlar aşağıda açıklanmaktadır:

1. İki taraflı olma/tersi olma aksiyomu: Bu aksiyomda X elemanının Y elemanına göre önem derecesi 5 ise, B elemanının A elemanına göre önem derecesi de 1/5 olmaktadır.
2. Homojenlik aksiyomu: Birbirinden bağımsız olan kriterlerin birbirinden çok fazla farklı olması durumunda hata olabileceğini ifade etmektedir.

3. Bağımsız olma aksiyomu: Hiyerarşideki elemanlar hakkındaki yargılar alt seviyedeki elemanlara bağlı olmamaktadır. Yani belli bir kademeye ait elemanlara ilişkin yargıların veya önceliklerin başka bir kademedeki elemanlardan bağımsız olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu ifade üst kademe kriterlerin önceliklerinin yeni bir alternatif eklendiğinde veya çıkarıldığında değişmeyeceği anlamına gelmektedir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001:85).
4. Beklenti aksiyomu: Bu aksiyomda hiyerarşi tamamlanmalıdır. Bütün kriter ve alternatifler hiyerarşide gösterilmelidir (Aytekin, 2008:683).

Analitik Hiyerarşi Uygulama Aşamaları dört adımdan oluşmaktadır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001:86-87; Eroğlu ve Lorcu, 2007:32-34):

1. Adım: Problemin hiyerarşik bir düzende alt problemlere ayrıştırılması: Karar hiyerarşisinin en tepesinde ana hedef yer almaktadır. Bir alt kademe kararın kalitesini etkileyecek kriterlerden oluşmaktadır. Hiyerarşinin en altında karar alternatifleri yer almaktadır.
2. Adım: Karşılaştırmalı Yargılar veya İkili karşılaştırmalar: Kriterlerin birbirleri ile kıyaslanması/ karşılaştırılması anlamına gelir. Saaty'nin geliştirmiş olduğu 1-9 puan arası ölçek yardımıyla bir ölçütün diğer ölçüte göre önem derecesi belirlenir. Tablo III.7.'de Saaty'nin geliştirmiş olduğu ikli karşılaştırmalar matrisinde kullanılan görelî önem derecesi tablosu yer almaktadır.



**Tablo.III. 7.** Görelî Önem Ölçeği

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Derecede Önemli	İki seçenek eşit derecede öneme sahip (Eşit derecede)
3	Orta Derecede Önemli	Bir seçenek diğerine göre biraz daha üstün (Orta derecede)
5	Kuvvetli Derecede Önemli	Bir seçenek diğerine göre oldukça üstün (Kuvvetli)
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir seçenek diğerine göre çok üstün(Çok kuvvetli)
9	Aşırı Kuvvetli Derecede Önemli	Bir seçeneğin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir (Aşırı kuvvetli)
2,4,8	Ara Değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

**Kaynak:** Saaty, 1980:54.

$n$ ; değerlendirilecek kriter sayısı,  $a_{ij}$ ;  $i$  özelliğinin  $j$  özelliğine göre önem derecesini göstermek üzere aşığıdaki  $A$  matrisi bulunmaktadır,

$$A=(a_{ij})_{n \times n} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & & \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

$a_{ii}>0$  olmak üzere, matris elemanları arasında;  $a_{ij}=1/a_{ji}$  ve  $a_{ii}=1$  ilişkisi bulunmaktadır. Karşılaştırmalarda;  $i$ . Özelliğin ağırlığı  $w_i$ ,  $j$  özelliğinin ağırlığı  $w_j$  olmak üzere;  $a_{ij}=\frac{w_i}{w_j}$  ile ifade edilir. Bu durumda  $A$  matrisi;

$$\begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ \cdot & & & \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \\ 1/a_{n1} & 1/a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

şeklinde olur.

3. Adım: Sentezleme adıdır: Her kriter için öncelik belirlenir. Öncelik vektörü de aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Saaty, 1980:24).

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_{ij} w_j$$

Yukarıdaki eşitlik;

$$Aw = nw$$

Burada,  $n$ ,  $A$  matrisinin bir özdeğeri ve  $w$ 'de bu özdeğerlere ait özvektördür. Tutarlılık durumunda  $A$ 'nın en büyük özdeğeri  $n$ 'dir ( $\lambda_{\max}$ ). Tutarlılık söz konusu olmadığında ise  $\lambda_{\max} > n$  olacaktır. Bu durumda  $\lambda_{\max}$  aşağıdaki gibi hesaplanacaktır (Wu, Lin ve Tsai, 2011:699).

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n a_{ij} \frac{w_j}{w_i}$$

4. Adım Tutarlılığın Hesaplanması: Hiyerarşinin hepsinde ve bütün ölçütlerde tutarlılık oranının hesaplanması gerekmektedir (Saaty,1986:842).

Tutarlılık şu şekilde hesaplanmaktadır (Timor, 2011:44):

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

ile hesaplanmaktadır.

CR= Consistency Ratio (Tutarlılık Oranı)

CI=Consistency Index (Tutarlılık İndeksi)

RI=Random Index (Rasgele İndeks)

CI;  $\lambda_{\max}$  ' ın, n'den ne kadar saptığını göstermektedir ve şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n - 1)}$$

Tutarlılık oranında RI ise, rassal olarak oluşturulmuş ikili karşılaştırma matrisinin rasgele indeksidir. Rasgele indeks değeri, n kriter sayısına bağlı olarak belirlenmektedir. Tutarlılık oranı da tutarlılık indeksinin aynı boyuttaki matrise karşılık gelen rasgele indekse bölümüdür. Rasgele indekste kullanılan ölçütlere göre ortalama bir indeks belirlenmiştir (Saaty, 1980:21). Ölçüt sayılarına göre belirlenen rassal indeks oranları Tablo III.8'de gösterilmiştir.

**Tablo III.8.** Rasgele İndeks Oranları

S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

**Kaynak:** Saaty, 1980:21

Hesaplanan CR oranının 0,10'dan küçük olması; karar vericinin yaptığı karşılaştırmanın tutarlı olduğunu göstermektedir. CR değerinin 0,10'dan büyük olması ya AHS'deki bir hesaplama hatasını ya da karar vericinin karşılaştırmadaki tutarsızlığını göstermektedir (Saaty, 1980).

AHS' de ikili karşılaştırma yapılırken birden çok kişni yargılarının değerlendirilmesi söz konusu ise bu durumda geometrik ortalamanın alınması literatürde en sık karşılaşılan yöntemlerden birisidir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001:92).

Aşağıda AHS'nin uygulama aşaması bir örnekle gösterilmektedir. Örnekte 1. sigorta şirketinin performans boyutları için yapmış olduğu ikili karşılaştırma matrisi kullanılmıştır.

İlk olarak sentez işlemleri için ikili karşılaştırma matrisinin sütunları toplanır:

Boyutlar	1	2	3	4
1	1	5	6	7
2	1/5	1	4	3
3	1/6	1/4	1	2
4	1/7	1/3	1/2	1
<b>SÜTUN TOPLAMI</b>	1,51	6,58	11,5	13

1= Finansal Boyut

2= Müşteri Boyutu

3= İçsel İş Süreçleri Boyutu

4= Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Her sütuna ait elemanlar sütun toplamına bölünür ve normalize edilmiş matris değerleri elde edilir:

Boyutlar	1	2	3	4
1	$1/(1,51)=0,66$	$5/(6,58)=0,76$	$6/(11,5)=0,52$	$7/13=0,54$
2	$(1/5)/(1,51)=0,13$	$1/(6,58)=0,15$	$4/(11,5)=0,35$	$3/13=0,23$
3	$(1/6)/(1,51)=0,11$	$(1/4)/(6,58)=0,04$	$1/(11,5)=0,09$	$2/13=0,15$
4	$(1/7)/(1,51)=0,09$	$(1/3)/(6,58)=0,05$	$(1/2)/(11,5)=0,04$	$1/13=0,08$

Öncelik vektörünü bulmak için her bir satırın aritmetik ortalaması alınır. Böylelikle öncelik vektörü bulunur:

Boyutlar	1	2	3	4	ORT.
1	0,66	0,76	0,52	0,54	0,62
2	0,13	0,15	0,35	0,23	0,22
3	0,11	0,04	0,09	0,15	0,10
4	0,09	0,05	0,04	0,08	0,07

Başlangıçtaki matris ile öncelik vektörü çarpılır:

$$\begin{bmatrix} 1 & 5 & 6 & 7 \\ 1/5 & 1 & 4 & 3 \\ 1/6 & 1/4 & 1 & 2 \\ 1/7 & 1/3 & 1/2 & 1 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0,62 \\ 0,22 \\ 0,10 \\ 0,07 \end{bmatrix}$$

$$= \begin{bmatrix} 1*0,62 + 5*0,22 + 6*0,10 + 7*0,07 \\ (1/5)*0,62 + 1*0,22 + 4*0,10 + 3*0,07 \\ (1/6)*0,62 + (1/4)*0,22 + 1*0,10 + 2*0,07 \\ (1/7)*0,62 + (1/3)*0,22 + (1/2)*0,10 + 1*0,07 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2,81 \\ 0,95 \\ 0,4 \\ 0,28 \end{bmatrix}$$

$\lambda_{\max}$ 'ı bulmak için elde edilen matris elemanları öncelik vektörü elamanına bölünür ve dört değerin aritmetik ortalaması alınır:

$$\begin{bmatrix} 2,81/0,62 \\ 0,95/0,22 \\ 0,4/0,10 \\ 0,28/0,07 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 4,532 \\ 4,318 \\ 4,000 \\ 4,000 \end{bmatrix}$$

$$\text{Aritmetik Ortalama} = \frac{4,532 + 4,318 + 4,000 + 4,000}{4} = 4,213 = \lambda_{\max}$$

Tutarlılık oranı şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n - 1)} = \frac{4,213 - 4}{3} = 0,071 \text{ bulunur.}$$

Tablo III.8'de Rasgele indeks değeri n=4 için 0,90 olduğu görülmektedir. Bu durumda:

$$CR = \frac{0,071}{0,90} = 0,08 \text{ bulunur.}$$

Tutarlılık oranı yüzde 10'un altındadır. Bu durumda 1.sigorta şirketinin yapmış olduğu matrisin tutarlı olduğu görülmektedir.

### III.7. Uygulamada Elde Edilen Sonuçların Analizi ve Değerlendirilmesi

43 sigorta şirketine uygulanan anketlerden yüzde 69,77'si (30 anket) geri dönmüştür. 30 şirketten elde edilen veriler SPSS13 ve Expert Choice paket programları ile analiz edilerek analiz sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir.

#### III.7.1. I. Bölüm Anket Sorularının Analizi

Bu bölümde I. Bölümde yer alan soruların analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo III.9.** Kurumsal Performans Ölçümünün, Yönetimin Kontrol İşlevinin En Önemli Faaliyeti Olması

	S	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,7
Katılmıyorum	1	3,3
Kararsızım	1	3,3
Katılıyorum	16	53,4
Kesinlikle Katılıyorum	10	33,3
Toplam	30	100,0

Tablo III.9'da görüldüğü gibi, kurumsal performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyettir sorusuna 30 şirketin yüzde 33,3'ü kesinlikle Katılıyorum cevabı vermiş yüzde 53,3'ünün de katıldığı ortaya çıkmıştır. Şirketlerin yüzde 3,3'ü kararsız kalırken diğer yüzde 3,3'ü de bu düşünceye katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Geriye kalan yüzde 6,7'si ise bu düşünceye kesinlikle katılmamışlardır.

**Tablo III.10.** Kurumsal Performans Ölçümünün Şirkete Rekabet Gücü Kazandırması

	S	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,7
Kararsızım	3	10,0
Katılıyorum	15	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	10	33,3
Toplam	30	100,0

Tablo III.10'da görüldüğü üzere, kurumsal performans ölçümü, şirketinize rekabet gücü kazandırır sorusuna da şirketlerin yüzde 50'si katılıyorum cevabı vermiştir. Yüzde 33,3'ü de bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını belirtirken yüzde 10'u bu soru karşısında kararsız kaldıklarını söylemişlerdir. Şirketlerin yüzde 6,7'si de bu düşünceye kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo III.11.** Kurumsal Performans Ölçümünün Bir Şirketin Tamamı İçin Yapılması

	S	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,3
Katılmıyorum	3	10,0
Katılıyorum	12	40,0
Kesinlikle Katılıyorum	14	46,7
Toplam	30	100,0

Tablo III.11'de belirtildiğine göre kurumsal performans ölçümü, bir şirketin tamamı için yapılmalıdır sorusuna genel olarak şirketlerin yüzde 46,7'si kesinlikle katılmakta iken yüzde 40'ı da bu düşünceye katıldıklarını dile getirmişlerdir. Şirketlerin yüzde 10'u bu düşünceye katılmazken yüzde 3,3'lük bir kesim de bu düşünceye kesinlikle katılmamaktadır.

**Tablo III.12.** Kurumsal Performans Ölçümünün Sürekli Yapılması

	S	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	3,3
Katılmıyorum	3	10,0
Kararsızım	2	6,7
Katılıyorum	10	33,3
Kesinlikle Katılıyorum	14	46,7
Toplam	30	100,0

Tablo III.12'deki sonuçlara bakıldığında kurumsal performans ölçümü sürekli yapılmalıdır sorusuna ise firmaların yüzde 46,7'si kesinlikle katılmış, yüzde 33,3'ü de sadece katıldıklarını belirtmişlerdir. Firmaların yüzde 10'u bu düşünceye katılmazken

yüzde 6,7'si de performans ölçümünün sürekli yapılması gerektiği konusunda kararsız kalmışlardır. Çok az firma da (yüzde 3,3) kurumsal performans ölçümünün sürekli yapılmaması gerektiğini belirtmişlerdir.

**Tablo III.13.** Şirketin Başarılı Olabilmesi İçin Sadece Finansal Ölçümlerin Kontrol Edilmesi

	S	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	8	26,7
Katılmıyorum	16	53,3
Kararsızım	2	6,7
Katılıyorum	4	13,3
Toplam	30	100,0

Tablo III.13.'te görüldüğü üzere şirketlerin başarılı olabilmesi için sadece finansal ölçümlerin kontrol edilmesinin yeterli olmayacağını düşünen firma oranı çok fazladır (yüzde 53,3). Yüzde 26,7'si ise bu düşüncüyü kesinlikle desteklememektedir. Yüzde 13,3'ü de finansal ölçümlerin yeterli olacağı kanısındadır. Yüzde 6,7'si ise kesin bir sonuca varamamış ve kararsız kalmışlardır.

**Tablo III.14.** Şirketlerin Başarılı Olabilmesi İçin Finansal Olmayan Ölçümlerin de Kontrol Edilmesi

	S	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	6,7
Katılıyorum	15	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	13	43,3
Toplam	30	100,0

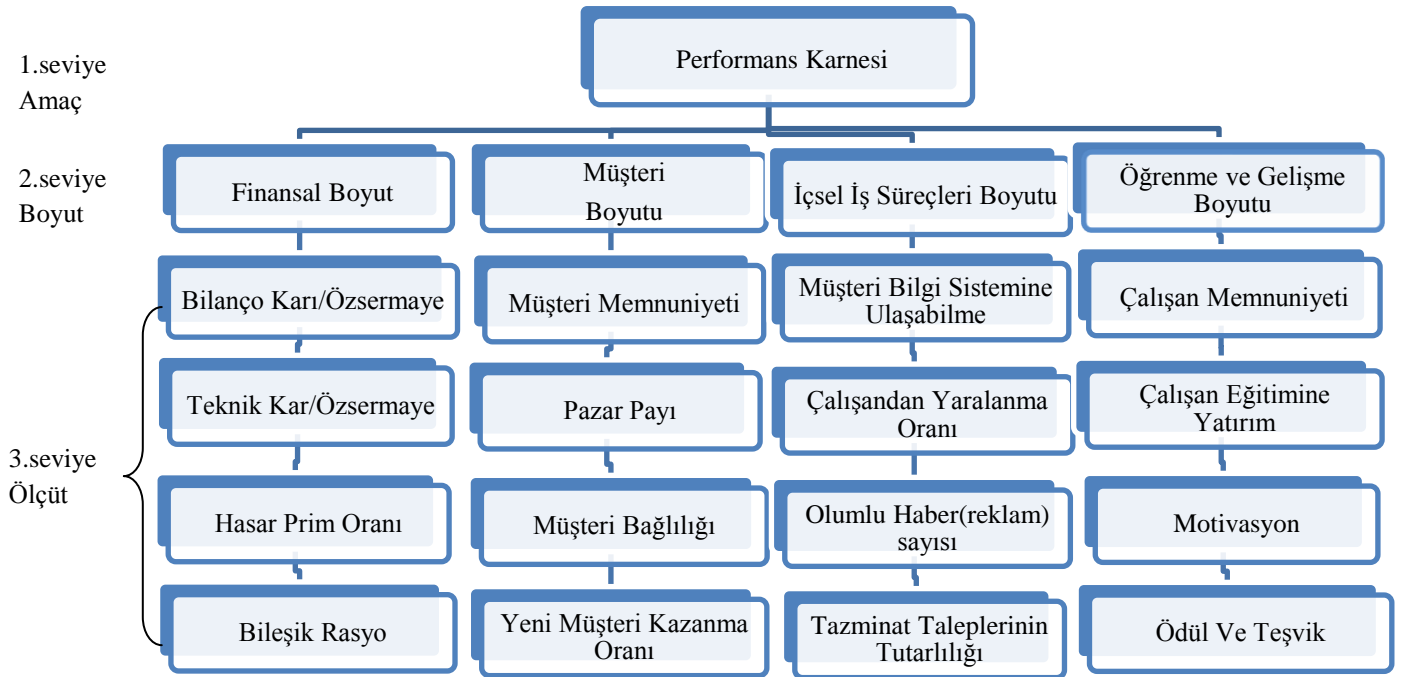
Tablo III.14'te görüldüğü üzere şirketin başarılı olabilmesi için firmaların yüzde 50'si finansal olmayan ölçümlerin de kontrol edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Yüzde 43,3'lük bir kısım da bu düşüncüyü kesinlikle desteklerken sadece yüzde 6,7'lik bir kısım ise bu düşüncüyü kesinlikle katılmamaktadır.



### III.7.2. II. Bölüm Anket Sorularının Analizi

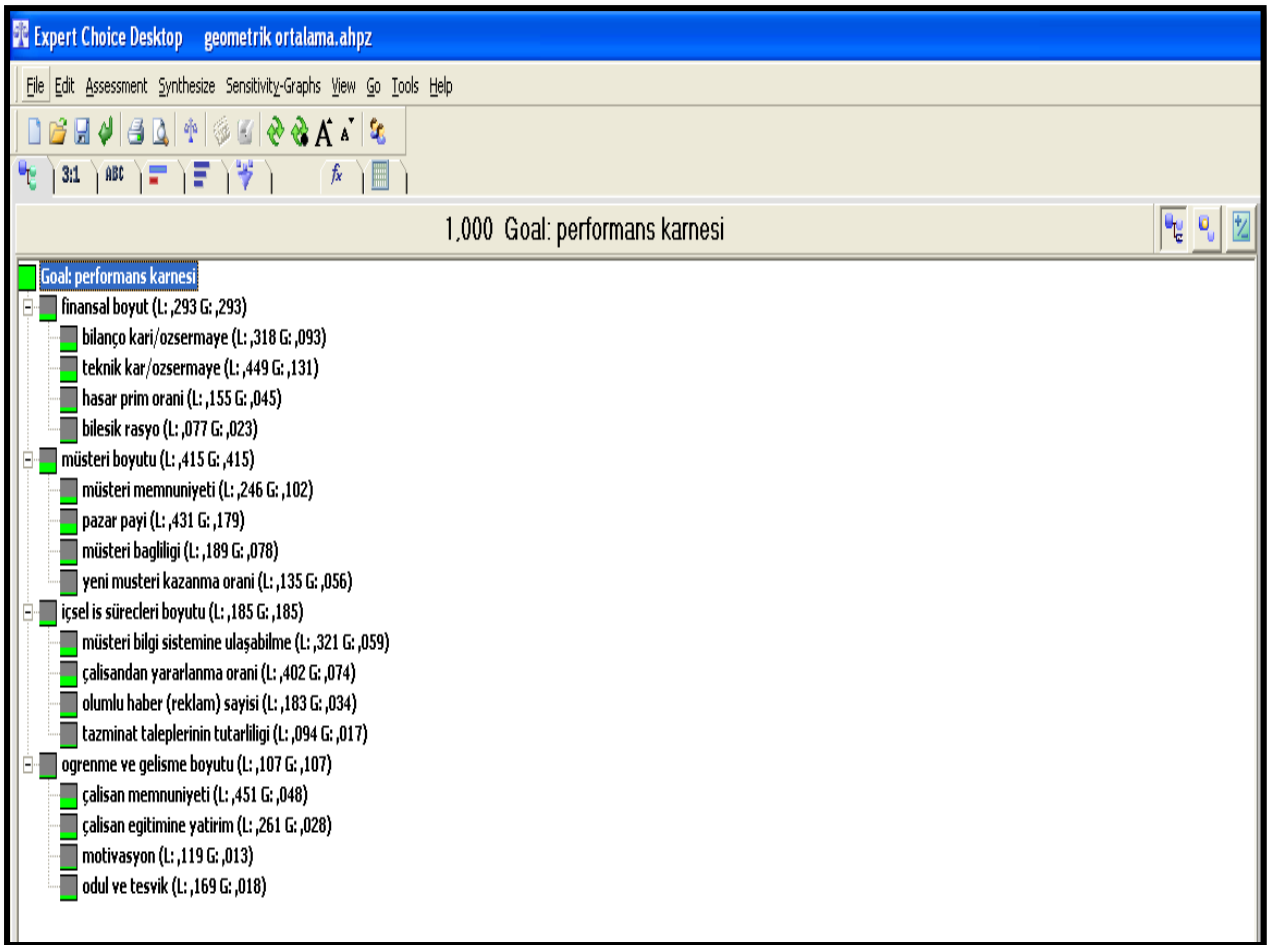
Bu bölümde 30 şirketten elde edilen verilerin sonuçları tablo haline getirilmiştir. AHS'nin anlatıldığı bölümde bir gurubun karar vermesinde geometrik ortalamanın kullanıldığından bahsedilmiştir. 30 şirketten elde edilen verilerin geometrik ortalamaları alınarak analiz edilen verilerin sonucunda 30 şirketten ortak bir karar çıkmıştır. Expert Choice paket programında analiz edilen bu verilerin sonuçları bu bölümde anlatılmaktadır.

Şekil III.2. Sigorta Şirketlerinin Performans Karnesi Hiyerarşisi



Şekil III.2'de sigorta şirketleri için hazırlanan performans karnesi hiyerarşisi bulunmaktadır. Bu hiyerarşide birinci seviyede performans karnesinin oluşturulma amacı bulunmaktadır. İkinci seviye ise performans karnesinin oluşturulması amacına ulaşabilmek için kullanılacak boyutlar yer alırken üçüncü seviyede ise bu boyutlarda kullanılacak ölçütler yer almaktadır.

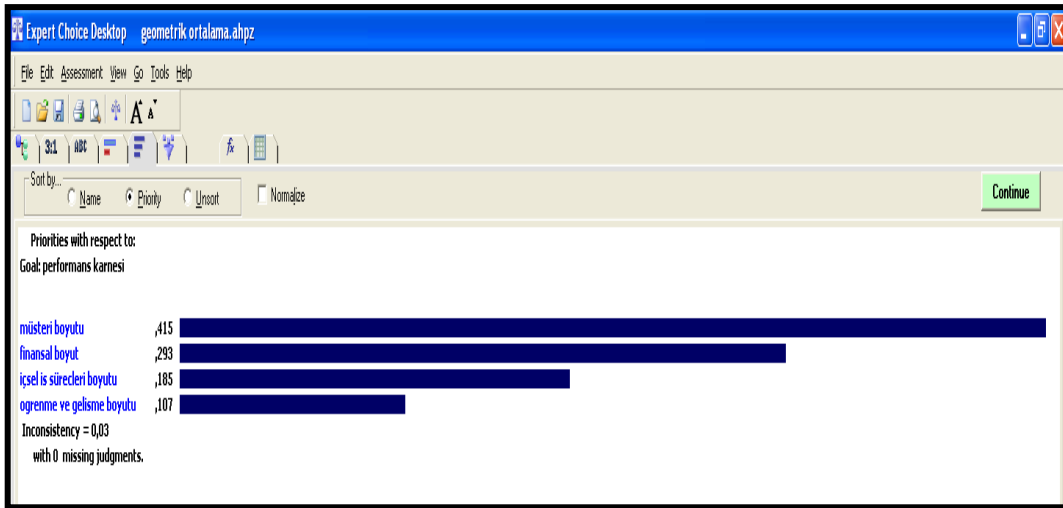
Şekil III.3. 30 Şirketten Elde Edilen Verilerin Geometrik Ortalamasının AHS İle Analiz Edilmesi



Şekil III.3.'te 30 şirketin geometrik ortalaması alınarak Expert Choice ile analiz edilmesi sonucu elde edilen veriler görülmektedir. Yerel ağırlıklarının boyut ağırlıkları ile çarpılması sonucu global ağırlıklar bulunmuştur. Böylelikle önemlilik kat sayıları elde edilmiştir. 30 şirketten elde edilen veriler ışığında boyutların önem sırası şu şekildedir: müşteri boyutu (0,415), finansal boyut (0,293), içsel iş süreçleri boyutu (0,185), öğrenme ve gelişme boyutu da (0,107). Finansal boyutta kullanılan ölçütler ise global ağırlıklarına göre değerlendirildiğinde teknik kâr/özsermaye (0,131), bilanço kârı/özsermaye (0,093), hasar prim oranı (0,045), bileşik rasyo (0,023) sıralamasına göre önem verildiği görülmektedir. Yerel ağırlıklarında ise teknik kâr/özsermaye (0,449),

bilanço kârı/özsermaye (0,318), hasar prim oranı (0,155), bileşik rasyo (0,077) şeklinde değer aldıkları görülmektedir. Müşteri boyutunda kullanılan ölçütler değerlendirildiğinde ise, pazar payı (0,179), müşteri memnuniyeti (0,102), müşteri bağlılığı (0,078), yeni müşteri kazanma oranı (0,056) ölçütlerin global ağırlıkları sıralanmaktadır. Pazar payı (0,431), müşteri memnuniyeti (0,246), müşteri bağlılığı (0,189), yeni müşteri kazanma oranı (0,135) ise ölçütlerin yerel ağırlıklarını göstermektedir. İçsel iş süreçleri boyutu değerlendirildiğinde ise çalışandan yararlanma oranı(0,402), müşteri bilgi sistemine ulaşabilme (0,321), olumlu haber reklam sayısı (0,183) ve tazminat taleplerinin tutarlılığı (0,094). Öğrenme ve gelişme boyutu incelendiği zaman ise, çalışan memnuniyeti (0,451), çalışan eğitime yatırım (0,261), ödül ve teşvik (0,169), motivasyon(0,119) şeklinde sıralandığı görülmektedir.

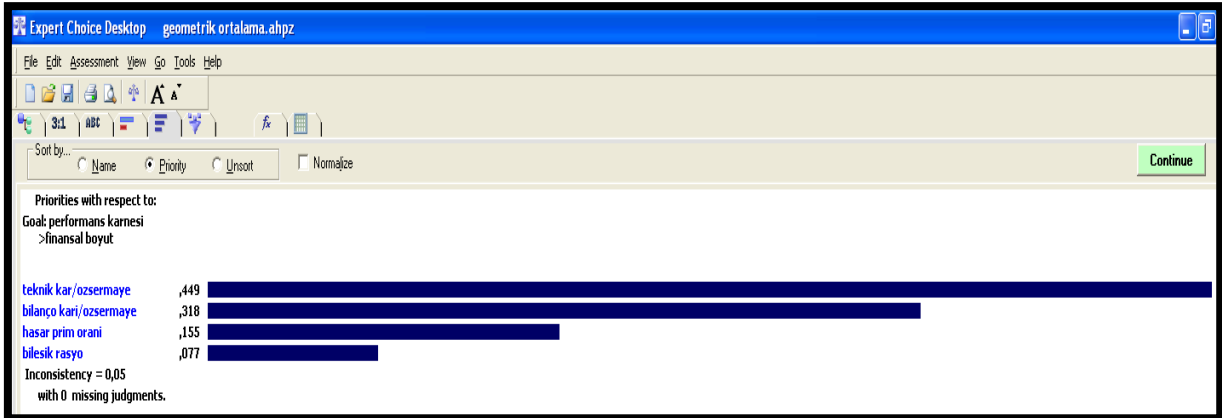
**Şekil III.4.** Boyutların Önem Derecelerine Göre Sıralanması  
(30 Şirketin Geometrik Ortalaması Alınmıştır)



Şekil III.4'te 0,03 tutarlılık oranında 30 şirketin geometrik ortalaması sonucunda en fazla önem verilen boyutun müşteri boyutu (0,415) daha sonra finansal

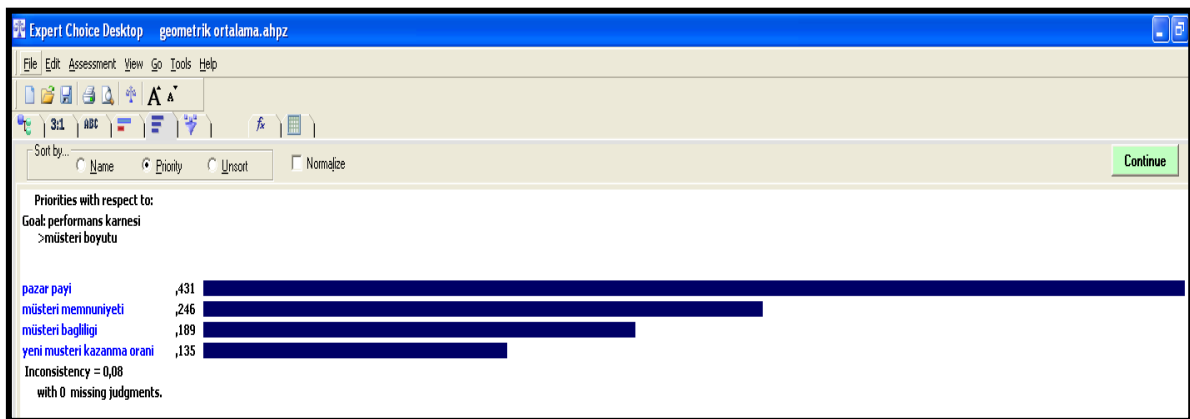
boyut (0,293), içsel iş süreçleri boyutu (0,185), öğrenme ve gelişme boyutu (0,107) olduğu görülmektedir.

**Şekil III.5.** Finansal Boyutta Kullanılan Ölçütlerin Analiz Sonucu



Şekil III.5'te finansal boyuta ait olan ölçütler değerlendirildiğinde ise 0,05 tutarlılık oranı altında en çok teknik kar/özsermayeye (0,419) önem verildiği görülmektedir. Onu takip eden ölçüt ise bilanço kari/özsermaye (0,318)'dir. Daha sonra hasar prim oranı (0,155) ve en son olarak da bileşik rasyo takip etmektedir (0,077).

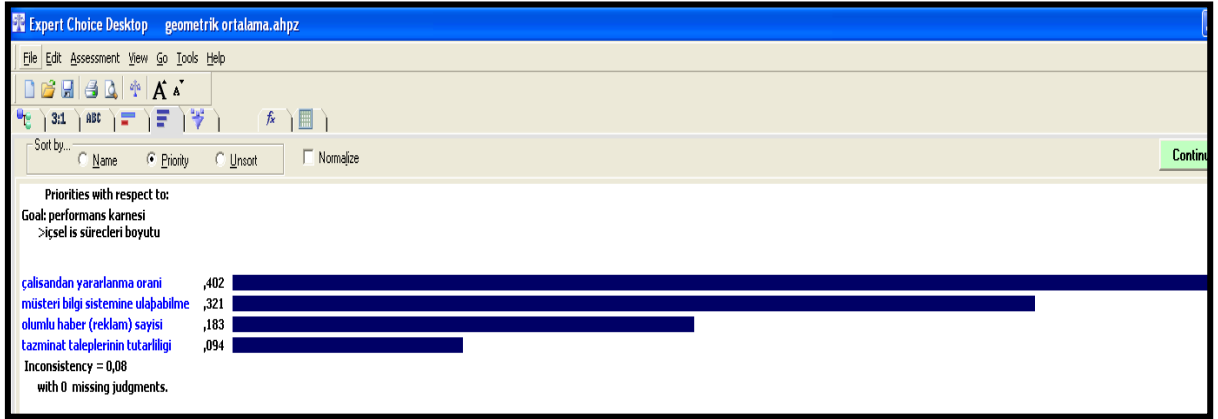
**Şekil III.6.** Müşteri Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin Analiz Sonucu



Şekil III.6'da müşteri boyutu incelendiğinde ise öncelik pazar payı'na (0,431) verilmiştir. İkinci sırada ise müşteri memnuniyeti (0,246), üçüncü sırada müşteri bağlılığı

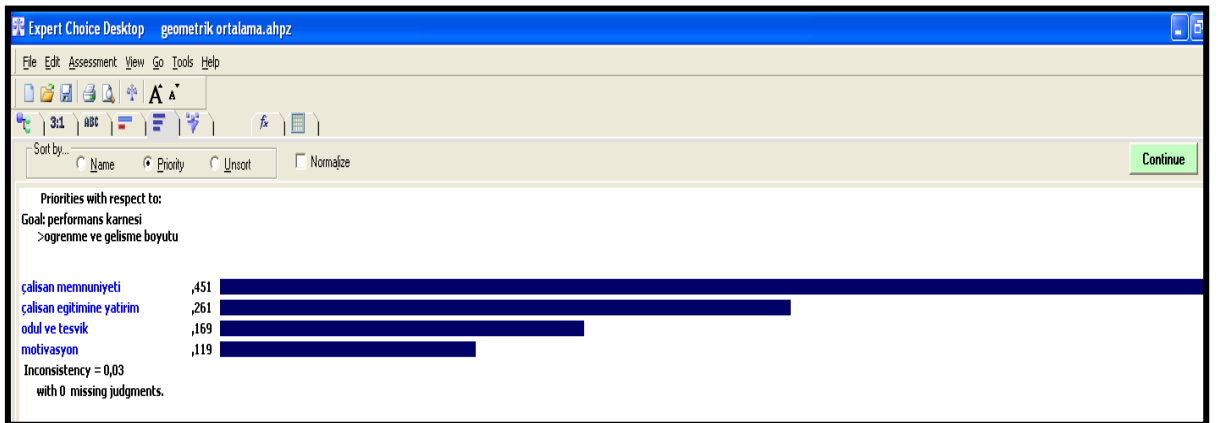
(0,109) son olarak da yeni müşteri kazanma oranı (0,135) yer almaktadır. Tutarlılık oranı da 0.08 olarak hesaplanmıştır.

**Şekil III.7.** İçsel İş Süreçleri Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin Analiz Sonucu



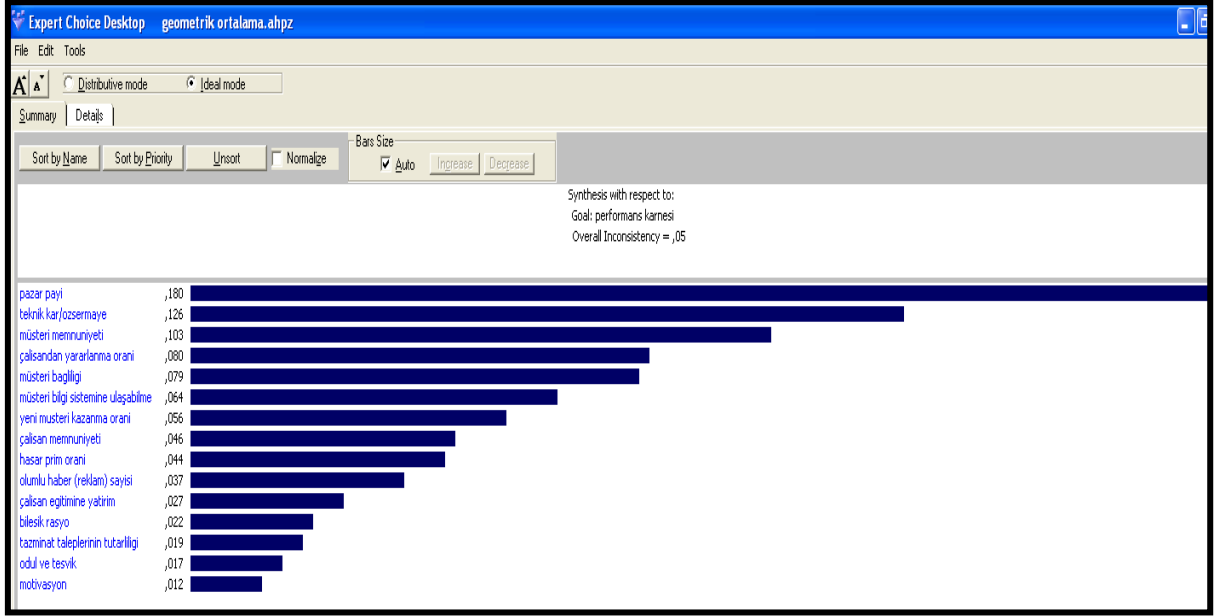
Şekil III.7’de içsel iş süreçleri boyutunun analiz sonucuna 0,08 tutarlılık oranı altında bakıldığında ise çalışandan yararlanma oranı (0,402), müşteri bilgi sistemine ulaşılabilirlik (0,321), olumlu haber (reklam) sayısı (0,183) son olarak da tazminat taleplerinin tutarlılığı (0,094) en çok önem verilen ölçütlerin sıralanmasıdır.

**Şekil III.8.** Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin Analiz Sonucu



Şekil III.8’de öğrenme ve gelişme boyutunda da 0,03 tutarlılık oranında çalışan memnuniyeti (0,451), çalışan eğitimine yatırım (0,261), ödül ve teşvik (0,169), motivasyon (0,119) önemlilik kat sayılarına göre sıralanmıştır.

Şekil III.9. Performans Ölçütlerin Analiz Sonucu



Şekil III.9.'da kullanılan bütün boyutların ölçütleri bir tablo halinde gösterilmektedir. Performans karnesi bir bütün olarak ele alındığında 0,05 tutarlılık oranı bulunmuştur. Tutarlılık oranı 0,10'un altında olduğu için verilen cevaplar tutarlıdır ve karar vericinin karar verirken karışıklık yaşamadığını göstermektedir

**Tablo III.15.** Performans Ölçümünde Kullanılan Boyutların AHS Analiz Sonucu

ŞİRKET NO	FİNANSAL BOYUT	MÜŞTERİ BOYUTU	İÇSEL İŞ SÜREÇLERİ BOYUTU	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	TUTARLILIK ORANI
1	0,636	0,211	0,089	0,064	0,08
2	0,483	0,326	0,115	0,076	0,03
3	0,287	0,202	0,462	0,049	0,02
4	0,207	0,330	0,288	0,175	0,07
5	0,287	0,530	0,137	0,046	0,06
6	0,250	0,250	0,250	0,250	0,00
7	0,495	0,308	0,098	0,099	0,02
8	0,438	0,375	0,066	0,121	0,00
9	0,482	0,327	0,062	0,129	0,02
10	0,106	0,248	0,496	0,150	0,02
11	0,320	0,415	0,124	0,141	0,04
12	0,513	0,193	0,226	0,068	0,04
13	0,534	0,218	0,103	0,145	0,03
14	0,457	0,153	0,308	0,082	0,03
15	0,665	0,195	0,054	0,086	0,04
16	0,707	0,133	0,080	0,080	0,03
17	0,473	0,330	0,124	0,073	0,04
18	0,200	0,400	0,200	0,200	0,00
19	0,239	0,140	0,340	0,281	0,04
20	0,534	0,218	0,145	0,103	0,03
21	0,344	0,258	0,319	0,079	0,04
22	0,306	0,327	0,288	0,079	0,00
23	0,346	0,286	0,205	0,163	0,07
24	0,157	0,272	0,483	0,088	0,00
25	0,238	0,429	0,285	0,048	0,04
26	0,233	0,438	0,274	0,055	0,03
27	0,330	0,531	0,083	0,056	0,03
28	0,233	0,438	0,274	0,055	0,03
29	0,346	0,190	0,396	0,068	0,01
30	0,231	0,426	0,195	0,148	0,02

Tablo III.15 incelendiğinde performans karnesinde kullanılan dört temel boyut arasından firmaların genel olarak müşteri boyutuna ve finansal boyuta önem verdikleri görülmektedir. Tutarlık oranlarının da 0,10'dan düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo III.16.** Finansal Boyutta Kullanılan Ölçütlerin AHS Analizi

ŞİRKET NO	FİNANSAL BOYUT AĞIRLIĞI	Bilanço kârı/Öz sermaye		Teknik kâr/Alınan primler		Hasar prim oranı		Bileşik rasyo		TUTARLILIK ORANI
		AĞIRLIK		AĞIRLIK		AĞIRLIK		AĞIRLIK		
		YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	
1	0,636	0,466	<b>0,296</b>	0,319	<b>0,203</b>	0,121	<b>0,077</b>	0,094	<b>0,060</b>	<b>0,07</b>
2	0,483	0,438	<b>0,212</b>	0,380	<b>0,184</b>	0,085	<b>0,089</b>	0,097	<b>0,047</b>	<b>0,07</b>
3	0,287	0,426	<b>0,122</b>	0,317	<b>0,153</b>	0,083	<b>0,024</b>	0,174	<b>0,050</b>	<b>0,03</b>
4	0,207	0,456	<b>0,094</b>	0,144	<b>0,030</b>	0,077	<b>0,0160</b>	0,323	<b>0,067</b>	<b>0,08</b>
5	0,287	0,454	<b>0,130</b>	0,324	<b>0,092</b>	0,049	<b>0,014</b>	0,173	<b>0,050</b>	<b>0,08</b>
6	0,250	0,285	<b>0,071</b>	0,286	<b>0,071</b>	0,143	<b>0,040</b>	0,286	<b>0,071</b>	<b>0,00</b>
7	0,495	0,351	<b>0,174</b>	0,371	<b>0,184</b>	0,236	<b>0,117</b>	0,042	<b>0,021</b>	<b>0,05</b>
8	0,438	0,515	<b>0,226</b>	0,279	<b>0,122</b>	0,059	<b>0,026</b>	0,147	<b>0,071</b>	<b>0,01</b>
9	0,482	0,592	<b>0,286</b>	0,217	<b>0,105</b>	0,049	<b>0,024</b>	0,142	<b>0,068</b>	<b>0,06</b>
10	0,106	0,464	<b>0,049</b>	0,280	<b>0,030</b>	0,140	<b>0,015</b>	0,116	<b>0,012</b>	<b>0,06</b>
11	0,320	0,444	<b>0,142</b>	0,410	<b>0,131</b>	0,067	<b>0,021</b>	0,079	<b>0,026</b>	<b>0,00</b>
12	0,513	0,441	<b>0,226</b>	0,311	<b>0,160</b>	0,200	<b>0,103</b>	0,048	<b>0,025</b>	<b>0,03</b>
13	0,534	0,653	<b>0,349</b>	0,119	<b>0,064</b>	0,154	<b>0,082</b>	0,074	<b>0,034</b>	<b>0,05</b>
14	0,457	0,376	<b>0,172</b>	0,353	<b>0,161</b>	0,183	<b>0,084</b>	0,088	<b>0,040</b>	<b>0,04</b>
15	0,665	0,542	<b>0,360</b>	0,263	<b>0,175</b>	0,064	<b>0,043</b>	0,131	<b>0,087</b>	<b>0,00</b>
16	0,707	0,525	<b>0,371</b>	0,106	<b>0,075</b>	0,130	<b>0,092</b>	0,239	<b>0,169</b>	<b>0,03</b>
17	0,473	0,455	<b>0,215</b>	0,263	<b>0,124</b>	0,141	<b>0,07</b>	0,141	<b>0,07</b>	<b>0,00</b>
18	0,200	0,391	<b>0,079</b>	0,276	<b>0,056</b>	0,138	<b>0,03</b>	0,195	<b>0,039</b>	<b>0,05</b>
19	0,239	0,374	<b>0,089</b>	0,245	<b>0,059</b>	0,292	<b>0,070</b>	0,089	<b>0,021</b>	<b>0,00</b>
20	0,534	0,486	<b>0,260</b>	0,285	<b>0,153</b>	0,173	<b>0,092</b>	0,056	<b>0,030</b>	<b>0,02</b>
21	0,344	0,391	<b>0,135</b>	0,257	<b>0,088</b>	0,226	<b>0,0778</b>	0,126	<b>0,043</b>	<b>0,04</b>
22	0,306	0,317	<b>0,097</b>	0,499	<b>0,153</b>	0,146	<b>0,045</b>	0,038	<b>0,012</b>	<b>0,05</b>
23	0,346	0,521	<b>0,180</b>	0,314	<b>0,109</b>	0,112	<b>0,039</b>	0,053	<b>0,018</b>	<b>0,03</b>
24	0,157	0,620	<b>0,097</b>	0,220	<b>0,034</b>	0,107	<b>0,017</b>	0,053	<b>0,008</b>	<b>0,05</b>
25	0,238	0,191	<b>0,045</b>	0,418	<b>0,099</b>	0,120	<b>0,029</b>	0,271	<b>0,064</b>	<b>0,03</b>
26	0,233	0,331	<b>0,077</b>	0,504	<b>0,117</b>	0,121	<b>0,028</b>	0,044	<b>0,010</b>	<b>0,02</b>
27	0,330	0,330	<b>0,109</b>	0,505	<b>0,167</b>	0,121	<b>0,040</b>	0,044	<b>0,015</b>	<b>0,02</b>
28	0,233	0,330	<b>0,077</b>	0,505	<b>0,118</b>	0,121	<b>0,028</b>	0,044	<b>0,010</b>	<b>0,02</b>
29	0,346	0,331	<b>0,115</b>	0,505	<b>0,175</b>	0,120	<b>0,041</b>	0,044	<b>0,015</b>	<b>0,02</b>
30	0,231	0,328	<b>0,076</b>	0,502	<b>0,116</b>	0,130	<b>0,030</b>	0,040	<b>0,009</b>	<b>0,03</b>



Tablo III.16'da finansal boyutun ölçütleri yer almaktadır. Bu ölçütlerin tutarlı olduğu ve en önemli sayılan ölçütlerin de teknik kar/özsermaye ve bilanço karı/özsermaye olduğu görülmektedir. 8., 9., 10., 13., 15., 16., 23. şirketler bilanço kârı/özsermayeye diğer boyutlara kıyasla çok daha fazla önem verdikleri görülmektedir. İkinci önem sırasında bulunan teknik kâr/alınan primler ölçütüne ise 22., 26., 27., 28., 29., ve 30. şirketler daha fazla önem vermektedirler.

**Tablo III.17.** Müşteri Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin AHS Analizi

ŞİRKET NO	MÜŞTERİ BOYUTUNUN AĞIRLIĞI	Müşteri memnuniyeti		Pazar payı		Müşteri bağlılığı		Yeni müşteri kazanma oranı		TUTARLILIK ORANI
		AĞIRLIK		AĞIRLIK		AĞIRLIK		AĞIRLIK		
		YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	
1	0,211	0,487	<b>0,103</b>	0,311	<b>0,066</b>	0,118	<b>0,025</b>	0,084	<b>0,018</b>	<b>0,04</b>
2	0,326	0,642	<b>0,209</b>	0,208	<b>0,068</b>	0,075	<b>0,024</b>	0,075	<b>0,024</b>	<b>0,05</b>
3	0,202	0,075	<b>0,015</b>	0,282	<b>0,507</b>	0,200	<b>0,040</b>	0,150	<b>0,030</b>	<b>0,03</b>
4	0,330	0,150	<b>0,050</b>	0,527	<b>0,174</b>	0,286	<b>0,095</b>	0,037	<b>0,012</b>	<b>0,05</b>
5	0,530	0,144	<b>0,078</b>	0,425	<b>0,225</b>	0,161	<b>0,085</b>	0,270	<b>0,143</b>	<b>0,02</b>
6	0,250	0,250	<b>0,063</b>	0,250	<b>0,063</b>	0,250	<b>0,063</b>	0,250	<b>0,063</b>	<b>0,00</b>
7	0,308	0,175	<b>0,054</b>	0,428	<b>0,132</b>	0,233	<b>0,718</b>	0,164	<b>0,051</b>	<b>0,03</b>
8	0,375	0,322	<b>0,121</b>	0,350	<b>0,131</b>	0,112	<b>0,042</b>	0,216	<b>0,081</b>	<b>0,04</b>
9	0,327	0,395	<b>0,129</b>	0,239	<b>0,782</b>	0,168	<b>0,545</b>	0,198	<b>0,065</b>	<b>0,02</b>
10	0,248	0,483	<b>0,120</b>	0,349	<b>0,087</b>	0,103	<b>0,026</b>	0,065	<b>0,016</b>	<b>0,04</b>
11	0,415	0,570	<b>0,237</b>	0,078	<b>0,032</b>	0,207	<b>0,086</b>	0,146	<b>0,061</b>	<b>0,03</b>
12	0,193	0,562	<b>0,108</b>	0,100	<b>0,019</b>	0,108	<b>0,021</b>	0,230	<b>0,044</b>	<b>0,01</b>
13	0,218	0,101	<b>0,022</b>	0,206	<b>0,045</b>	0,539	<b>0,118</b>	0,154	<b>0,034</b>	<b>0,05</b>
14	0,153	0,396	<b>0,061</b>	0,169	<b>0,0126</b>	0,370	<b>0,057</b>	0,065	<b>0,010</b>	<b>0,01</b>
15	0,195	0,495	<b>0,097</b>	0,165	<b>0,032</b>	0,200	<b>0,039</b>	0,140	<b>0,027</b>	<b>0,02</b>
16	0,133	0,601	<b>0,080</b>	0,203	<b>0,027</b>	0,086	<b>0,011</b>	0,110	<b>0,015</b>	<b>0,03</b>
17	0,330	0,597	<b>0,197</b>	0,117	<b>0,039</b>	0,197	<b>0,065</b>	0,089	<b>0,030</b>	<b>0,04</b>
18	0,400	0,435	<b>0,174</b>	0,286	<b>0,114</b>	0,182	<b>0,072</b>	0,097	<b>0,039</b>	<b>0,02</b>
19	0,140	0,200	<b>0,028</b>	0,357	<b>0,050</b>	0,308	<b>0,043</b>	0,135	<b>0,019</b>	<b>0,04</b>
20	0,218	0,426	<b>0,093</b>	0,231	<b>0,050</b>	0,148	<b>0,032</b>	0,195	<b>0,043</b>	<b>0,02</b>
21	0,258	0,481	<b>0,124</b>	0,085	<b>0,022</b>	0,333	<b>0,086</b>	0,101	<b>0,027</b>	<b>0,05</b>
22	0,327	0,434	<b>0,142</b>	0,239	<b>0,078</b>	0,238	<b>0,078</b>	0,089	<b>0,029</b>	<b>0,00</b>
23	0,286	0,295	<b>0,084</b>	0,295	<b>0,084</b>	0,318	<b>0,091</b>	0,092	<b>0,026</b>	<b>0,00</b>
24	0,272	0,164	<b>0,045</b>	0,566	<b>0,154</b>	0,222	<b>0,060</b>	0,048	<b>0,013</b>	<b>0,04</b>
25	0,429	0,143	<b>0,061</b>	0,560	<b>0,240</b>	0,253	<b>0,011</b>	0,044	<b>0,019</b>	<b>0,03</b>
26	0,438	0,250	<b>0,109</b>	0,481	<b>0,211</b>	0,115	<b>0,050</b>	0,154	<b>0,067</b>	<b>0,04</b>
27	0,531	0,221	<b>0,117</b>	0,517	<b>0,275</b>	0,110	<b>0,059</b>	0,152	<b>0,081</b>	<b>0,06</b>
28	0,438	0,250	<b>0,120</b>	0,481	<b>0,211</b>	0,115	<b>0,050</b>	0,154	<b>0,067</b>	<b>0,04</b>
29	0,190	0,195	<b>0,038</b>	0,391	<b>0,074</b>	0,276	<b>0,052</b>	0,138	<b>0,026</b>	<b>0,05</b>
30	0,426	0,250	<b>0,107</b>	0,481	<b>0,205</b>	0,115	<b>0,049</b>	0,154	<b>0,066</b>	<b>0,04</b>

Tablo III.17’de ise müşteri boyutunda kullanılan performans ölçütleri yer almaktadır. Firmaların vermiş oldukları önem derecelerinin analiz sonucuna bakıldığı zaman tutarlılık oranının yüzde 10’dan düşük olduğu görülmektedir. Buna ek olarak en önemli sayılan ölçütlerin pazar payı ve müşteri memnuniyeti olduğu gözlemlenmektedir. 2., 11., 12., 15., 16. şirketlerin müşteri memnuniyetine diğer ölçütlere kıyasla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Pazar payı ölçütünü ise 4., 7., 24., 25., 26., 27., 28., 29. ve 30. şirketler diğer ölçütlere göre ve diğer şirketlere göre daha fazla önemsemektedirler. 13. şirket için ise müşteri bağlılığının diğer ölçütlere göre daha fazla önemli olduğu görülmektedir.

**Tablo III.18.**İş Süreçleri Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin AHS Analizi

ŞİRKET NO	İÇSEL İŞ SÜREÇLERİ BOY. AĞIRLIĞI	Müşteri bilgi sistemine ulaşabilme		Çalışandan yararlanma oranı		Olumlu haber (reklam) sayısı		Tazminat taleplerinin tutarlılığı		TUTARLILIK ORANI
		AĞIRLIK		AĞIRLIK		AĞIRLIK		AĞIRLIK		
		YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	
1	0,089	0,646	<b>0,057</b>	0,224	<b>0,020</b>	0,076	<b>0,007</b>	0,054	<b>0,005</b>	<b>0,09</b>
2	0,115	0,320	<b>0,037</b>	0,363	<b>0,042</b>	0,179	<b>0,021</b>	0,138	<b>0,016</b>	<b>0,04</b>
3	0,462	0,440	<b>0,203</b>	0,269	<b>0,124</b>	0,080	<b>0,037</b>	0,211	<b>0,097</b>	<b>0,03</b>
4	0,288	0,301	<b>0,087</b>	0,498	<b>0,143</b>	0,107	<b>0,031</b>	0,094	<b>0,027</b>	<b>0,09</b>
5	0,137	0,271	<b>0,037</b>	0,152	<b>0,021</b>	0,067	<b>0,009</b>	0,510	<b>0,070</b>	<b>0,02</b>
6	0,250	0,250	<b>0,063</b>	0,250	<b>0,063</b>	0,250	<b>0,063</b>	0,250	<b>0,063</b>	<b>0,00</b>
7	0,098	0,512	<b>0,050</b>	0,192	<b>0,019</b>	0,238	<b>0,023</b>	0,058	<b>0,006</b>	<b>0,04</b>
8	0,066	0,625	<b>0,041</b>	0,103	<b>0,007</b>	0,058	<b>0,004</b>	0,214	<b>0,014</b>	<b>0,00</b>
9	0,062	0,185	<b>0,011</b>	0,345	<b>0,021</b>	0,370	<b>0,023</b>	0,100	<b>0,006</b>	<b>0,00</b>
10	0,496	0,466	<b>0,231</b>	0,284	<b>0,141</b>	0,197	<b>0,098</b>	0,053	<b>0,027</b>	<b>0,09</b>
11	0,124	0,519	<b>0,064</b>	0,211	<b>0,026</b>	0,112	<b>0,014</b>	0,158	<b>0,020</b>	<b>0,07</b>
12	0,226	0,363	<b>0,082</b>	0,148	<b>0,033</b>	0,163	<b>0,037</b>	0,326	<b>0,074</b>	<b>0,00</b>
13	0,103	0,444	<b>0,046</b>	0,260	<b>0,027</b>	0,261	<b>0,027</b>	0,035	<b>0,004</b>	<b>0,02</b>
14	0,308	0,419	<b>0,129</b>	0,308	<b>0,095</b>	0,218	<b>0,067</b>	0,055	<b>0,017</b>	<b>0,06</b>
15	0,054	0,419	<b>0,023</b>	0,297	<b>0,016</b>	0,139	<b>0,007</b>	0,144	<b>0,008</b>	<b>0,04</b>
16	0,080	0,532	<b>0,043</b>	0,186	<b>0,015</b>	0,097	<b>0,008</b>	0,185	<b>0,015</b>	<b>0,00</b>
17	0,124	0,459	<b>0,057</b>	0,226	<b>0,028</b>	0,172	<b>0,021</b>	0,144	<b>0,018</b>	<b>0,02</b>
18	0,200	0,440	<b>0,088</b>	0,294	<b>0,059</b>	0,177	<b>0,035</b>	0,089	<b>0,017</b>	<b>0,06</b>
19	0,340	0,613	<b>0,208</b>	0,117	<b>0,040</b>	0,125	<b>0,043</b>	0,145	<b>0,049</b>	<b>0,02</b>
20	0,145	0,543	<b>0,078</b>	0,169	<b>0,025</b>	0,154	<b>0,022</b>	0,134	<b>0,019</b>	<b>0,05</b>
21	0,319	0,406	<b>0,129</b>	0,435	<b>0,139</b>	0,121	<b>0,039</b>	0,038	<b>0,012</b>	<b>0,04</b>
22	0,288	0,421	<b>0,121</b>	0,282	<b>0,081</b>	0,216	<b>0,062</b>	0,081	<b>0,023</b>	<b>0,05</b>
23	0,205	0,258	<b>0,053</b>	0,498	<b>0,102</b>	0,172	<b>0,035</b>	0,072	<b>0,015</b>	<b>0,06</b>
24	0,483	0,260	<b>0,126</b>	0,471	<b>0,227</b>	0,206	<b>0,099</b>	0,063	<b>0,030</b>	<b>0,08</b>
25	0,285	0,272	<b>0,078</b>	0,484	<b>0,138</b>	0,202	<b>0,058</b>	0,042	<b>0,012</b>	<b>0,06</b>
26	0,274	0,289	<b>0,079</b>	0,409	<b>0,112</b>	0,205	<b>0,056</b>	0,096	<b>0,026</b>	<b>0,05</b>
27	0,083	0,289	<b>0,024</b>	0,409	<b>0,034</b>	0,205	<b>0,170</b>	0,097	<b>0,008</b>	<b>0,05</b>
28	0,274	0,284	<b>0,078</b>	0,428	<b>0,117</b>	0,200	<b>0,054</b>	0,088	<b>0,024</b>	<b>0,03</b>
29	0,396	0,350	<b>0,139</b>	0,322	<b>0,128</b>	0,216	<b>0,089</b>	0,112	<b>0,044</b>	<b>0,04</b>
30	0,195	0,289	<b>0,056</b>	0,409	<b>0,080</b>	0,205	<b>0,040</b>	0,097	<b>0,019</b>	<b>0,05</b>

Tablo III.18.'de içsel iş süreçleri boyutunda kullanılan ölçütlere verilen ağırlıkların analiz sonucu bulunmaktadır. İçsel iş süreçleri boyutunda kullanılan ölçütlerin önem dereceleri göz önüne alındığında ise en çok önemli olduğu düşünülen ölçütün çalışandan yararlanma oranı ve müşteri bilgi sistemine ulaşabilme olduğu göze çarpmaktadır. Şirket bazında incelendiğinde ise 1., 7., 8., 11., 16., 19., ve 20. şirketlerin müşteri bilgi sistemine ulaşabilmeye daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Çalışandan yararlanma oranına ise diğer 3 ölçüte göre çok daha fazla önem veren şirketler 4., 23., 24. şirketlerdir. Üçüncü sırada yer alan olumlu haber (reklam) sayısına ise diğerlerinden çok fazla farkla önem veren şirket bulunmamaktadır. 5. şirket ise tazminat taleplerinin tutarlılığını en çok önemseyen şirkettir.

**Tablo III.19.** Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Ölçütlerin AHS Analizi

ŞİRKET NO	ÖĞREN. VE GEL. BOY. AĞIRLIĞI	Çalışan memnuniyeti		Çalışan eğitimine yatırım		Motivasyon		Ödül ve teşvik		TUTARLILIK ORANI
		AĞIRLIK		AĞIRLIK		AĞIRLIK		AĞIRLIK		
		YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	YEREL	GLOBAL	
1	0,064	0,329	<b>0,021</b>	0,316	<b>0,020</b>	0,203	<b>0,013</b>	0,152	<b>0,009</b>	<b>0,04</b>
2	0,076	0,219	<b>0,017</b>	0,438	<b>0,033</b>	0,099	<b>0,007</b>	0,244	<b>0,019</b>	<b>0,00</b>
3	0,049	0,529	<b>0,026</b>	0,134	<b>0,006</b>	0,282	<b>0,014</b>	0,055	<b>0,003</b>	<b>0,02</b>
4	0,175	0,467	<b>0,082</b>	0,180	<b>0,032</b>	0,311	<b>0,054</b>	0,042	<b>0,007</b>	<b>0,05</b>
5	0,046	0,558	<b>0,026</b>	0,217	<b>0,009</b>	0,093	<b>0,004</b>	0,132	<b>0,006</b>	<b>0,07</b>
6	0,250	0,250	<b>0,063</b>	0,250	<b>0,063</b>	0,250	<b>0,063</b>	0,250	<b>0,063</b>	<b>0,00</b>
7	0,099	0,472	<b>0,047</b>	0,286	<b>0,028</b>	0,186	<b>0,018</b>	0,056	<b>0,005</b>	<b>0,04</b>
8	0,121	0,258	<b>0,031</b>	0,177	<b>0,021</b>	0,063	<b>0,007</b>	0,502	<b>0,061</b>	<b>0,03</b>
9	0,129	0,286	<b>0,037</b>	0,125	<b>0,016</b>	0,509	<b>0,066</b>	0,080	<b>0,010</b>	<b>0,02</b>
10	0,150	0,351	<b>0,053</b>	0,351	<b>0,053</b>	0,189	<b>0,028</b>	0,109	<b>0,016</b>	<b>0,00</b>
11	0,141	0,472	<b>0,067</b>	0,224	<b>0,032</b>	0,170	<b>0,024</b>	0,134	<b>0,019</b>	<b>0,06</b>
12	0,068	0,163	<b>0,011</b>	0,395	<b>0,027</b>	0,279	<b>0,019</b>	0,163	<b>0,011</b>	<b>0,02</b>
13	0,145	0,536	<b>0,077</b>	0,129	<b>0,019</b>	0,206	<b>0,029</b>	0,129	<b>0,018</b>	<b>0,07</b>
14	0,082	0,348	<b>0,028</b>	0,382	<b>0,031</b>	0,128	<b>0,010</b>	0,142	<b>0,011</b>	<b>0,00</b>
15	0,086	0,596	<b>0,051</b>	0,214	<b>0,018</b>	0,121	<b>0,010</b>	0,069	<b>0,005</b>	<b>0,00</b>
16	0,080	0,560	<b>0,044</b>	0,298	<b>0,023</b>	0,055	<b>0,004</b>	0,087	<b>0,006</b>	<b>0,01</b>
17	0,073	0,526	<b>0,038</b>	0,204	<b>0,015</b>	0,087	<b>0,006</b>	0,183	<b>0,013</b>	<b>0,01</b>
18	0,200	0,270	<b>0,054</b>	0,440	<b>0,088</b>	0,080	<b>0,016</b>	0,210	<b>0,042</b>	<b>0,03</b>
19	0,281	0,425	<b>0,119</b>	0,270	<b>0,075</b>	0,161	<b>0,045</b>	0,144	<b>0,040</b>	<b>0,01</b>
20	0,103	0,338	<b>0,034</b>	0,293	<b>0,030</b>	0,308	<b>0,032</b>	0,061	<b>0,006</b>	<b>0,01</b>
21	0,079	0,386	<b>0,030</b>	0,431	<b>0,034</b>	0,143	<b>0,011</b>	0,040	<b>0,003</b>	<b>0,03</b>
22	0,079	0,196	<b>0,015</b>	0,295	<b>0,023</b>	0,452	<b>0,036</b>	0,057	<b>0,004</b>	<b>0,02</b>
23	0,163	0,390	<b>0,063</b>	0,389	<b>0,063</b>	0,168	<b>0,027</b>	0,053	<b>0,008</b>	<b>0,04</b>
24	0,088	0,122	<b>0,011</b>	0,424	<b>0,037</b>	0,227	<b>0,019</b>	0,227	<b>0,019</b>	<b>0,00</b>
25	0,048	0,299	<b>0,014</b>	0,188	<b>0,009</b>	0,389	<b>0,018</b>	0,124	<b>0,005</b>	<b>0,05</b>
26	0,055	0,451	<b>0,025</b>	0,169	<b>0,009</b>	0,119	<b>0,006</b>	0,261	<b>0,014</b>	<b>0,03</b>
27	0,056	0,472	<b>0,026</b>	0,164	<b>0,009</b>	0,108	<b>0,006</b>	0,256	<b>0,014</b>	<b>0,02</b>
28	0,055	0,451	<b>0,024</b>	0,169	<b>0,009</b>	0,119	<b>0,006</b>	0,261	<b>0,014</b>	<b>0,03</b>
29	0,068	0,351	<b>0,024</b>	0,109	<b>0,007</b>	0,351	<b>0,024</b>	0,189	<b>0,013</b>	<b>0,00</b>
30	0,148	0,415	<b>0,061</b>	0,293	<b>0,043</b>	0,107	<b>0,044</b>	0,185	<b>0,027</b>	<b>0,03</b>

Tablo III.19.'da öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılan performans ölçütlerine her bir şirketin vermiş olduğu ağırlıklar verilmiştir. Tutarlılık oranının da yüzde 10'dan küçük olması gerektiği göz önüne alındığında tutarsızlık olmadığı göze çarpmaktadır. Genel olarak bakıldığında ise daha çok önem verilen ölçütler çalışan memnuniyeti ve çalışan eğitime yatırım olduğu göze çarpmaktadır. 30 şirket incelendiğinde ise 5., 13., 15., 16., ve 17. şirketlerin büyük farkla çalışan memnuniyetine önem verdikleri görülmektedir. 8. şirketin ise ödül ve teşvike diğer şirketlere göre vermiş olduğu önem daha fazladır.

### III.7. 3. III. Bölüm Anket Sorularının Analizi

Bu bölümde anketin üçüncü bölümünde yer alan soruların analiz sonuçları yorumlanmıştır.

**Tablo III.20.** Performans Karnesini Kullanan Firmalar

	S	Yüzde (%)
Hayır	10	33,3
Evet	20	66,7
Toplam	30	100,0

Tablo III.20'de uygulama yapılan firmaların yüzde 66,7'si performans karnesini kullandıklarını, geriye kalan firmaların da (yüzde 33,3) performans karnesini kullanmadıkları görülmektedir.

**Tablo III. 21.** Performans Karnesini Kullanmayı Düşünen Firmalar

	S	Yüzde (%)
Hayır	4	40,0
Evet	6	60,0
Toplam	10	100,0

Tablo III.21’de performans karnesi kullanmayan 10 firmadan yüzde 60’ı performans karnesini kullanmayı düşündüklerini belirtirken yüzde 40’ı ise performans karnesini kullanmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir.

**Tablo III.22.** Performans Karnesi Kullanmayan Firmaların Kullandıkları Performans Ölçüm Teknikleri

Performans Ölçüm Teknikleri	Evet	Hayır
Verimlilik Analizi	%70 (7 firma)	%30 (3 Firma )
İç Analiz Tekniği	%50( 5 Firma)	%50(5 Firma)
Dış Analiz Tekniği	%20 (2 firma)	%80 (8 firma )
Veri Zarflama Analizi	%30 (3 Firma)	%70 (7 Firma)

Tablo III.22’de görüldüğü üzere performans karnesi kullanmayan firmaların kullandıkları performans ölçüm tekniklerinden en çok kullanılan verimlilik analizi, iç analiz tekniği dış analiz tekniği ve veri zarflama analizi şeklinde sıralanmıştır.

**Tablo III. 23.** Performans Karnesini Kullanan Firmaların Kullanım Zamanları

AY	S	Yüzde(%)
4	1	5,0
6	2	10,0
8	2	10,0
10	1	5,0
12	3	15,0
24	2	10,0
60	2	10,0
96	2	10,0
120	4	20,0
144	1	5,0
Toplam	20	100,0

Tablo III. 23’te firmaların performans karnesini ne kadar zamandır kullandıkları görülmektedir. Bu tabloya göre performans karnesini 10 yıldan daha fazla kullanan firmaların oranı yüzde 25’tir. Firmaların yüzde 10’u 96 ay (8Yıl), yüzde 10’u 60



ay (5 yıl), yüzde 10'u ise 24 ay (2 yıl) kullanmaktadır. Geriye kalan firmaların yüzde 15'i 12 ay (1 yıl), performans karnesini kullanmaktadırlar. 1 yıldan daha az süre performans karnesini kullanan firmalara bakıldığında, yüzde 5'i 10 ay, yüzde 10'u 8 ay, yüzde 10'u 6 ay, yüzde 5'i 4 ay performans karnesi kullanmaktadır.

**Tablo III. 24.** Performans Karnesi Kullanan Firmaların Hangi Boyutları Kullandıkları

Boyutlar	Evet	Hayır
Finansal Boyut	(%90) (18)	%10 (2)
Müşteri Boyutu	(%90) (18)	%10 (2)
İçsel İş Süreçleri Boyutu	%100 (20)	0
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	(%90) (18)	%10 (2)
Yetkinlik Boyutu	%25 (2 firma)	%75 (18)

Performans karnesinde kullanılan boyutlar arasında firmaların yüzde 90'ının finansal, müşteri ve öğrenme ve gelişme boyutunu kullandığı, yüzde 10'unun ise bu boyutları kullanmadığı Tablo III.24'te gösterilmektedir. Ayrıca firmaların tamamı içsel iş süreçleri boyutunu kullanırken bu boyutlara ek olarak firmaların yüzde 25'inin de yetkinlik boyutunu kullandığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo III.25.** Performans Karnesinin En Önemli Yönetim Muhasebesi Aracı Olması

	N	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5,0
Katılmıyorum	1	5,0
Kararsızım	3	15,0
Katılıyorum	8	40,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	35,0
Toplam	20	100,0

Tablo III.25'te bakıldığında performans karnesinin en önemli yönetim muhasebesi aracı olduğuna firmaların yüzde 40'ının katıldığı, yüzde 35'inin ise kesinlikle

katılmadığı görülmektedir. Firmaların yüzde 15'i ise bu soru karşısında kararsız kalmış yüzde 5'lik kesim ise kesinlikle katılmamış ve kalan yüzde 5'lik kısım da bu yargıya katılmamıştır.

**Tablo III.26.** Performans Karnesinin Stratejik Planlama Sürecinin Ayrılmaz Parçası Olması

	N	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5,0
Katılıyorum	9	45,0
Kesinlikle Katılıyorum	10	50,0
Toplam	20	100,0

Tablo III. 26'da görüldüğü üzere performans karnesinin stratejik planlama sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğuna da firmaların yüzde 50'si kesinlikle katılmıştır. Firmaların yüzde 45'i sadece katılmış, sadece bir firma (yüzde 5) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

**Tablo III.27.** Performans Karnesinin Bir Şirkete Rekabet Avantajı Sağlaması

	N	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5,0
Kararsızım	2	10,0
Katılıyorum	9	45,0
Kesinlikle Katılıyorum	8	40,0
Toplam	20	100,0

Tablo III.27'de performans karnesinin bir firma için rekabet avantajı sağlaması görüşüne firmaların yüzde 45'i katılmıştır. Şirketlerin yüzde 40'ı kesinlikle katılmış yüzde 10'luk bir kısım da kararsız kalmıştır. Bunun yanı sıra firmaların yüzde 5'lik kısmı ise bu düşünceye kesinlikle katılmadıklarını belirtmiştir.

**Tablo III.28.** Performans Karnesinin Bir Şirketin Tamamı İçin Yapılması

	N	Yüzde (%)
Katılmıyorum	1	5,0
Katılıyorum	8	40,0
Kesinlikle Katılıyorum	11	55,0
Toplam	20	100,0

Tablo III.28’de görüldüğü üzere performans karnesinin bütün şirkete uygulanması gerektiği düşüncesine firmaların yüzde 55’i kesinlikle katılmış yüzde 40’ı katılmış ve sadece bir firma (Yüzde 5) bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir.

**Tablo III.29.** Performans Karnesi Kullanan Firma Çalışanlarının Asıl Yapmaları Gereken İşleri İkinci Plana Atmaları

	N	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	20,0
Katılmıyorum	8	40,0
Kararsızım	7	35,0
Katılıyorum	1	5,0
Toplam	20	100,0

Tablo III.29’da performans karnesinin hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların asıl yapmaları gereken işleri ikinci plana atmalarına sebep olacağını düşünen firmaların toplam firmalar içindeki oranı yalnızca yüzde 5’tir. Şirketlerin yüzde 35’inin ise hedeflere ulaşabilmek adına işlerin ikinci plana atılması konusunda karar veremedikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra şirketlerin yüzde 40’ı (Katılmıyorum) ve yüzde 20’si (Kesinlikle Katılmıyorum) de bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo. III.30.** Performans Karnesinin Boyutları Belirlenirken Ölçütlerin Sübjektif Olarak Değerlendirilmesi

	N	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	5	25,0
Katılmıyorum	6	30,0
Kararsızım	3	15,0
Katılıyorum	5	25,0
Kesinlikle Katılıyorum	1	5,0
Toplam	20	100,0

Tablo III.30.'da görüldüğü üzere ölçütlerin sübjektif olarak değerlendirilmesine firmaların yüzde 30'u katılmamakta yüzde 25'i kesinlikle katılmamakta yüzde 15'i kararsız kalırken, yüzde 25'i bu düşüncüyü desteklemekte ve geriye kalan firmaların yüzde 5'i de bu düşünceye kesinlikle katılmaktadır.

**Tablo III.31.** Performans Karnesinde Finansal Olmayan Performans Ölçütlerinin Ölçülmesinin Zorluğu

	N	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	20,0
Katılmıyorum	5	25,0
Kararsızım	1	5,0
Katılıyorum	8	40,0
Kesinlikle Katılıyorum	2	10,0
Toplam	20	100,0

Tablo III.31'de performans karnesinde finansal olmayan performans ölçütlerinin ölçülmesinin zor olacağına firmaların yüzde 40'ının (Katılıyorum) ve yüzde 10'unun (Kesinlikle Katılıyorum) inandığı geriye kalan yüzde 25'inin (Katılmıyorum) ve yüzde 20'sinin ise (Kesinlikle Katılmıyorum) bu düşüncüyü desteklemediği ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ

Günümüzün küreselleşen dünyasında işletmelerin rekabet edebilmeleri için performanslarında gelişme göstermeleri gerekmektedir. Yoğun rekabet koşulları altında işletmelerin farklılık yaratabilmeleri için işletmelerin stratejik amaçlarını doğru belirlemeleri gerekmektedir. Stratejik amaçların belirlenip doğru zamanda doğru bir şekilde uygulanabilmesi için işletmenin üst düzey yönetiminin bu kararı alarak daha alt düzeydeki çalışanlara koordineli bir şekilde iletilmesi gerekmektedir.

İşletmenin stratejileri belirlenirken sadece finansal ölçümlerin sonuçlarına bakmak işletmenin performansının doğru bir şekilde analiz edilememesine neden olacaktır. Doğru bir analizin finansal olmayan ölçümlerle zenginleştirilerek yapılması gerekmektedir. Finansal ve finansal olmayan ölçümleri bir arada sunan performans karnesi, yönetim muhasebesi alanında ortaya çıkarılan modern performans ölçüm tekniklerinden bir tanesidir. Performans karnesi sayesinde işletme performansı doğru analiz edilecek, işletme kendi potansiyelinin farkına varacaktır. Böylelikle işletmeler belirledikleri hedeflere daha rahat ulaşabilecek, önündeki engelleri kaldırabilecek ve sektörde rakiplerinden daha güçlü olacaktır.

Bu çalışmada, son zamanlarda literatürdeki kullanım yaygınlığı artan ve modern performans ölçüm tekniklerinden olan performans karnesi, uygulamasının çok fazla olmadığı sigorta şirketleri üzerinde çalışılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinden Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği’ne bağlı olan sigorta şirketlerinden hayat ve hayat dışı sigorta şirketleri incelenmiştir. Emeklilik şirketlerinin işleyiş yapılarının farklılığından ve emeklilik şirketlerinin performans ölçütlerinde değişiklik göstermesi nedeniyle emeklilik şirketleri kapsam dışında bırakılmıştır. Hayat ve

hayat dışı sigorta şirketlerinin performans ölçümüne ve performans karnesine bakış açıları incelenmiştir. Bunun yanı sıra Analitik Hiyerarşi Süreci ile performans karnesinde kullanılan boyutların ve ölçütlerin sigorta şirketlerine göre önemlilik dereceleri belirlenmiştir.

Sigorta şirketlerinde kullanılan performans ölçütleri belirlenirken Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği'nde çalışan uzmanlardan yardım alınmıştır. Uzmanlara performans ölçütleri gönderilmiş ve onlardan sigorta şirketlerinde çok sık kullanılan performans ölçütlerini belirlemeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen cevaplar doğrultusunda performans ölçütleri belirlenmiştir. 43 sigorta şirketinden (hayat ve hayat dışı) ankete katılan 30 şirketin yöneticilerinden, performans ölçütleri arasından en fazla önem verdikleri ölçütleri belirlemeleri istenmiştir. Bu belirlemeyi yapabilmek için de çok kriterli karar verme tekniği olan Analitik Hiyerarşi Sürecinden (AHS) yararlanılmıştır. AHS'ye uygun soru tipleri hazırlanmış ve ölçütlerin ikili karşılaştırma yolu ile önem dereceleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra işletmelere performans ölçümü ve performans karnesi ile ilgili sorular da sorulmuştur.

Performans ölçümünün analiz edildiği bölümde firmaların büyük çoğunluğu kurumsal performans ölçümünün kontrol işlevi gördüğünü kabul etmektedir. Aynı şekilde firmaların büyük çoğunluğu performans karnesinin rekabet avantajı sağlayacağına inanmaktadır. Kurumsal performans ölçümünün sürekli yapılmasının çalışanlar üzerinden ters etki yaratacağı görüşüne sadece bir firma katılmamıştır. Firmaların büyük çoğunluğu kurumsal performans ölçümünün tüm birimlerde yapılması gerektiği kanısındadır. Sigorta şirketlerinin yüzde 80'i sadece finansal ölçümlerin yapılmasının yeterli olmayacağı görüşünü desteklemektedir.

Performans karnesinin ölçütleri ikili karşılaştırma şeklinde sorulmuş ve 30 şirketten elde edilen verilerin geometrik ortalaması alınmıştır. Elde edilen sonuç AHS programı olan Expert Choice ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak firmaların en fazla müşteri boyutuna ikinci sırada finansal boyuta daha sonra içsel iş süreçleri boyutuna ve son olarak da öğrenme ve gelişme boyutuna önem verdiği gözlemlenmiştir. Finansal boyutta kullanılan performans ölçütleri incelendiğinde ise Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı'nda çalışan uzmanlardan alınan görüş neticesinde tek bir farkla aynı sonuç bulunmuştur. Bu fark ise uzmanlar ilk sırada bilanço kâr/özsermayeyi belirtirken sigorta şirketleri teknik kâr/özsermayenin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde müşteri boyutunda, uzmanlar ilk sıraya müşteri memnuniyetini alırken sigorta şirketleri için daha önemli olan ölçüt pazar payı olmuştur. İçsel iş süreçleri boyutunda sigorta şirketleri çalışandan yararlanma oranına daha fazla önem verirken uzmanlar müşteri bilgi sistemine ulaşmanın daha önemli olduğu kanısındadır. Son olarak öğrenme ve gelişme boyutu dikkate alındığında çalışan memnuniyeti sigorta şirketleri için daha fazla önemli olurken çalışan eğitimine yatırım da uzmanlar tarafından daha önemli bulunmuştur.

Yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analiz ile; ankete katılan sigorta şirketlerinin (30 şirket) yüzde 66,7'sinin modern performans ölçüm tekniği olan performans karnesini kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. performans karnesinin artan önemi ve rekabette üstünlük sağlayacak olmasına rağmen yüzde 33,7'sinin performans karnesi kullanmadıkları gözlemlenmiştir. Bir diğer sonuca göre performans karnesini kullanmayan firmaların yüzde 60'ının da performans karnesini kullanmayı düşündüğü ortaya çıkmıştır.

Performans karnesi kullanmayan firmalar performans ölçümlerini geleneksel sayılan finansal ölçüm araçları ile yapmaktadırlar. Sigorta şirketlerinde en çok kullanılan

geleneksel performans ölçüm araçlarından en yaygın kullanılan finansal performans ölçüm aracı ise verimlilik analizidir. En az kullanılan ise dış analiz tekniğidir.

Performans karnesinin 20 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Buna rağmen performans karnesini 10 yıldan fazla süre kullanan firmaların oranı yüzde 25'tir. Performans karnesini son 1 yıl içerisinde kullanan firmaların oranı ise yüzde 45'tir. Buradan performans karnesinin güncelliğini koruduğu ve zamanla kullanım oranının arttığı görülmektedir.

II. bölümde, performans karnesinin finansal, müşteri, içsel iş süreçleri ve öğrenme-gelişme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluştuğu ve ek olarak başka boyutların da kullanılabileceği anlatılmıştı. Analiz sonuçlarına bakıldığında, firmaların yüzde 25'inin dört boyuta ek olarak yetkinlik boyutunu kullandıkları görülmektedir.

“Performans karnesi en önemli yönetim muhasebesi aracı mıdır?” sorusuna ise firmaların çoğu evet yanıtını vermişlerdir. Aynı şekilde firmaların çoğu performans karnesini firma stratejileri ile bağdaştırmışlardır. İşletme stratejisi ile hareket eden performans karnesinin rekabet avantajı sağlayacağı da genel olarak kabul edilen bir yargıdır.

Performans karnesinin sürekli ölçülmesine karşı çıkan tek bir firma vardır. Sürekli ölçümün yapılmasının çalışanların asıl işlerini ikinci plana atmalarına neden olacağı düşüncesi ile bu düşünceye karşı çıkmıştır. Performans ölçümünde kullanılacak ölçütlerin subjektif olarak seçilebileceğini yani hangi ölçü seçilirse ona ulaşmanın daha kolay olacağı düşüncesi ile performans ölçümünü tam olarak yansıtmayacak bir ölçütün seçilebilme olasılığının olduğunu kabul eden firmaların oranı yüzde 5'tir.



Finansal olmayan ölçütlerin seçilmesi finansal ölçütlere göre daha zor olabilmektedir. Çünkü finansal ölçütler somut, finansal olmayan ölçütler ise somuttur. Buna rağmen zorluk yaşamayan firmalar da bulunmaktadır.

Sonuçlardan görüldüğü üzere kurumsal performans ölçümü ve performans karnesi hakkında olumsuz sayılabilecek düşünceler olmasına karşın genel olarak olumlu düşünceler mevcuttur. Bu çalışmanın literatüre katkısı, performans karnesi boyutlarının ve ölçütlerinin performans karnesi alanında çok çalışma olmayan sigorta şirketleri tarafından araştırılmasıdır. Bu çalışma ile sigorta şirketlerinin hangi performans boyutlarına ve hangi performans ölçütlerine daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Böylelikle bu çalışma, sigorta şirketleri ve performans karnesi alanında yapılacak ileriki çalışmalara yardımcı olabilecektir.

Bu çalışmadan sonra sigorta şirketleri ve performans karnesi ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılar hayat, hayat dışı ve emeklilik şirketlerine performans karnesini farklı ölçütlerle uygulayabilir ve her bir sigorta branşındaki şirketlerin ölçütlere verdikleri önemlilik derecelerini kıyaslayabilirler. Ayrıca kullanılacak ölçüt sayılarını literatürde belirtilen sınırlar dâhilinde genişleterek uygulama yapabilir. Her sektörde uygulanabilecek bir çalışma olduğundan dolayı performans karnesini her alanda rahatça uygulayabilirler. Son olarak belirlenen herhangi bir sigorta şirketinin stratejik haritası baz alınarak uzun dönemli bir çalışma sonucunda o şirkete özel performans karnesi oluşturabilirler.

**KAYNAKÇA**

- Abran, A., ve Buglione, L. (2003). A multidimensional performance model for consolidating balanced scorecards. *Advances in Engineering Software*, 34, 339-349.
- Ağca, V. (2009). Türk imalat işletmelerinde çok boyutlu performans değerlendirme (PD) modellerine dayalı performans göstergelerinin kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 51-66.
- Ağca, V., ve Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 173-193.
- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long Range Planning*, 34, 441-461.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara: Ankara Milli Prodüktivite Yayınları.
- Aldur, V. E. (2008). *Performans Değerlendirmede kırımsal karne modeli ve bir hizmet işletmesinde uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Al-mawali, H.H., Zainuddin, Y., ve Ali, N.N.K. (2010). Balanced Scorecard ( BSC) usage and financial performance of Branches in Jordanian banking industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66, 1722-1729.

- Alptekin, N. (2008). Construction of balanced scorecard using analytic hierarchy process. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 677-691.
- Argüden, Y. (2011). *EFQM mükemmellik modeli ve balanced scorecard.*() Erişim Tarihi: 07.07.2011,<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Starteji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EFQMMukemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx>.
- Asosheh, A., Nalchigar, S., ve Jamporazmey, M. (2010). Information technology Project evaluation: a integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach. *Expert Systems with Applications*, 37, 5931-5938.
- Atkinson, A. A., Waterhouse J. H., ve Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38, 25-37.
- Ax, C., ve Bjonak, T. (2005). Building and diffusion of management accounting innovations-the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16, 1-20.
- Aydeniz, Ş. (2009). Makroekonomik göstergelerin firmaların finansal performans ölçütleri üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik bir araştırma: İMKB'ye kota gıda ve içecek işletmeleri üzerine bir uygulama. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, 263-277.
- Bal, H. (2008). *Sigorta firmalarının değerinin özsermayeye serbest nakit akımları yöntemi ile tespiti ve İMKB uygulaması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Banker, R. D., Chang, H., Janakiraman, S. N., ve Konstans, C. (2004). A balanced scorecard analysis of performance metrics. *European Journal of Operational Research*, 154, 423–436.
- Başpınar, A. (2005). Finansal analiz tekniklerinin sigorta şirketi mali tablolarına uygulanması. *Maliye Dergisi*, 149, 5-35.
- Bayrakdaroğlu, A., ve Ege, İ. (2007). Performans ölçümünde alternatif bir yöntem, yatırımın nakit kârlılığı (CFROI) ve halka açık turizm şirketleri üzerine bir uygulama. *VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, Kırıkkale. 94-108.
- Bhagwat, R., ve Sharma, M.K. (2007). Performance measurement of supply chain management: a balanced scorecard approach. *Computers&Industrial Engineering*, 53, 43-62
- Bonzemba, E.L., ve Okano, H. (1998). The effects of target costing implementation on an organizational culture in France. *Second Asian Interdisciplinary Research in Accounting Conference*. Osako City University, Japon. 1-30.
- Braam, G.J.M ve Nijssen, E.J. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37, 335-349.
- Brown, M. G. (2007). *Beyond the balanced scorecard: improving business intelligence with analytics*. New York: CRC Press.
- Butler, A., Letza, S.T., ve Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30, 242-253.

- Calabro, L. (2001, 1 Şubat). On Balance. *CFO Magazin*. (01.02.2001). Erişim Tarihi: 24.05.2011, <http://www.cfo.com/article.cfm/2991608?f=singlepage>.
- Carney, K. (1999). Successful performance measurement: a checklist, *Harvard Management Update*, No.U9911B, 1-4.
- Cebeci, U. (2009). Fuzzy AHP- based decision support system for selecting ERP systems in textile industry by using balanced scorecard. *Expert Systems with Applications*. 36, 8900- 8909.
- Chytas, P., Glayks, M., ve Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management*. 1-9. (01.02.2011). Erişim Tarihi:01.03.2011,<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401210001908>.
- CIMA (2001). Activity based management-an overview. 1-6. (01.04.2001). Erişim Tarihi 09.06.2011,[http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/abm\\_techrpt\\_0401.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/abm_techrpt_0401.pdf)
- Clinton, B.D., Webber, S.A., ve Hassell, J.M. (2002). Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process. *Management Accounting Quarterly Spring*, 3, 1-11.
- Coates, J., Rickwood, C., ve Stacey, R. (1996). *Management accounting for strategic and operational control*. Britain: Butterworth-Heinemann.
- Cokins, G. (2009). *Performance management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Coşkun, A. (2007). *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi. İstanbul: Literatür Yayınları.*
- Coşkun, A. (2006). Bankaların stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı. *Bankacılar Dergisi*, 56, 28- 40.
- Coşkun, A. (2005). *İşletmelerde performans yönetimi: bir yönetim muhasebesi aracı olarak performans karnesi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı Yayımlanmış Doktora Tezi.*
- Coşkun, A. (2002-2003). Stratejik maliyet yönetimi aracı olarak hedef maliyetleme. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 15, 25-34.
- Çukurçayır, M.A., ve Eroğlu, T. H.(2004). Yerel yönetimlerde yeniden yapılanmaya farklı bir yaklaşım: Verimlilik ve başarı karnesi. *Sayıştay Dergisi, Nisan- Haziran*, 53, 41- 66.
- Davis, S., ve Albright, T.(2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15, 135-153.
- Demir, V. (2008). Yönetim muhasebesindeki değişim ve değişimi etkileyen faktörler. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 8, 51-70.
- DPT. (2000). Kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması özel ihtisas komisyonu raporu. Erişim Tarihi: 31.03.2011, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>.

- Eilat, H., Golany, B., ve Shtub A. (2008), R&D Project evaluation: an integrated DEA and balanced scorecard approach. *Omega*, 36, 895-912.
- Ege, İ., Esmeray, A., ve Esmeray, M. (2009). Activity based costing (ABC) method applications in hospitals: case of private hospital in Kayseri, Turkey. *Global Business and Technology Association 11th International Conference*, Prague Czech Republic. 384-391.
- Ege, İ., ve Bayrakdaroğlu, A. (2007). Signal for strategic change in financial management: economic value added (EVA) approach. *3<sup>rd</sup> International Strategic Management Conference*, Antalya, Türkiye. 333-345.
- Elitaş, C., ve Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerleme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 343-369.
- Emgin, Ö. (2006) Kalite Yönetimi'nde bir model: EFQM (European Foundation for Quality Management) mükemmellik modeli. Erişim Tarihi: 04.05.2011, <http://www.mevzuatdergisi.com>
- Eren, E.(2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım
- Eroğlu, E., ve Lorcu, F.(2007). Veri zarflama analitik hiyerarşi prosesi (VZAHP) İle sayısal karar verme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi*, 36, 30-53.
- Garengo, P., Biazzo, S., ve Bititci, Ü. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a reiew for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7, 25-47.

- Gencer, C., ve Çetin, T. (2011). Kurumsal performans karnesi ve havacılık sektöründe bir uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10, 105-121.
- Gökdeniz, Ü. (2003). Yönetim muhasebesinin beş temel boyutu ve uygulayıcılarının stratejik yaklaşımları. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 315-326.
- Grant, R.M. (2002). *Contemporary strategy analysis*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Gunasekaran, A., Mcnell, R., ve Singh, D. (2000). Activity-based management in a small company: a case study. *Production Planning&Control*, 11, 391-399.
- Güner, F. (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 247-265.
- Güran, M. C. (2005). *Kamu hizmetlerinde performans ölçümü*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Haftacı, V. (2008). *Yönetim muhasebesi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Ho, I.H., Cheng, T.F., ve Lin, C.Y. (2001). The construction of performance evaluation model for engineering educational systems. *International Conference on Engineering Education*. Oslo, Norway. Session 6B8.
- Iswati, S., ve Anshori, M. (2007). The influence of intellectual capital to financial performance at insurance companies in Jakarta Stock Exchange (JSE). *13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne Australia, 1393-1399.



- Ittner, C. D., Larcker, D. F., ve Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 7-8, 715-741
- Jing, F. F., ve Avery, G. C (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal*, 7, 67-78.
- Jovanovic, J., ve Krivokapic, Z.(2008). AHP implementation of balanced scorecard. *International Journal for Quality research*, 291, 59-67.
- Kabaklı, S. (2007). *Maliyet ve yönetim muhasebesinde gelişmeler*. Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kallunki, J.P., ve Silvola, Hanna. (2008). The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing. *Management Accounting Research*, 19, 62-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D. (2006). *Alignment using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., ve Norton D. (2004). *Strategy maps converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston:Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., ve Norton D. (2001). *The strategy-focused organization how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston:Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1996b). *Translating strategy into action balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74, 75–85.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79.
- Kasturi, R. (2006). Performance management-in insurance corporation, *Journal of Business Administration Online*, 51, 1-16.
- Kee, R. (2010). The sufficiency of target costing for evaluating production-related decisions. *International Journal of Production Economics*, 126, 204-211.
- Kılınç, İ., Mesci, M., ve Güler Y. (2008). Dengeli ölçüm kartının (balanced scorecard) Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma (2008). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 22, 155-177.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları
- Köseoğlu, M. A. (2005). *Kamu iktisadi teşebbüslerinde performans ölçümü*. Devlet Plânlama Teşkilatı. Uzmanlık Tezleri.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., Kjanus, M.(2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in Swot analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1, 41-52.

- Kuruüzüm, A., ve Atsan, N. (2001). Analitik hiyerarşi yöntemi ve işletmecilik alanındaki uygulamaları. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 83-105.
- Lee, A.H.I., Chen, W. C., ve Chang, C.J. (2008). A fuzzy ahp and bsc approach for evaluating performance of it department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 34, 96-107.
- Leung, L.C., Lam, K.C., ve Cao, D. (2006). Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process& the analytic network process. *The Journal of Operational Research Society*, 57, 682-691.
- Liao, S-K., ve Chen, S-F.(2010). Evidence-based study on performance evaluation of social education institutions with balanced scorecard. *Journal of Social Sciences*, 6, 453-458.
- Lipe, M.G., ve Salterio, S. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 531-540.
- Liu, L. Y. J., ve Pan, F. (2007). The implementation of activity based costing China: an innovation action research approach. *The British Accounting Review*, 39, 249-264.
- Magni, C. A. (2008). Splitting up value: a critical review of residual income theories. *European Journal of Operational Research*. 198, 1-22.

- Malmi, T.(2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12, 207-220.
- Metawie, M. ve Gilman, M. (2005). Problems with the implementation of performance measurement systems in the public sector where performance is linked to pay: a literature review drawn from the UK. *3<sup>rd</sup> Conference on Performance Measurements and Management Control*, Nice. 1-24.
- Moore, G. C. ve Heneghan, P. M. (1996). Defining and prioritizing public performance requirements. *Public Productivity & Management Review*, 20, 158-173.
- Morisawa, T. (2002). Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach. *Nomura Research Institute Papers*, 45, 1-17.
- Nargelecekenler, M. (2011). Hisse senedi fiyatları ve fiyat/kazanc oranı ilişkisi: panel verilerle sektörel bir analiz. *Business and Economics Research Journal*, 2, 165-184.
- Neely, A., Bourne, M. ve Kennerly, M. (2000). Performance measurement system developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations&Production Management*, 20, 1119-1145.
- Nishimura, A., (2005). The development of management accounting and the Asian position. Erişim Tarihi: 08.06.2011, <http://dspace.xmu.edu.cn/dspace/bitstream/2288/899/1/1-02.pdf>.
- Niven, R. (2006). *Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Okka, O. (2010). *İşletme finansmanı*. Ankara: Nobel Yayın.
- Olve, N. G., Petri, C. J., Roy, J., ve Roy, S. (2004). Twelve years later: understanding and realizing the value of balanced scorecards. *Ivey Business Journey*, 5-6, 1-7.
- Özdemir, M. (1997). *Finansal yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-26.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda performans yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öztürk, M. B., ve Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal yönetim bakış açısıyla entelektüel sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 395-411.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G. P. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: A software firm's experience. *Long Range Planning*, 37, 351-366.
- Pehlivan, A., ve Gerekan, B. (2009). Yönetim muhasebesindeki değişimi anlamak. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 1-10.
- Person, R. (2009). *Balanced scorecards and operational dashboards with microsoft excel*. Wiley Publishing, Indianapolis
- Prokopenko, J. (1995). *Verimlilik Yönetimi*. (Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan). Ankara: Mili Prodüktivite Merkezi Yayınları.

- Rakshit, D. (2006). EVA based performance measurement: a case study of Dabur India limited. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 11, 40-59.
- Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. *Journal of Management Practice*, 3, 95-119.
- Rigby, D. (2003). Management Tools 2003. Erişim Tarihi: 15.12.2010, [www.bain.com](http://www.bain.com).
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: a survey. *California Management Review*, 43, 139-160.
- Rose, R.C., Beh, L., Uli, J., ve Idris, K. (2006). Quality of work life: implications of career dimension. *Journal of Social Sciencies*, 2, 61-67.
- Saat, M. (2000). Çok amaçlı karar vermede bir yaklaşım: analitik hiyerarşı yöntemi. Gazi Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 149-162.
- Salem, H. (2003). Organizational performance management and measurement. Economic and socialcouncil. (30.06.2003), Erişim Tarihi: 28.03.2011, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unescwa/unpan010860.pdf>.
- Sandström, J., ve Toivanen, J. (2002). The problem of product development engineers: can the balanced scorecard be an answer?. *International Journal of Production Economics*, 8, 79-90.
- Saaty T. L. (1994). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *Interfaces*, 24, 19-43.

- Saaty, T. L. (1986). Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process. *Management Science*, 32, 841-855.
- Satty, T.L. (1980). *The analytic hierarchy process planning, priority setting, resource allocation*. USA:McGraw-Hill
- Satty, T. L. ve Vargas, L.G. (1980). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Sayıştay Raporu. (2003). Sayıştay'ın performans ölçümüne ilişkin ön araştırma raporu. Erişim Tarihi:31.03.2011,<http://sayıstay.gov.tr/yayın/yayınicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf>.
- Sayıştay Yayınları. Performans ölçümü ve denetimi. (1997). Erişim Tarihi: 08.09.2011, [www.sayıstay.gov.tr/yayın/yayın3.asp?id=32](http://www.sayıstay.gov.tr/yayın/yayın3.asp?id=32).
- Speckbacher, G., Bischof, J., ve Pfeiffer T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in german-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14, 361-387.
- Tağ, M. N. (2011). Vizyon geliştirme. T.T.Turaboğlu (Ed.), *İşletmecilikte Güncel Konular* içinde (ss.275-304). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tanış, V.N. (2005). *Teknolojik değişim ve maliyet muhasebesi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Temiz, N. (2009a). The use of GIS and multi-criteria decision making as a decision tool in forestry. *OR Insight*, 22, 105-123.

- Temiz, N. (2009b). Spatial Multi Criteria Decision Making in Forest Fire Fighting Planning. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 20, 15-30.
- Thenmozhi, M. (2000) Market value added and share price behaviour: an empirical study of bse sensx companies, *Delhi Business Review- An International Journal of Society for Transformation and Research*, 1, 83-92.
- Timor, M. (2011). *Analitik hiyerarşi prosesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. Bülten 2011.6. Erişim Tarihi: 05.12.2011, [www.tsrbs.gov.tr](http://www.tsrbs.gov.tr).
- Usul, H. (2004/2005). Modern yönetim muhasebesi anlayışına post-modern bir yaklaşım. *Review of Social Economic & Business Studies*, 5/6, 415-435.
- Utkutuğ, Ç.P. (2008). Kurumsal performans yöntemi olarak toplam başarı göstergesi yöntemi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 55-78.
- Ülgen, H., ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım
- Uygur, A. (2009). Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10, 148-159.
- Veen-Dirks, P.V, ve Wijn, M. (2002). Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long Range Planning*, 35, 407-427.
- Wisner, P. Multidimensional performance measurement using the balanced scorecard. Erişim Tarihi: 15.12.2010, [www.qfinance.com](http://www.qfinance.com).



- Wu, H-Y., Tzeng, G-H., ve Chen, Chen Y-H. (2009). A fuzzy MCDM approach for banking performance based on balanced scorecard. *Expert Systems with Application*, 36, 10135-10147.
- Yenice, E. (2007). Performans ölçümünde karşılaşılan sorunlar ve kurumsal karne (balanced scorecard) yaklaşımı. *Bütçe Dünyası*, 2, 95-100.
- Yılğör, A.G. (2005). İşletme performansının değerlendirilmesinde ekonomik katma değer (EVA) ve piyasa katma değeri (MVA) yöntemleri ve bu yöntemlerin hisse senedi getirilerini açıklama gücünün incelenmesi: İMKB 100 Örneği”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60, 225-248.
- Yüksel, İ., ve Dağdeviren, M. (2010). Using the analytic network process (anp) for balanced scorecard (bsc): a case study for a manufacturing firm. *Expert Systems with Applications*, 37, 1270-1278.
- Zahedi, F. (1986). The analytic hierarchy process- a survey of the method and its applications. *Interfaces*, 16, 96-108.



## **EKLER**

### **EK-1: ÖN ÇALIŞMA ANKETİ**

Sayın Yetkili,

Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı “Yönetim Muhasebesinde Performans Karnesi ve Türkiye’deki Sigorta Şirketleri Üzerinde Uygulanması” konulu Yüksek Lisans Tezinin uygulama kısmında kullanılmak üzere Finansal, Müşteri, İçsel İş Süreçleri ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu olmak üzere dört boyutta kullanılacak performans ölçütlerinin öncelikli olarak tespit edilmesi gereklidir. Mesleki deneyimleriniz doğrultusunda bildireceğiniz görüşler bu çalışma için çok önemlidir. Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve yardımlar için çok teşekkür ederiz.

Yrd.Doç.Dr. İlhan EGE  
Mersin Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
Muhasebe-Finansman A.B.D.

Arş. Gör. Zeynep Gizer  
Mersin Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
Muhasebe-Finansman A.B.D.



**Lütfen aşağıdaki dört boyutta kullanılacak ölçütlerden sigorta şirketlerinde en çok kullanıldığını düşündüğünüz beş tanesini önem sırasına göre sıralayınız. (1-En Önemli, 5-En Önemsiz)**

### **FİNANSAL BOYUT**

**(Finansal boyutta kullanılan ölçütler, işletmenin hissedarlara veya sahiplere nasıl görüldüğünü göstermektedir. )**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bilanço Kârı / Özsermaye                 | <input type="checkbox"/> Tazminat/Tediye Oranı                    |
| <input type="checkbox"/> Bilanço Kârı/ Alınan Primler             | <input type="checkbox"/> Bileşik Rasyo                            |
| <input type="checkbox"/> Teknik Kâr/ Alınan Primler               | <input type="checkbox"/> Net Aktiflerin Sigorta Fonlarına Oranı   |
| <input type="checkbox"/> Vergi öncesi Kâr/Alınan Primler          | <input type="checkbox"/> Prim Reasürans Alacakları/ Aktif Toplamı |
| <input type="checkbox"/> Alınan Primler/Özsermaye                 | <input type="checkbox"/> Acente alacakları/Özkaynaklar            |
| <input type="checkbox"/> Özsermaye/Teknik Kârşılıklar             | <input type="checkbox"/> Toplam krediler/Toplam Aktifler          |
| <input type="checkbox"/> Likit Aktifler/ Toplam Aktifler          | <input type="checkbox"/> Masraf Oranı                             |
| <input type="checkbox"/> Likit Aktifler/Kısa vadeli Yükümlülükler | <input type="checkbox"/> Sigorta Fonlarının Kârlılığı             |
| <input type="checkbox"/> Hasar Prim Oranı                         | <input type="checkbox"/> Diğerleri.....                           |
| <input type="checkbox"/> Konservasyon Oranı                       |   |

### **MÜŞTERİ BOYUTU**

**(Müşteriler boyutu ile ilgili ölçütler, işletmelerin müşterilere nasıl görüldüğünü göstermektedir Müşteri beklentilerinin firma tarafından nasıl daha iyi bir şekilde karşılayacağını anlatır. )**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Müşteri Memnuniyeti        | <input type="checkbox"/> Müşteri Sayısı                      |
| <input type="checkbox"/> Müşteri Bağlılığı          | <input type="checkbox"/> Marka Tanınmışlığı                  |
| <input type="checkbox"/> Pazar Payı                 | <input type="checkbox"/> Müşteri Kârlılığı                   |
| <input type="checkbox"/> Müşteri Şikâyetleri        | <input type="checkbox"/> Acentelerin Performansı             |
| <input type="checkbox"/> Satışların İptal Oranı     | <input type="checkbox"/> Reklam Giderlerinin Satışlara Oranı |
| <input type="checkbox"/> Müşteriye Toplam Maliyeti  | <input type="checkbox"/> Satış İşlem Sayısı                  |
| <input type="checkbox"/> Yeni Müşteri Kazanma Oranı | <input type="checkbox"/> Diğerleri.....                      |
| <input type="checkbox"/> Müşteri Kaybı              |  |
| <input type="checkbox"/> Yeni Müşteri Kazanma Oranı |  |



## İÇSEL İŞ SÜREÇLERİ BOYUTU

(Müşteri odaklı bir yönetim sistemi içerisinde müşteri beklentilerini karşılamak için şirket içerisinde ne gibi düzenlemelerin yapılması gerekliliği süreç boyutunu oluşturmaktadır.)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Toplumsal Katılım                  | <input type="checkbox"/> Tazminat Taleplerinin sıklığı     |
| <input type="checkbox"/> Çalışandan Yararlanma Oranı        | <input type="checkbox"/> Tazminat Taleplerinin Tutarlılığı |
| <input type="checkbox"/> Müşteri Bilgi Sistemine Ulaşabilme | <input type="checkbox"/> İşlemlerin İptal Sıklığı          |
| <input type="checkbox"/> Olumlu Haber (Reklam) Sayısı       | <input type="checkbox"/> Zarar Oranı                       |
| <input type="checkbox"/> Pazar Bölümlerine Göre İş Karması  | <input type="checkbox"/> Diğerleri.....                    |
| <input type="checkbox"/> Düzenlenen Poliçelerin Kalitesi    |  |

## ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU

(Şirketin uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmek için yenilik yapma ve gelişme kapasitesi gibi göstergeler öğrenme ve gelişme boyutunu oluşturmaktadır.)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Çalışanların Mesleki Dernek ve Kuruluşlara Katılımı | <input type="checkbox"/> Çalışanlar ve Birimler Arası İletişim    |
| <input type="checkbox"/> Çalışanların Eğitime Yatırımı                       | <input type="checkbox"/> Ödül ve Teşvik                           |
| <input type="checkbox"/> Personel Değişim Oranı                              | <input type="checkbox"/> Motivasyon                               |
| <input type="checkbox"/> İşe Gelmeme   | <input type="checkbox"/> Çalışanların Eğitimi için Harcanan Zaman |
| <input type="checkbox"/> Çalışanların Önerisi                                | <input type="checkbox"/> Çalışanların Verimliliği                 |
| <input type="checkbox"/> Çalışanların Memnuniyeti                            | <input type="checkbox"/> Çalışanların Gelişimi                    |
| <input type="checkbox"/> Çalışma Ortamının Kalitesi                          | <input type="checkbox"/> Diğerleri.....                           |
| <input type="checkbox"/> Liderlik Geliştirme                                 |   |
| <input type="checkbox"/> Etik İhlalleri                                      |   |

## **EK-2: ANKET FORMU**

Sayın Yetkili,

Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü “Yönetim Muhasebesinde Performans Karnesi ve Türkiye’deki Sigorta Şirketleri Üzerinde Uygulanması” konulu Yüksek Lisans Tezinde kullanılacaktır. Sigorta şirketlerinin performans karnesine yaklaşımı araştırılmaktadır.

Bu anket çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde şirketinizin kurumsal performans ölçümüne yaklaşımı ölçülmektedir. İkinci bölümde performans ölçümünde kullanılacak performans ölçütlerine verdiğiniz önem derecesi ölçülmektedir. Son bölümde ise performans karnesi ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Ankette şirket adları istenmeyecek, elde edilen veriler sadece bu çalışma kapsamında kullanılacak ve cevaplar gizli tutulacaktır. Yanıtlarınızın doğru ve samimi olması araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından son derecede önemlidir. Anketimize gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür ederiz.

Mersin Üniversitesi İİBF

İşletme Bölümü

Yrd. Doç. Dr. İlhan EGE

[ilhanege2005@hotmail.com](mailto:ilhanege2005@hotmail.com)

GSM: 0532 334 31 44

Mersin Üniversitesi İİBF

İşletme Bölümü

Arş. Gör. Zeynep GİZER

[zeynep\\_gizer@hotmail.com](mailto:zeynep_gizer@hotmail.com)

GSM: 0538 581 85 46



**I.BÖLÜM**  
**PERFORMANS ÖLÇÜMÜ**

Lütfen aşağıdaki kurumsal performans ölçümü ile ilgili maddeleri okuyarak şirketinize göre en yakın gelen ifadeye X işareti koyunuz.

NO	MADDELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumsal performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir.	1	2	3	4	5
2	Kurumsal performans ölçümü, şirketinize rekabet gücü kazandırır.	1	2	3	4	5
3	Kurumsal performans ölçümü, bir şirketin tamamı için yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
4	Kurumsal performans ölçümü, sürekli yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
5	Şirketlerin başarılı olabilmesi için sadece finansal ölçümlerin kontrol edilmesi yeterlidir.	1	2	3	4	5
6	Şirketlerin başarılı olabilmesi için finansal olmayan ölçümlerin de kontrol edilmesi gereklidir.	1	2	3	4	5

**II. BÖLÜM**  
**PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ**

Lütfen aşağıdaki maddeleri okuyarak şirketinize en uygun olan önemlilik derecesine X işareti koyunuz.

NO	MADDE	Eşit	Ara değer	Orta	Ara değer	Kuvvetli	Ara değer	Çok kuvvetli	Ara değer	Aşırı kuvvetli	Ara değer	Çok kuvvetli	Ara değer	Kuvvetli	Ara değer	Orta	Ara değer	Eşit	MADDE
1	Finansal boyut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Müşteri boyutu
2	Finansal boyut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	İçsel iş süreçleri
3	Finansal boyut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Öğrenme ve gelişme
4	Müşteri boyutu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	İçsel iş süreçleri
5	Müşteri boyutu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Öğrenme ve gelişme
6	İçsel iş süreçleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Öğrenme ve gelişme
7	Bilanço kârı/öz sermaye	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Teknik kâr/alınan primler
8	Bilanço kârı/öz sermaye	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Hasar prim oranı
9	Bilanço kârı/öz sermaye	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Bileşik rasyo

NO	MADDE	Eşit	Ara değer	Orta	Ara değer	Kuvvetli	Ara değer	Çok kuvvetli	Ara değer	Aşırı kuvvetli	Ara değer	Çok kuvvetli	Ara değer	Kuvvetli	Ara değer	Orta	Ara değer	Eşit	MADDE
10	Teknik kâr/alınan primler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Hasar prim oranı
11	Teknik kâr/alınan primler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Bileşik rasyo
12	Hasar prim oranı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Bileşik rasyo
13	Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Pazar payı
14	Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Müşteri bağlılığı
15	Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Yeni müşteri kazanma oranı
16	Pazar payı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Müşteri bağlılığı
17	Pazar payı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Yeni müşteri kazanma oranı
18	Müşteri bağlılığı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Yeni müşteri kazanma oranı
19	Müşteri bilgi sistemine ulaşılabilirlik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Çalışandan yararlanma oranı
20	Müşteri bilgi sistemine ulaşılabilirlik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Olumlu haber (reklam) sayısı
21	Müşteri bilgi sistemine ulaşılabilirlik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Tazminat taleplerinin tutarlılığı
22	Çalışandan yararlanma oranı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Olumlu haber (reklam) sayısı
23	Çalışandan yararlanma oranı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Tazminat taleplerinin tutarlılığı
24	Olumlu haber (reklam) sayısı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Tazminat taleplerinin tutarlılığı
25	Çalışan memnuniyeti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Çalışan eğitimine yatırım
26	Çalışan memnuniyeti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Motivasyon
27	Çalışan memnuniyeti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Ödül ve teşvik
28	Çalışan eğitimine yatırım	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Motivasyon
29	Çalışan eğitimine yatırım	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Ödül ve teşvik
30	Motivasyon	1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Ödül ve teşvik

**III.BÖLÜM**  
**PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)**

- Performans karnesi kullanıyor musunuz?  Evet  Hayır

**A BÖLÜMÜ (Performans Karnesini kullanıyorsanız lütfen aşağıdaki sorulara cevap veriniz.)**

1) Şirketinizde hangi performans ölçüm aracını kullanıyorsunuz?

- Verimlilik Analizi  Dış Analiz Tekniği  Diğer .....
- İç Analiz Tekniği  Veri Zarflama Analizi

2) Performans Karnesini kullanmayı düşünüyor musunuz?

- Evet  
Hayır

**B BÖLÜMÜ (Performans Karnesini kullanıyorsanız lütfen aşağıdaki sorulara cevap veriniz.)**

1) Performans karnesini kaç zamandır kullanıyorsunuz?.....

2) Şirketinizin performans karnesinde hangi boyutlar olduğunu işaretleyiniz.

- Finansal boyut  İçsel iş süreçleri boyut  Diğer .....
- Müşteri boyutu  Öğrenme ve gelişme boyutu

**C BÖLÜMÜ (Performans Karnesini kullanıyorsanız lütfen aşağıdaki sorulara cevap veriniz.)**

NO	MADDELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Performans karnesi, en önemli yönetim muhasebesi aracıdır.	1	2	3	4	5
2	Performans karnesi, stratejik plânlama sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
3	Performans karnesi, şirkete rekabet avantajı sağlar.	1	2	3	4	5
4	Performans karnesi, bir şirketin tamamı için yapılmalıdır	1	2	3	4	5
5	Performans karnesi, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çalışanların asıl yapmaları gereken işleri ikinci plana atmalarına neden olur.	1	2	3	4	5
6	Performans karnesi boyutları belirlenirken ölçütlerin subjektif olarak değerlendirilmesi söz konusudur.	1	2	3	4	5
7	Performans karnesinde finansal olmayan performans ölçütlerinin ölçülmesi zordur.	1	2	3	4	5

Anketimize gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür ederiz.