



**T.C.**

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BALANCED SCORECARD SİSTEMİNDE SWOT ANALİZİ İLE**  
**AHP KULLANIMI: YEM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Alperen Ekrem ÇELİKDİN**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Himmet KARADAL**

**AKSARAY, 2014**

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

28 / 02/ 2014



Alperen Ekrem ÇELİKDİN

**T.C.**  
**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**KABUL ve ONAY BELGESİ**

Enstitümüz 112201010 nolu öğrencisi Alperen Ekrem ÇELİKDİN'in  
BALANCED SCORECARD SİSTEMİNDE SWOT ANALİZİ İLE AHP  
KULLANIMI: YEM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA başlıklı lisansüstü tez  
çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS**  
tezi olarak **Oy Birliği** ile kabul edilmiştir.

**Danışman : Doç. Dr. Himmet KARADAL**

**ASÜ İşletme Bölümü**

**Üye : Yrd. Doç. Dr. Serap AKCAN**

**ASÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü**

**Üye : Yrd. Doç. Dr. D. Arzu AKOLAŞ**

**ASÜ İşletme Bölümü**

Tezin Savunulduğu Tarih : 28.02.2014

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18.03.2014 tarih ve 2014/12-4 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ural Alp MANÇO  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bitiş çizgisine önce varmaya çalışan atletler gibi, işletmeler de, varlık nedenleri olan müşterilere önce ulaşmak için rekabet halindedirler. Bu rekabette üstünlük sağlayanlar, ancak hızlı, dinamik ve müşteri isteklerine anında yanıt verebilen, çığır açan ve en önemlisi kendini tanıyan, bilen ve geliştirebilen işletmeler olacaktır.

90'lı yıllara kadar, performans ölçümü genel olarak finansal yeterliliği ölçen kriterlerden oluşmaktaydı. Geçen zaman, değişen dünya ve çeşitliliğin de artması sonucu işletmeler, girdi-işlem-çıkıtı süreçlerinin matematiksel çıktısı olan karlılığı sağlayamamaya başladılar. Bu nedenle, sonuçları oluşmadan yönetmek, bunun için de işletmeyi tüm boyutu ile dengeli olarak ölçmek zorunluluğu oluştu. Kaplan ve Norton bu ihtiyaçları karşılayacak devrim niteliğindeki Balanced Scorecard yaklaşımını literatüre kazandırdılar.

Yem sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede uygulanan bu çalışmada performans ölçüm gerekliliği, sistem yaklaşımı ile işletmenin tüm süreçlerine Balanced Scorecard ile uyarlanmaya çalışılmıştır. Bu süreçte mükemmelliği yakalamak adına, işletmenin, vizyon, misyon ve iş yapış biçimleri ve rekabet verileri ekseninde stratejik analiz metodlarından olan SWOT analizi de kullanılmaya çalışılmıştır. İşletmenin faaliyet gösterdiği, yem sektöründe, Porter'a ait, rekabetin beş faktörü değerlendirmesi yapılmış, buradan elde edilen rekabet verileri ekseninde SWOT matrisi hazırlanmıştır. Bu gayretler ile oluşan verilerin, örgüt içerisinde eş fikir sağlayacak şekilde, nihai seçimlere yönlendirmesi ise çok boyutlu bir karar süreci olduğundan, Analitik Hiyerarşik Proses ile

analiz edilmiştir. Analizin işletmenin tüm birimlerini kapsaması için, orta ve üst kademe yöneticileri kapsayan bir fokus grup seçilmiş, likert ölçeği kullanan bir soru formu yardımıyla veri toplanmıştır. Böylece entegre bir performans ölçüm sistemi oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışma ile, işletmenin bulunduğu sektöre, rekabet şiddetine, rakiplerin durumları ve işletme yeterliliklerine ve işletme gereksinimlerine uygun bir Balanced Scorecard hazırlanmıştır.

Çalışmanın yöntem kısmına olan katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Nurullah UMARUSMAN'a, sadece bu çalışmada değil, yüksek lisans eğitimim boyunca eleştirilerini, desteğini ve güvenini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Himmet KARADAL'a teşekkürlerimi sunarım. Yoğun çalışmalarım esnasında hiçbir zaman yardımını esirgemeyen eşim Mine'ye de çok teşekkür ederim.

Alperen E. ÇELİKDİN

# İÇİNDEKİLER

|   |      |
|---|------|
| ÖNSÖZ.....  | i    |
| İÇİNDEKİLER.....  | iii  |
| ÖZET.....   | v    |
| ABSTRACT .....  | vi   |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....   | vii  |
| TABLolar DİZİNİ .....   | viii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....  | ix   |
| BÖLÜM I. GİRİŞ .....  | 1    |
| 1.1.STRATEJİ KAVRAMI, STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE<br>STRATEJİ ÇEŞİTLERİ.....  | 2    |
| 1.2. PERFORMANS, ÖLÇÜMÜ, PERFORMANS YAKLAŞIMLARI,<br>ÖLÇÜTLERİ VE SİSTEMLERİ.....   | 11   |
| 1.3.BALANCED SCORECARD.....   | 30   |
| 1.4.SWOT ANALİZİ.....   | 48   |
| 1.5.ANALİTİK HİYERARŞİK PROSES.....   | 51   |
| 1.6. SWOT ANALİZİ, AHP VE BALANCED SCORECARD BİRLİKTE<br>KULLANIMI İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE GERÇEKLEŞTİRİLEN<br>ÇALIŞMALAR..... | 60   |
| BÖLÜM II. YÖNTEM.....   | 63   |
| 2.1. ÇALIŞMANIN YAPILDIĞI İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER.....  | 63   |
| 2.2. SWOT ANALİZİNİN UYGULANMASI .....  | 65   |
| 2.3. STRATEJİ HARİTASININ OLUŞTURULMASI.....  | 71   |
| 2.4. PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN OLUŞTURULMASI.....   | 75   |
| 2.5. ÖLÇÜTLERİN AHP YÖNTEMİ İLE AĞIRLIKLANDIRILMASI.....  | 81   |

|   |            |
|---|------------|
| <b>BÖLÜM III. BULGULAR.....</b>         | <b>87</b>  |
| <b>BÖLÜM IV. SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b> | <b>92</b>  |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                    | <b>97</b>  |
| <b>EK-1.....</b>                        | <b>105</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                    | <b>111</b> |

**ÖZET**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**BALANCED SCORECARD SİSTEMİNDE SWOT ANALİZİ İLE AHP**  
**KULLANIMI: YEM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Alperen Ekrem ÇELİKDİN**

**Aksaray Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimleri Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman : Himmet KARADAL**

Kıran kırana rekabetin yaşandığı iş dünyasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu amaçla, işletmelerin performansları hakkında doğru bilgi üretmek gerekmektedir. Bir stratejik performans ölçüm sistemi olan Balanced Scorecard (BSC), performans ölçütlerini bütünleştirmiş olsa da öncelikleri belirleme konusunda yönlendirici olamamaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla, Analitik Hiyerarşik Proses (AHP) yöntemi kullanılabilir.

Bu çalışmanın amacı, SWOT analizi ile elde edilen rekabet verileri ekseninde BSC'a ilişkin ölçütlerin oluşturulması ve önceliklerini belirlemek amacıyla, AHP yönteminin kullanılabilirliğini incelemektir. Bir işletmenin orta ve üst kademe yöneticileri odak group olarak seçilmiş ve likert ölçeği kullanılan bir soru formu vasıtasıyla, ölçütleri önceliklendirmeleri beklenmiştir. Sonuçlar ağırlıklı ortalama yöntemiyle bütünleştirilmiş ve BSC'a ait dört boyutta öncelikli kriterler belirlenmiştir. **2014, 99 Sayfa**

**Anahtar Kelimeler**

- 1. Balanced Scorecard**
- 2. AHP**
- 3. SWOT**
- 4. Performans**
- 5. Strateji**

**Bilim Kodu: 1122**



## **ABSTRACT**

**Master of Science Thesis**  
**INTEGRATED USAGE OF SWOT ANALYSIS AND AHP WITH**  
**BALANCED SCORECARD SYSTEM : AN APPLICATION IN A FEED**  
**MILL**

**Alperen Ekrem ÇELİKDİN**

**Aksaray University**  
**Graduate School of Social Sciences Institute**  
**Department of Business Administration**

**Supervisor : Himmet KARADAL**

Business world faces fierce competition, therefore it's inevitable to sustain competitive advantage. For this purpose, it's mandatory to maintain sound knowledge related with the enterprise performance. Despite Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance measurement system, integrates performance indicators, doesn't provide the direction to identify the priorities among the criterions. In order to overcome this shortcoming, Analytic Hierarchical Proses (AHP) can be used.

This paper aims to analyze the usability of AHP to identify the priorities of indicators which has been obtained from swot analysis in the axis of competition data related with the BSC. Middle and top level managers of the enterprise are selected as a focus group and asked to prioritize the indicators applying a questionnaire which uses likert scale. Outputs are aggregated with weighted average method and primary indicators of four BSC frames are indetified. **2014, 99 Pages**

### **Keywords**

- 1. Balanced Scorecard**
- 2. AHP**
- 3. SWOT**
- 4. Performance**
- 5. Strategy**

**Science Code: 1122**

## **Simgeler ve Kısaltmalar Dizini**

- (AHP) Analitik Hiyerarşik Proses
- (BSC) Balanced Scorecard
- (CI) Tutarlılık Göstergesi
- (CR) Tutarlılık Oranı
- (ÇAKV) Çok Amaçlı Karar Verme
- (ÇKKV) Çok Kriterli Karar Verme
- (ÇNKV) Çok Nitelikli Karar Verme
- (EVA) Ekonomik Katma Değer
- (GDO) Genetiği Değiştirilmiş Organizmalar
- (GOM) Geometrik Ortalama Metodu
- (HP) Hewlett Packard
- (KBF) Kritik Başarı Faktörü
- (KPÖ) Kritik Performans Ölçütleri
- (PÖS) Performans Ölçüm Sistemleri
- (RI) Random Gösterge
- (SKV) Stratejik Karar Verme
- (SPÖS) Stratejik Performans Ölçüm Sistemleri
- (SWOT) Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads
- (TKY) Toplam Kalite Yönetimi
- (TZÜ) Tam Zamanında Üretim

## Tablolar Dizini

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 1 : Performans Ölçütlerinin Ana Özellikleri.....                      | 21  |
| Tablo 2.1 : RI Değerleri.....   | 58  |
| Tablo 2.2 : Porter Beş Faktör Analizi – Rekabetin Şiddeti – Rakipler.....   | 65  |
| Tablo 2.3 : Porter Beş Faktör Analizi – Pazara yeni girişlerin tehdidi..... | 66  |
| Tablo 2.4 : Porter Beş Faktör Analizi – Tedarikçilerin pazarlık gücü.....   | 66  |
| Tablo 2.5 : Porter Beş Faktör Analizi – Müşterilerin pazarlık gücü.....     | 66  |
| Tablo 2.6 : Porter Beş Faktör Analizi – İkame ürünlerin tehdidi.....        | 67  |
| Tablo 2.7 : SWOT Durum değerlendirme matrisi performans ölçütleri.....      | 71  |
| Tablo 3.1 : Önem Skalası.....   | 82  |
| Tablo 3.2: Bütünleştirilmiş finans boyutu matrisi.....                      | 83  |
| Tablo 3.3: Bütünleştirilmiş müşteri boyutu matrisi.....                     | 84  |
| Tablo 3.4: Bütünleştirilmiş içsel işletme boyutu matrisi.....               | 85  |
| Tablo 3.5: Bütünleştirilmiş bilgi ve öğrenme boyutu matrisi.....            | 86  |
| Tablo 3.6: Bütünleştirilmiş finans boyutu sonuçları.....                    | 88  |
| Tablo 3.7: Bütünleştirilmiş müşteri boyutu sonuçları .....                  | 88  |
| Tablo 3.8: Bütünleştirilmiş içsel işletme boyutu sonuçları.....             | 89  |
| Tablo 3.9: Bütünleştirilmiş bilgi ve öğrenme boyutu.....                    | 101 |

## Şekiller Dizini

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1.1. : Stratejik Yönetim ve Amaçları.....                                 | 4  |
| Şekil 1.2. : Stratejik Yönetim Süreci.....                                      | 5  |
| Şekil 2.1. Stratejik Finansal Konuların Ölçümü.....                             | 36 |
| Şekil 2.2. Müşteri Boyutu – Temel Ölçüler.....                                  | 38 |
| Şekil 2.3. Büyüme ve gelişmenin olaylara özel yönlendirici etkileri.....        | 44 |
| Şekil 2.4. Öğrenme ve gelişim göstergesi yeni yetenek kazandırma.....           | 45 |
| Şekil 2.4.1. Organizasyon Şeması.....   | 64 |
| Şekil 2.5. Rekabet faktörleri özet tablosu.....                                 | 68 |
| Şekil 2.6 Fırsatlar-Zayıf ve Güçlü Yönler.....                                  | 68 |
| Şekil 2.7 Tehditler-Engelleyici yetkinlikler ve iyileştirmeye açık alanlar..... | 70 |
| Şekil 2.8. Güçlü ve Zayıf Yönler.....   | 70 |
| Şekil 2.9 Strateji haritası hazırlık süreci.....                                | 72 |
| Şekil 2.10 İşletme Strateji Haritası.....                                       | 76 |
| Şekil 2.11. Finansal Hedefler ve ölçütleri.....                                 | 77 |
| Şekil 2.12. Müşteri boyutu hedef ve ölçütleri.....                              | 78 |
| Şekil 2.13. İçsel işletme boyutu hedef ve ölçütleri.....                        | 79 |
| Şekil 3.1: ... A.Ş. BSC ve hedefler.....  | 91 |

## BÖLÜM I. GİRİŞ

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin günlük işleyişlerini izlemenin ötesinde, buldukları iş çevresini izlemek ve rekabeti yönetmek zorunluluğu önem taşımaktadır. Dış çevrelerini inceleme ile birlikte, iç süreçlerini de mükelleştirmeleri kaçınılmazdır. Bu gereklilikler SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads) yani, iç analiz ile SW güçlü ve zayıf yönler, dış analiz ile OT fırsat ve tehditlerin belirlendiği bir yaklaşımı doğurmuştur.

Bu çalışmanın birinci bölümünde yöntemlerin uygulanacağı tekniklerin teorik çerçevesinden bahsedilecektir. Öncelikle strateji kavramı, stratejik yönetim irdelenecek, ardından performans kavramının tanımı, ölçütlerin oluşturulması, sistematik olarak ölçütlerin çalışması için yapının kurulması, kurulan yapıda yürütme ve kontrolün sağlanması incelenmiştir. Kurulan yapının değişen çevre ve rekabet koşullarına göre revize edilmesi ve güncel tutulması konusu tartışılmıştır. Devamında ise stratejik performans ölçüm sistemlerinden olan Balanced Scorecard (BSC), kaynak verileri sağlayacak olan Porter'ın rekabetin beş faktörü analizi, SWOT Analizi ve Analitik Hiyerarşik Proses (AHP) üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, büyük baş hayvan yemi üretimi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, SWOT analizi ile iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, bir stratejik performans ölçüm sistemi olan BSC' a bu değerlendirmelerin aktarılmasıdır. BSC her ne kadar işletmenin hedeflerinin tüm boyutlarda dengeli olarak BSC'a aktarılmasını sağlasa da, bu ölçütlerin önceliklerini belirlemeye yardımcı olamamaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi için çalışmanın yöntem bölümünde, AHP yöntemi verilmektedir. Yöntem bölümünün devamında, SWOT, AHP ve BSC'nin entegre edildiği uygulamadan bahsedilecektir. Böylelikle, rekabet farkındalığı yüksek, iç kaynaklarını optimize etmek üzere dizayn edilmiş bir stratejik performans ölçüm sisteminin kurulması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın bulgular kısmında ise, tüm bu kavramlar entegre edilerek, AHP yöntemi ile performans ölçütlerinin önceliklendirilmesiyle, işletmelerin rekabet

edebilirliğinin nasıl artırılmaya çalışıldığından bahsedilmektedir. Sonuç ve tartışma bölümünde ise, elde edilen sonuçlardan, çalışmanın iyileştirmeye açık alanlarından, ileride bu çalışmanın devamı niteliğinde geliştirilebilecek yeni çalışmalardan bahsedilecektir.

## **Teorik Çerçeve**

### **1.1.Strateji kavramı, stratejik yönetim süreci ve strateji çeşitleri**

Stratejik performans ölçüm sistemleri konusunu incelemek adına öncelikle, performans ölçümü kavramının neden strateji ile ilintili olduğunu anlamak gerekliliği bulunmaktadır. Strateji, uzun dönemde firmanın faaliyetlerini devam ettirmesi bunu yaparken de sektördeki diğer oyuncuların daha fazla getiri elde etmesi gerekliliği (Ülgen ve Mirze, 2010 : 33-34), olarak tarif edilirse, bu durumun izlenerek ve sürekli olarak değerlendirilerek kontrol altında tutulması gerekmektedir. Bu izlemenin ancak performans ölçümü metotlarıyla yapılabilirliği gündeme geliyor. Bu performans ölçümlerinin ise kurumun tüm birimlerince stratejiye katkı sağlayacak ölçütlerle yapılması gerekliliği bulunmaktadır. Aksi takdirde, performans bilgisi tutarlı değilse, bu yönlendirici bir performans verisi sağlamaktan ziyade, öğrenmekten, gelişimden ve karar vermekten alı koyan bir bilgi kirliliği oluşturabilecektir.

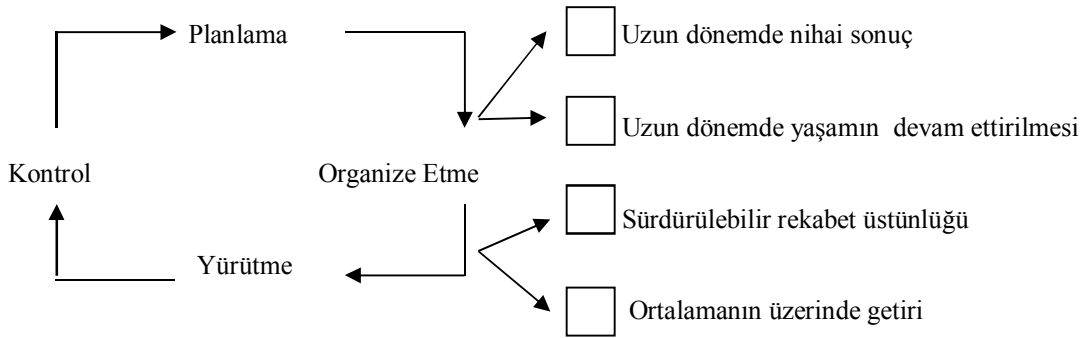
Strateji; İşletmelerin çevresinde yaşanan sürekli değişimler, belirsizliğin artması, artan rekabet baskısı, teknolojik değişim hızının çok yüksek olması, sosyo-politik ve hukuksal alandaki değişimler, pazar ve müşteri karakteristiklerindeki değişim gibi birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde olan çok sayıda nedenden dolayı işletmelerin örgüt yapılarının sürekliliğini sağlayabilmeleri gittikçe daha zor bir hale gelmiştir. Artık işletmelerin sadece günlük işleyişi sürdürme düşüncesine sahip klasik düşünce yapısına sahip başarılı yöneticiler ile yönetmeleri ve “en iyi” örgüt yapılarını oluşturmaları başarı için yeterli değildir. Bu yüzden artık işletmeler yeni düşünce ve bakış açılarına sahip, değişimleri zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen stratejileri geliştirebilecek yöneticilere gereksinim duymaktadırlar. Strateji, yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda

hakim olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında satranç başta olmak üzere çeşitli oyun ve spor karşılaşmalarında da oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Strateji kavramının işletmecilik alanında ise 1970’li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Strateji kelimesi Türkçede “sürme, gönderme, gütmeye ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak tanımlanmaktadır. Strateji kelimesinin oldukça eski bir tanımına ekonomi alanında rastlamak mümkündür. İktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstren stratejiyi “ kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlamaktadır (Akgemci, 2008: 3).

Stratejinin önemli amaçlarından biri de örgüt içerisindeki karmaşıklığı azaltmasıdır. Stratejik aktivite tarafından oluşturulan yapılar, idarecilere, temel hayatta kalma becerilerinden, bu derece önem taşımayan diğerlerini ayırmalarına yardımcı olmaktadır. Strateji oluşturma konusunda sadece karmaşıklık mevzusu önemli değildir, bunun yanında belirsizliklerde oluşuma katkıda bulunmaktadır. Mesela A işletmesi, B işletmesinin yapacağı hamleyi görmeden hamle yapmayacaktır. Birden çok olan bu etkileşimler de karmaşıklık yanında belirsizliği de getirmektedir. Strateji kendi başına bir sonuç değildir, yolu aydınlatan bir yürüyüş sopası gibidir. İdarecileri bu bulanık ortamla sosyal ve fiziki çevreleri ile baş etmelerini sağlayacak bir gerekliliktir. Taktik ve strateji arasındaki fark ise, strateji gelecekte işletmenin hayatta kalması ile ilgilenirken, taktik günlük süreçlerin en doğru şekilde tasarlanıp uygulanmasıyla ilgilidir (Rasche, 2008:27-30).

Arzu edilen çıktıyı başarmak için firmanın çevresine uygun olarak kaynaklarını pozisyonlandırmasına strateji olarak bakılabilir. Strateji, bir organizasyonun amaç ve hedeflerini başaracak şekilde dış çevresindeki tehdit ve fırsatlar ile organizasyonun yeteneği ve kaynaklarını birleştiren ana karakteristiklerdir (Polat, 1992 : 40).

Stratejik yönetim “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” olarak tanımlanabilir. Ama stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmenin “uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimiyle ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2010 : 27-28).



Şekil 1.1. : Stratejik Yönetim ve Amaçları

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010 : 28

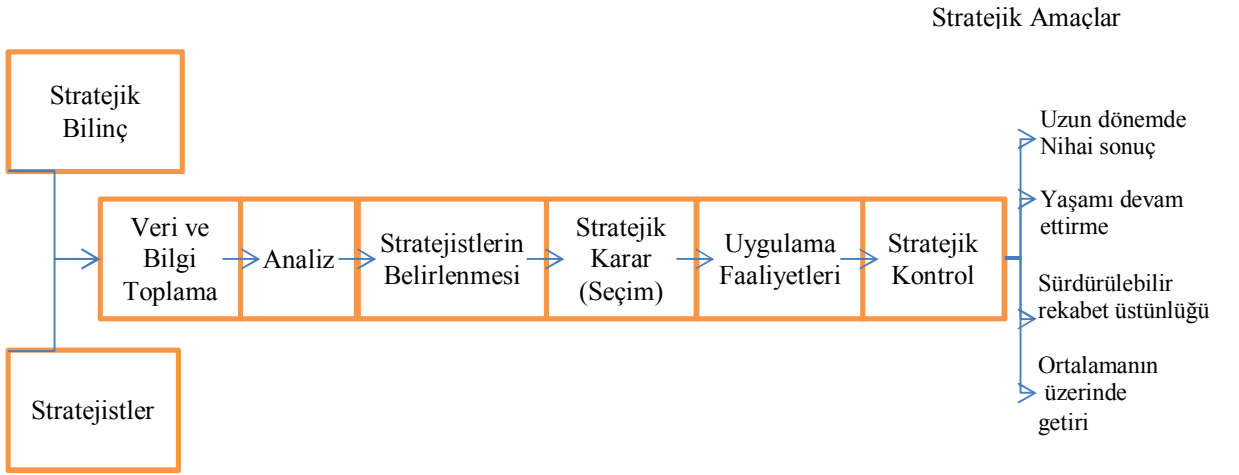
Stratejik yönetimin genel olarak işletmeye sağlayacağı yararlar şu şekilde belirtilebilir (Akgemci, 2008: 9);

- Stratejik yönetim, örgütlerde değişen durumları önceden sezme gücü verir.
- Stratejik yönetimde organizasyonel sınırlar daha esnektir ve geleceğe ilişkin düşüncelerin ortaya çıkmasına olanak sağlar.
- Stratejik yönetim, gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmesini sağlar.
- Stratejik yönetim, iş kararlarının sistematize edilmesini olanaklı kılar.
- Stratejik yönetim, bir işletmenin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Organizasyonel performans ve süreç kalitesi üzerine odaklanılmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmedeki iletişimin gelişmesine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.



- Değişime kolay bir şekilde adapte olunmasını sağlayacak bir örgütsel kültür oluşturulmasına katkı sağlar.

Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ele alınır ve uygulanmaya çalışılır. Bu anlamda stratejik yönetim sürecini “işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2010: 33-34).



Şekil 1.2. : Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010 : 34

Stratejik bilinç ve stratejistler;

Şekil 1.2 de verilen süreç, her işletmede bulunması gereken stratejik bilincin, stratejistler grubu tarafından bilgi toplama ve analiz etme sonucunda stratejilerin belirlenmesini sağlamasıyla başlar. Stratejik bilinç, uzun dönemli, farkındalığı yüksek bakış açısını ifade etmektedir. Stratejistler ise, işletme sahiplerinden veya bu konu için atanmış uzmanlardan oluşan çalışma grubudur. Strateji belirleme konusu planlama ile başlamakta olup, üç soruya cevap aramaktadır;

- Nerede bulunuyoruz?
- Nerede olmak istiyoruz?
- Bulduğumuz yerden bulunmak istediğimiz yere nasıl varacağız?

İlk soru mevcut durumu değerlendirmeyi, ikinci soru arzu edilen amaçların belirlenmesini içerir. Üçüncü soru ise yapılacak eylemlerin belirlenmesini içerir. Drucker'a göre stratejik planlama, sistematik olarak ve geleceği tahmin ederek

sürekli riskli karar alma, bu kararları yerine getirmek için gerekli çabaları sistematik olarak organize etme ve kararların sonuçlarını beklenenlere göre ölçmektir. Stratejik planların diğer planlarla farkı zaman ufku, verilerin yapısı, verilerin sayısı ve organizasyonun seviyesi belirler. Stratejik planlar uzun vadeli planlardır. Bununla beraber her uzun vadeli plan stratejik plan değildir (Polat, 1992 : 56).

Hangi stratejinin uygulanacağını belirlemek sürecine, Stratejik Planlama denmektedir. Grünig ve Kühn e göre bu süreç şu şekilde tarif edilmiştir (Grünig ve Kühn, 2006: 8);

- Stratejik planlama sistematik bir süreçtir, içsel güç çatışmaları veya belirli kalıpların uygulanması stratejik planlama değildir.
- Stratejik planlama tarafından oluşturulan tarifler ve analizler uzun dönemlidir.
- Planlama süreci işletmeye bir bütün olarak veya en önemli kısımlarını hedef alarak bakar.
- Yetkinlikler ve sorumluluklar yönetim katınca yoğunlaşarak belirlenmelidir.
- Planlamanın amacı işletmenin uzun süreli hedef ve amaçlarının gerçekleşmesini garanti altına almaktır.

Stratejilerin belirlenebilmesi için öncelikle vizyon belirlenmelidir; İşletmelerin gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. Bu haliyle vizyon, işletme stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında bir pusula görevi görür (Akgemci, 2008: 21);

Başarılı bazı işletmelere ait örnekler;

Google : Dünyadaki tüm bilgileri ulaşılabilir kılmak

Marks & Spencer : Ölçülebilen herşeye karşı standart olmak.

Sütaş : Süt sektörünün en sevilen, en güvenilen kuruluşu ve lider şirketi olmak

Devamında bu vizyonu sağlayacak misyon tanımı;

Onun varoluş nedeni olarak açıklanmaktadır ve strateji oluşturma aşamasında önemli bir başlangıç noktasıdır, çünkü işletmenin stratejisi hazırlanırken ve farklı

alternatifler arasından seçim yaparken mevcut misyon stratejilerine ışık tutacak , başka bir değişle stratejilere yol gösterecektir (Ülgen ve Mirze, 2010: 68).

Misyon tanımının oluşturulması da tek başına uygulanması için yeterli değildir. Bu bir çok işletmenin içine düştüğü tehlikeli bir boşluktur. Misyon tanımını ana süreçlerine taşıyamamalarının nedeni kritik başarı faktörlerini sağlayacak yeteneklerini güçlendirememeleridir. Metotlar olmadan hedefler koymak, değişimi işleyişlerine tam olarak entegre etmeleri üzerinde bir engel teşkil etmektedir. Bu sebeple üst yönetim, politikadan maliyetlere kadar 30-50 civarında konu üzerinde kritik başarı faktörü (KBF) belirlemelidir (Oakland, 2001: 26).

Başarılı bazı işletmelere ait örnekler;

Sütaş : Sütün doğasındaki değerleri toplumun yararına sunma bilinciyle, bize emanet edilen kaynakları en verimli şekilde kullanıp geliştirerek, bireylerin yaşam kalitelerini arttıran, mutluluklarına katkıda bulunan, doğal ve lezzetli süt ürünleri sunmak.

Vizyon ve misyonun uygulanabilmesi için örgütte oluşması gereken iklim yani yerleşik değerler ve inançlar kurum kültürünü oluşturur. Organizasyonların başarıya ulaşması için yönetim alanında bazı evrensel ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin organizasyonda kurumsallaşması gerekir. Herhangi bir organizasyonda bu değer ve inançların oluşması ancak zaman içerisinde eğitim ve kültürel gelişme ile kazanılabilir (Akgemci, 2008: 27).

Başarılı bazı işletmelerin etik değerleri ;

Hewlett Packard (HP) :

- İşletme başarısını çalışanlarla paylaşmak
- Çalışanlara güven ve saygı duymak
- Müşterilere en yüksek değere sahip mal ve hizmetler sunmak
- Müşterilere karşılaşılmış oldukları problemler için etkin çözüm önerileri sunmak
- Hissedar önceliğini gözeterek kar elde etmek

- Uzun dönemli borç kullanmaktan kaçınmak
- İyi bir kurum vatandaşı olmak

Sütaş :

- Dürüst, samimi, neşeli ve insancıl olmak.
- Yenilikçi, yaratıcı ve girişimci olmak.
- İyi kurumsal vatandaş olmak.
- Sütçülüğe tutkuyla bağlı olmak.

İşletmelerin herhangi bir duruma uygun olarak kullanabilecekleri özel bir strateji seçme yöntemi bulunmamakla birlikte, hem kurumsal hem iş birimi hem de fonksiyonel stratejilerin tespit edilmesinde kullanılacak birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin birçoğu, işletmenin her bir ürününü, pazar payı ve pazarın büyüme hızı ölçütleriyle ölçerek, strateji belirlemeye yönelik portföylerin hazırlanması esasına dayanmaktadır. Stratejik yönetim işletmenin iç çevresine olduğu kadar dış çevreyle de ilgilendiği için dış çevre, bu yöntemlerin gelişmesinde etkili olmuştur. Bu nedenle farklı analiz yöntemleri ortaya çıkarıldıkları dönemin çevresel özelliklerinde önemli ölçüde etkilenmiştir. 1970'li yıllarda ölçek ekonomisinden yararlanma, ürünün yaşam seyri, öğrenme eğrileri, Pazar payı matrisi gibi yöntemler geliştirilmiştir. Sonraki yıllarda ise karlılık, uzun dönemli bakış açısı, Pazar bölümü, ürün özellikleri ve teknolojik gelişmeye dayalı yöntemler öne çıkmıştır. Bu aşamada bir işletmenin hangi ürün veya hizmetlerle hangi pazarlarda faaliyette bulunacağı, hangi Pazar diliminden çekileceği veya pazarı çekici hale getirebilmek için nasıl bir yeniden yapılanma faaliyeti içinde bulunacağı konusunda karar verilirken işletmenin faaliyetlerini etkileyebilecek çevresel faktörler de değerlendirilir. Etkili bir çevre analizi için yöneticiler, çevrenin ne şekilde yapılandığını dikkatli bir şekilde incelemelidirler (Akgemci, 2008: 34-35).

İşletmeler stratejilerini oluştururken üç odak noktasından biri veya birkaçını harmanlayarak stratejilerini oluştururlar. Bunlardan ilki maliyet bazlı stratejilerdir. Bu yaklaşımda amaç rekabet edilen sektörde en düşük maliyetli ürün veya hizmetleri

müşteriye sunmaktır. Burada en düşük maliyetleri sunarken en az rakipler kadar kaliteli ürünleri sunmak gerekir, bu da çok sıkı bir disiplin gerektirmektedir. Burada yöntemler, kısa çevrim süreleri, yüklü işçilik maliyetlerinden uzaklaşmak, maliyet tabanlı muhasebe sistemleri oluşturmaktır. İkinci stratejik yaklaşım ise ürün temelli stratejik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda amaç, sektör ortalamasının çok üzerinde kalmayan satış fiyatları ile diğer ürün ve hizmetlerden farklılaştırılmış imkanlar sunmaktır. Bu da diğer maliyet avantajlı işletmelerin doldurmadığı alanlarda yapıldığında daha etkili olacaktır. Gereklilikleri ise, daha iyi servis, daha iyi dağıtım kanalları, ürün ve hizmetlerde spesifik uyarlamalar yapılması, bulunabilirliğin sağlanması vb. Sonuncu yaklaşım ise, müşteri temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşım aslında her iki stratejinin karma olarak uygulanmasıdır. Yani uygun fiyata, müşterilerin ihtiyaçlarını farklılaştırılmış ürün ve hizmetler ile sağlamaktır (Wade ve Recardo, 2011: 4-5).

Bu stratejilerden işletmenizin bulunduğu çevreye, sektöre, imkanlarına ve hedeflerine en uygun stratejinin seçilmesi gerekliliği üst yönetimin sorumluluğu olarak görülmektedir. Nilsson ve Rapp (Nilsson ve Rapp, 2005:39) İşletmelerin strateji oluşturmalarının temel sebebi olan rekabet üstünlüğü elde etme konusunu, müşterilere eşi bulunmaz bir hizmet veya ürün yaratma olarak tarif ederken, bu noktaya gelebilmek için rekabet arenasının tam bir fotoğrafını çekmek (dış çevreye tam uyum) ve ürün veya hizmeti sunmak için kaynakların en iyi şekilde örgütlenmesi (iç çevreye tam uyum) gerekliliklerinden bahsetmişlerdir.

Temel Stratejiler ve Alt Stratejileri : Temel stratejiler; Büyüme, Küçülme, Durum Sürdürme ve Karma stratejilerdir. Bu stratejilerin ayrıca ilişkili/ilişkisiz, iç (bağımsız)/dış (bağımlı), yatay/dikey ve atak (aktif) / durağan (pasif) olmak üzere alt stratejileri bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010 : 71).

Yönetim Düzeylerine göre Stratejiler: İşletmenin üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde ilgi sahaları ve odaklaşma konuları farklı olarak düzenlenebilir. Üst düzey yöneticiler genellikle işletmenin bugünkü ve gelecekteki işleriyle ilgili

stratejilerle ilgilenirler. Bu bağlamda, bugün ve gelecekte işletmenin hangi işleri yapması veya hangi işlerden çekilmesi gerektiği gibi konular ilgi sahasına girmektedir. Bu tip stratejiler genellikle işletmenin gelecekteki kurumsal görüntüsüyle ilgili olduğundan kurumsal stratejiler olarak adlandırılabilir. Çeşitlendirme stratejileri ve çekilme stratejiler kurumsal stratejilerden ikisidir (Ülgen ve Mirze, 2010 : 71).

Kurulan stratejilerin organizasyona uygun olup olmadığı, hedeflerin tamamlanma durumları, örgütün verilen görevlerdeki başarı oranının ölçülmesi, uyumun yüksek, başarının tatmin edici seviye de olup olmadığı veya uygun olmayan operasyonel faaliyetler, isteksizlik, dış çevre şartlarına uygun olmama, örgüt kültürünün uygun olmaması vb. sebeplerle stratejilerin başarısız olma durumları stratejik karar verme (SKV) süreçleridir. Rekabet ve tehditler, iş dünyasını ve ekonomileri, dinamik olarak değişim gösteren kaos ortamında süratli ve ani kararlar vermeye sürüklüyor. Bu kararlar sonuç olarak uzun vadede başarı veya başarısızlığa götürüyor. SKV, işletmenin iç kabiliyetlerini, dış ihtiyaçları karşılayacak en iyi bileşimle organize etmeyi ihtiva etmektedir. SKV süreci, aşağıdaki üç özelliği taşımaktadır (Bhushan ve Rai, 2004:4-5);

1. Belirsizlik: Yetersiz bilgi ve bulanıklık karmaşaya yol açmaktadır.
2. Yeterli yetersiz kestirimler: Dış çevre sabit olmamakla birlikte, büyük ölçüde verilen kararlardan etkilenmektedir.
3. Parçalara ayırma: Politika planlama sürecinin kendi içinde izole olmuş lakin içten içe birbirine bağlı birimlerce yapılıyor olması

Bu denli karmaşık süreçleri yönetmek için sunulabilecek yöntem ise şu aşamalardan oluşabilir (Bhushan ve Rai, 2004:4-5);

1. Uzun vadede oluşacak ortamı kestirebilmek için sağlam bir tahmin sistemi
2. Uzun vadedeki durumları göz önünde bulundurmaya yardımcı olacak stratejiler
3. Sistemin işleyişini ve oluşan durumları analiz edebilecek teknikler
4. Uzman görüşlerini karar verme sürecine sokabilecek duyarlılıkta teknikler
5. Tüm mevcut alternatifler içerisinde en faydalı olabileni seçecek formel bir sistem

İşletmenin verdiği strateji kararları sonucu işletmelerin amaçları belirlenir. Bu süreçte hedefler belirlenirken, rasyonel olmayan ve gerçekleşmesi güç hedefler konulmamalıdır. Rasyonel olmayan hedefler çalışanların motivasyonunu bozmakla beraber işletmenin başarısız olmasına da sebep olabilir. Bu anlamda SMART analizi adı verilen yöntemi kullanmak işletmeler için faydalı olabilecektir. Adı geçen analize ait birleşenlerin anlamı şu şekildedir (Akgemci, 2008: 28-29);

- S (Specific-Özgün : Amaçlar özlü bir şekilde yazılmalı ve durumun ne zaman, nasıl ve nerede değiştiği belirtilmelidir.
- M (Measurable-Ölçülebilir): Amaçlar, gelişmelerin ve sürecin ölçülebileceği şekilde belirlenmelidir.
- A (Achievable-Erişilebilir): Çalışanların motive olabilmesi için bazı zorluklar bulunmalıdır ancak bunlar ulaşılabilir olmalıdır.
- R (Realistic and Relevant-Gerçekçi ve Bağlantılı): Gerekli örgüt önceliklerine yoğunlaşılmalıdır.
- T (Time-Bound/Zaman Sınırlı): Hedefin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman çerçevesi belirlenmelidir

Stratejiler belirlendikten sonra, bu stratejilerin yerli yerince uygulandığını garanti eden sistemler bulunmalıdır. Bu nedenle stratejilerin uygulanması, etkili stratejik ve yönetim kontrol sistemlerine bağlıdır. Stratejik kontrollere özellikle kısa vadeli operasyonel isteklerle uzun dönemli organizasyonel amaçlar arasında denge kurmak için ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında stratejik kontroller geri ve ileri bildirim bilgileri ile üst yönetime doğru yolda olup olmadıklarını gösterir, gerektiğinde stratejilerin adapte edilmesine yada revize edilmesine ışık tutar (Saraç, 2009 : 11).

## **1.2. Performans, ölçümü, performans yaklaşımları, ölçütleri ve sistemleri**

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel yada nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak yada

göreceli olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi yada sıralamadaki sırası; bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi (Akal, 2005: 17).

Günümüz iş dünyasında şirketler çok karmaşık ortamlarda rekabet etmek için çaba harcamaktadırlar. Bu nedenle şirketler hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacakları yöntemleri çok doğru bir şekilde tanımlamaları ve anlamaları hayati önem taşır (Kaplan ve Norton, 1999: 2).

Performans kavramının oluşumu II. Dünya savaşına dayanmaktadır. Bu dönemde oluşan yüksek talep mevcut kaynaklarla karşılanabilmesi için kaynaklardan yüksek oranda istifade etme zorunluluğunu getirmiş, bu durumda verimlilik konusunu topluma bir ilaç gibi sunmuştur. İlerleyen dönemlerde ise aynı ürünü veya hizmeti daha düşük maliyetli olarak müşteriye sunma konusu gündeme gelmiş, daha önceden ne üretirsem satarım kabulü yerini müşteri neyi ne kadar ücrete sunarsam kabul eder anlayışına bırakmıştır (Akal, 2005).

Geleneksel performans ölçümü ve ölçütleri sadece maliyet muhasebesi bilgilerinden oluşmaktadır. Genel olarak bu yaklaşım modası geçmiş ve kısıtlı prensipleri temel alır. Bu şekilde olduğunda ise az motivasyon ve performansın geliştirilmesi için yetersiz çabalar olarak kalmakta, bazı durumlarda ise süreç performansını haritalandıramadığından sürekli iyileştirmeyi engellemektedir. Uzun dönemde başarılı olan işletmelerde performans öncelikle müşteri tarafından görülen iyileştirmelerden ölçüme başlanmaktadır. Hiç bir zaman bitmeyen iyileştirme sürecinde, ölçüm aşağıdaki açılardan önemli bir rol oynar (Oakland, 2001: 246);

- Örgütsel hedeflerdeki sürecin takibi
- İyileştirme fırsatlarının belirlenmesi
- Performansın iç standartlarla kıyaslanması
- Performansın dış standartlar ile kıyaslanması

Performans yönetimi, işletme yönetiminde finansal ölçütler dışında finansal olmayan ölçütlere dayalı performans değerlendirmesinin yapıldığı, örgütün geleceğine yönelik vizyon oluşturmada, mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemekte ve planlamakta kullanılan bir sistem olarak hizmet



vermektedir. Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için mevcut ve geleceğe ilişkin durumlarla ilgili bilgi toplayan, performansın gelişimini sağlayan, yeni etkinlikleri başlatan ve devam ettiren süreçtir (Kaygusuz, 2005: 82-100).

İşletmeler, günün şartlarına göre belirledikleri stratejilerini gerçekleştirmek ve belirledikleri hedeflere ulaşmak için birçok faaliyette bulunurlar. Bu faaliyetlerin sonucunda işletmenin başarısı, hedeflere ulaşma derecesi kısacası performansı ortaya çıkmış olur. İşletmeler faaliyetlerinin sonucunu ölçmek, ulaşmak istedikleri performansın neresinde olduklarını görmek isterler. Çünkü ancak bu yolla etkili stratejiler belirleyip uygulayabilir, çalışan davranışlarına rehberlik edebilir, yönetsel etkinliği değerlendirebilirler (Saraç, 2009: 14).

Performans ölçümlerinin bir işletmede yanıtlayabileceği belli başlı sorular şunlardır; İşler ne kadar iyi yapılıyor, beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır, gerçekleştirilen işler amaçlara katkısı olmuş mudur, bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir, hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır, temel ilkelerden sapma var mı, doğru yönde iyiye doğru mu gidiliyor vb. (Akal, 2005: 92).

Chris Morgan performans ölçümünü, yöneticilerin örgütü takip etme, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini stratejik içerikli geniş ölçüm metrikleri ile kabul edilebilir parametreler dahilinde kontrol etmelerini sağlayan sistem olarak değerlendirmektedir. Performans için daha önceden belirlenmiş başarı, performans ölçümünü faaliyetleri anlamlı olarak değerlendirmek olarak tarif etmektedir (Morgan, 2004: 522).

Açık sistem düşüncesine göre organizasyonlar yaşamlarını devam ettirebilmek için çevre ile bilgi, madde ve enerji alışverişi yapmak durumundadırlar. Dolayısıyla organizasyonun performansı, organizasyon ve çevresi arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Organizasyon ve çevresi arasındaki ilişki iki boyutta incelenebilir, bunlar kıt ve değerli kaynakların değişimidir. Dolayısıyla bu kaynaklar için rekabet vardır, kaynakları elde etmek ve kullanmak organizasyonun performansını gösterir (Polat , 1992: 138).

Amaç/Hedef yaklaşımına göre bir organizasyon ifade ettiği amaçlara/hedeflere ulaştığı derecede başarılıdır. Bu yaklaşım performans kriterlerini belirlemede iyi bir teorik referanstır. Amaç yaklaşımı diğer yaklaşımlara göre üstünlüğü, onun objektiflik yönüyle ilgili olduğu belirtilmiştir. Amaç yaklaşımının literatürde en fazla kabul gören yaklaşım olmasıyla beraber bazı aksak yönleri vardır (Polat, 1992: 135);

- Amaçlar ideal durumlarda belirlendiğinde, değerlendirme yapmak oldukça zordur.
- Amaçlar organizasyonların kendine has olmasından dolayı, organizasyonlar arası karşılaştırma yapmayı zorlaştırır.
- Hedeflerin düşük tutulması organizasyonun başarısızken başarılı görünmesine neden olmasına sebep olabilir.
- Organizasyonlar birden fazla amaç takip ettiğinde bu amaçları bütün olarak değerlendirmek oldukça zordur.

Amaç ve sistem kaynakları yaklaşımlarına getirilen eleştiriler doğrultusunda bileşenler yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre organizasyonlar kendileri ile alış-veriş yapan ve kendisinden beklentileri olan grupların kümesidir. Buna göre her grubun organizasyondan beklentisi farklıdır ve organizasyonu farklı performans kriterlerine göre değerlendirir. Örneğin, hissedarlar hisse başına alacakları karın en büyüklenmesine, borç veren kuruluşlar borçlarının tam ve en kısa zamanda ödenmesini vb. ister. Bu ilgi gruplarının bakış açılarına göre organizasyonun başarısı değişir. Organizasyonun amaçları, bu amaçlar sonucu elde edilen getirinin bu ilgi gruplarına sağladığı fayda oranında önemlidir (Polat, 1992: 139).

Bireylerin ve örgütün performansını değerlendirmek için iyi tanımlanmış kriterlerin eksikliği, organizasyonun operasyonlarının planlama ve kontrolünü zorlaştırıp, işgörenlerin motivasyonunu düşürür (Braz ve diğerleri, 2011: 752). Amerika'da yapılan bir araştırmada pek çok işletmede verimlilik ölçmek için kullanılan ölçütlerin sadece %5 lik kısmının gerçekten performansı ölçtüğü kalan %95 lik kısmın dolaylı ölçütler olduğu veya hiç ilgili olmayan ölçütlerden oluştuğu tespit edilmiştir (Akal, 2005: 136).

Performans ölçütleri çoğunlukla içerik olarak yetersiz tanımlanmıştır. İki kişinin hararetle performansın bazı boyutları hakkında tartışıklarına şahit olmak, sonrasında, kök nedene indiklerinde bunun sebebinin performans ölçütünün yalnız tanımlanmasından kaynaklandığına karar vermeleri şaşkırtıcı değildir (Neely, 1999: 206).

Performans ölçütlerinin kullanımı, hedefler ve organizasyonel strateji arasında yüksek korelasyon olduğu literatür taramalarında tanımlanmaktadır. Bu bakış, ölçütleri, planlama ve stratejik kontrol çevrimlerini ana elemanı olarak görmektedir. (Braz ve diğerleri, 2011: 752). Bu gibi ölçütlerin kullanımı, stratejiyi tayin eder (Kaplan ve Norton, 1999) ve onlarsız karar vericiler, hedeflere ulaşıp ulaşamadığı konusunda emin olamazlar.

Performans ölçütleri finansal ve finansal olmayan ölçütler olarak sınıflandırılmaktadır. İşletmenin temel iş gerçekleştirme kabiliyetlerini ölçen ölçütler finansal olmayan Kritik Performans Ölçütleri (KPÖ) olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanımda ise, KPÖ, örgütün mevcut ve gelecekteki başarısı için en kritik olan alanlara yoğunlaşan ölçütler kümesi olarak tanımlanmaktadır (David, 2010: 4). Finansal olan KPÖ leri ise sadece bütçe ile ilgili süreçlerde etkin olmaktadır. Bu ölçütler performansı ölçmekten ziyade kısıtları belirleyen sınırlayıcılardır. KPÖ, bir işletmenin pazarda başarılı olması için başarmaya mecbur olduğu cinsten faaliyetleri tanımlar. Dış çevre analizinde belirlenen konuların somut ifadelerle belirlenmesi iş stratejisini oluşturulmasında KPÖ' nün önemi yadsınamaz. Bazı KPÖ örnekleri şöyle verilebilir (Wade ve Recardo, 2011: 41-42);

- Kuvvetli teknik destek
- Güvenilirlik
- Küçük üretim hatları
- Düşük maliyetli tedarikçiler
- Güçlü satış ekibi
- İnovasyon
- Sağlam ve eşsiz teknolojik altyapı

Performans ölçütleri, taktik ve operasyonel seviyeler gibi, hiyerarşik organizasyon seviyeleri ile de alakalı olmalıdır ve karar verme sürecine bağlı olmalıdır. Organizasyonun en alt kademelerine kadar kontrol sağlamalıdır. Ölçütlerin bütünleştirme seviyeleri düşünüldüğünde, daha yüksek bir bütünleştirme seviyesi, ilgili maliyetlerin daha düşük olması manasına gelmektedir. Buna zıt olarak, raporlanan doğrulukta, yöneticinin operasyonel problemleri çabucak yakalama kabiliyetinde ve uygun karar vermesinde düşüş önerir (Braz ve diğerleri, 2011: 752).

Performans ölçütlerinin genel özellikleri şu şekildedir (Marr, 2006: 113-114);

- İsim: Ölçütün ne ile ilgili olduğunu tam olarak ifade eden açıklamadır.
- Değerlendirilen Stratejik eleman: değer yaratma haritası farklı stratejik elemanları tanımlar (kaynaklar, ana yeterlilikler ve teslim edilen çıktılar) bunlardan hangisinin değerlendirildiğini belirtir.
- Amaç: Ölçülen elemanın performansının değerlendirilmesinin temel nedenini ifade eder. Ölçüt neden yaratıldı, gerçekten gerekli mi?
- Veri toplama metodu: Ölçüm verisinin nasıl toplanacağı, ne sıklıkla toplanacağı, güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri nasıl ortaya çıkaracağı belirlenir.

Performans ölçütlerinin alt bileşenlerine detaylandırılması çok sayıda ölçüt oluşturur. Eğer bu sayı çok fazla ise, karar verme ve kontrol süreci daha zor olabilir. Bu sebeple kurumsal seviyedeki ölçüt sayısı, oluşturulmasına ihtiyaç duyulan gerçek bilgi seviyesi iyi sorgulanarak kontrol edilmelidir. Buna zıt olarak, herhangi bir, tek performans ölçütü, miyop bakış açısı ortaya koyarak, organizasyonun rekabet edebilirliğine önemli derecede katkısı olmamasına rağmen daha iyi gibi görünmesine yol açabilecektir. Bu nedenle yöneticiler uygulanan performans ölçütlerini seçerken iyi bir balans aramaları gerekmektedir. Literatür araştırmasında yapılan gözlemlere göre, örneğin, 132 ölçek raporlanmış, üç kategori altında sınıflandırılmıştır; (i) nitel ve nicel, (ii) maliyet ve maliyet olmayan, (iii) kalite, zaman, esneklik ve inovasyon. Bu kategoriler dışında literatürde, en iyi sınıflamayı belirlemek için bütünleştirilmiş veri eksikliği bulunmaktadır (Braz ve diğerleri, 2011: 752).

Basit gibi görünmesine rağmen, iş performansının nasıl ölçüleceği konusunda iki faktör nedeniyle karmaşıklaşmaktadır (Neely, 1999: 222-223);

(1) Her zaman bir işletmenin hangi ölçütleri kullanacağı net değildir

(2) İşletmeye bugün uyan bir ölçüt yarın kullanışsız olabilmektedir

Bu iki faktör alt çalışmalar yapılması gerekliliğini doğurmaktadır. Bu alt çalışmaların ilki şu soruya yanıt aramaktadır, Hangi ölçütleri uyarlayalım? İkincisi ise, ilkinin göre daha az gelişmiştir ki soru şudur: ölçüm sisteminin evrimini nasıl yönetiriz?

Bazı yazarlar performans ölçütlerinde olması düşünülen ana karakteristikler üzerinde hemfikirlere. İyi performans ölçütleri, sayısaldır ve öznel yerine nesnel hedefleri vardır. Anlaşılması kolay, açık, neyin ölçüldüğünü ve nasıl ölçülmesi gerektiğinin çabuk tanımlandığı; uygun ölçekler ile pratik; tutarlı ve zaman içerisinde mana ifade eden; hedefler açısından anlaşılır olmalıdır. İyi ölçütler aynı zamanda uygun davranışları yönlendirmelidir; süreç katılımcılarının tümüne açık olmalıdır; karşılıklı olarak tanımlanmalı ve anlaşılmalıdır; süreç girdi-çıktıları içermelidir; sadece önemli görüleni ölçmelidir; çok boyutludur; mevcut fırsat maliyetlerini göstermelidir; iyi bir fayda-maliyet ilişkisi olmalıdır; toplama maliyetlerini ve beklenen getiri analizlerini önceliklendirmelidir (Braz ve diğerleri, 2011 : 752).

Başka bir önemli olgu ise performans ölçütlerini özelliklerinin tanımlanmasıdır. Performans ölçütünün tasarımı, kompleks bir formül sağlamaktan çok daha fazlasını içerir. Ölçütün anlamı, ölçüm sıklığı, verinin kaynağı gibi konularda hesaba katılmalıdır (Braz ve diğerleri, 2011: 752).

Bernard Marr, kritik performans ölçütlerinin seçilmesi için algoritma belirlemiş ve şu şekilde tarif etmiştir (Marr, 2006: 178-183);

Cevabını alabildiğimiz bir anahtar performans sorusu var mı?

Kararları destekleyebilecek potansiyel bir ölçüt var mı?

Bu ölçüt için anlamlı verimiz var mı?

Bu veriler anahtar performans sorumuza cevap veriyor mu?

Cevap bize daha net kararlar almamızda yardımcı oluyor mu?

Ölçüt verileri çarpıtmayı kolaylaştırıyor mu?

Ölçmek maliyetli mi, sonuçlar tatmin edici mi?

Sorularımızın cevapları bizi ölçebileceğimiz sonuçlara yönlendiriyor ise, stratejimizi uygulamak için çerçevemizi oluşturmaya başlayabiliriz. Potansiyel ölçütlerimiz kararlarımızı destekliyor mu? Tarif edilen metot ile halen bir çok ölçüt alternatifimiz olacaktır. Bunların içinden seçim yapabilmek için detay sorular sormamız gerekmektedir. Potansiyel ölçütlerimizi mevcut metotlarımızı ölçmekte kullanabilir miyiz? İnternette yapılabilecek bir araştırma ile bizle benzer süreçleri çalışan işletmelerin uyguladığı metrikleri değerlendirebiliriz. Böylece sonsuz sayıda ölçütleri kendi işimize kilitlenmiş spesifik ölçütlere sınırlandırabiliriz. Bu ölçüt için gerekli veri mevcut mu? Çok uygun bir ölçüt bulmuş olabiliriz lakin, veri elde edemiyorsak bu ölçütün bize sağlayabilecekleri bulanıktır.

PÖS' de kullanılacak ölçütler, örgütün performans esasını net olarak yakalamalıdır. PÖS' e konulacak ölçütler kullanımda nerde uygunluk gösterecek ise oraya tariflenmelidir. Etkin bir performans ölçümü ve gelişimi için, örgütte uygulanacak ölçütlerde finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında strateji, taktik ve operasyonel manada faydalı olacak ve karar verme ve kontrolü sağlayacak denge kurulmalıdır (Gunasakeran ve diğerleri, 2004: 335).

Başarılı bir PÖS' de bulunan özellikler şu şekilde özetlenmektedir (Meyer, 2003: 6) ;

- Tutumlu, mümkün olduğunca kısıtlı sayıda ölçüt içermelidir.
- Tahmin edilebilirlik özelliği, finansal olmayan ardıl göstergeler, öncül göstergeler tarafından desteklenerek, sonucu oluşturmalıdır.
- Yaygınlık, ölçütler tüm örgüte tatbik edilebilir olmalıdır.
- İstikrar, ölçütler öyle istikrarlı olmalıdır ki, uzun vadede yavaş yavaş değişerek, örgütün uzun vadeli hedeflerini sürekli hafızada tutabilsin.
- Tazmin eden uygulanabilirlik, yapılan uygulamalar finansal olarak sonuç getirmelidir.

PÖS işletmelerde performansın geliştirilmesi amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetim sürecinin, birimlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin performansın belirlendiği, değerlendirildiği ve geri bildirim düzeni ile performansın gelişimine katkıda bulunan yönetim destek sistemleridir (Akal, 2005: 131). Bu operasyon performans temelli yönetim sistemlerinin kalbini oluşturur. Bir performans ölçüm sistemi, örgütün misyonundan başlamak üzere, stratejik planlama sürecinde toplanacak, analiz edilecek, raporlanacak ve ses getirecek biçimde etkili kararların alınmasında gerekli olan kaynak veriyi sağlar (Franceschini ve diğerleri, 2007: 109).

PÖS, örgüt stratejisinin istenen davranışlara ve sonuçlara dönüştürülmesine yardımcı olarak, beklentilerin paylaşılması, süreçlerin izlenmesi, geri beslemenin sağlanması ve çalışanların performans temelli ödüller ile motive edilmesi sonucu stratejinin yerine getirilmesinde kilit rol oynar. Buda demek oluyor ki, bir firmanın optimum PÖS tasarımı firmanın stratejisine bağlıdır (Chenhall, 2005: 395-422).

Franceschini, performans sistemi oluşturulurken üç temel kriter hesaba katılması gerektiğini belirtmiştir (Franceschini ve diğerleri, 2007: 113-114),

- Stratejik Plan
- Anahtar alt süreçlerin analizi
- Hissedarların ihtiyaçları

Stratejik plan, efektif bir PÖS için altyapıyı sağlar. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, yanlış ölçüt kümesine yoğunlaşarak, örgütün stratejik misyonunu düşük seviyede tarifleyerek dar görüşlü uygulamalara yol açar. Bu nedenle, stratejik planın kritik elemanlarını iyi belirleyerek stratejik plana olan uygunluğunu test ettikten sonra, entegre PÖS oluşturulmalıdır (Franceschini ve diğerleri, 2007: 113-114).

Franco-Santos ve diğerleri literatürü PÖS'ün tanımları konusunda taradılar. Başka bir tanım oluşturmaktan ziyade bu yazarlar PÖS'ün ana karakteristiklerini tanımladılar (Polat, 1992: 141);

- Özellikler (Sahip olunan özellikler ve bileşenleri)
- Roller (Amaçlar ve fonksiyonlar)
- Süreçler (PÖS'ü meydana getiren aktivite serileri)

Stratejik yönetimde bir işin performansını ölçmede kullanılan kriterler üçe ayrılabilir,

- Finansal Ölçütler
- Finansal Olmayan / Operasyonel Kriterler
- Organizasyonel Kriterler

Bu ölçütlerin performans sistemi içerisindeki ağırlık faktörleri, firmanın stratejisine göre değişim gösterir. Büyüme stratejisi uyarlayan bir firma tamamen operasyonel ölçütlere yönelirken, maliyet liderliği stratejisine yönelen bir firma finansal ölçütlere ağırlık verir. Bu ölçütlerin kullanım yoğunluğu firmanın stratejik çerçevesi hakkında bir fikir vermektedir. Tablo 1, performans ölçütlerinin tasarımı sürecini detaylı olarak ele almaktadır.

PÖS tasarımı sürecinde tetikleyici güçler ile engelleyici faktörler (Nudurupati ve diğerleri, 2011: 282);

Tetikleyiciler :

A- Üst yönetim desteği, yöneticiler işletmenin yönetimini sürekli iyileştirmek durumundadırlar.

B- PÖS tasarımı, uygulaması ve kullanımı ile oluşacak beklentilerin yüksek olması

Engelleyiciler :

A- Zaman ve efor harcanan bir iş olması

B- Yönetim bilişim sistemlerinden gelebilecek yanlış veriler nedeniyle ölçütlerin uygulamasındaki zorluklar

C- PÖS'e olan dirençler : İşçilerin yeni sistemin sonuçları konusunda net olamamaları

D- İşleri taşere eden üst firmanın alt firmanın kaynaklarını kısıtlaması ve performans ölçütlerini etkisiz kılacak diğer görevler vermesi



Tablo 1 : Performans Ölçütlerinin Ana Özellikleri

| Özellik                          | Tanımı  |
|----------------------------------|---|
| Ölçüt İsmi                       | Karmaşıklıklardan kaçınmak için efektif isimler.<br>İyi bir isim ölçütün manasını açıklar ve neden önemli olduğunu tanımlar.                                      |
| Hedef/Amaç                       | Amaçlar ile ölçütler arasındaki ilişki açık olmalıdır   |
| Kapsam                           | Ölçümleme yapılan organizasyondaki İş alanı veya iş parçaları   |
| Hedefler                         | Örgütte erişilmesi istenen hedefler   |
| Formüllerin Hesaplanması         | Ölçütün kusursuz olarak hesaplanması bilinmelidir. Formül, hesaplaması ölçülecek performansın hangi şekilde ölçüleceğini belirtir.                                |
| Ölçütün Birimi<br>Ölçüm Sıklığı. | Çıkan sonucun hangi birimle ifade edileceği (Adet, Kg. vb)<br>Ölçümlerin kayıt ve raporlama sıklığını ifade eder. Bu ölçütün önemine ve verinin hacmine bağlıdır. |
| Gözden geçirme Sıklığı           | Ölçümlerin hangi sıklıkla gözden geçirileceği   |
| Veri Kaynağı                     | Ölçümlerin hesaplanacağı gerçek veri kaynağı, kaynak tutarlı olmalıdır.   |
| Ölçüm Sorumlusu                  | Veriyi toplamak, ölçmek ve raporlamakla sorumlu kişi  |
| Ölçü Sorumlusu                   | Daha iyi performans yakalamakla sorumlu kişi  |
| Veri Sorumlusu                   | Veriye dayalı olarak vaziyet alması gereken kişi  |
| Etkenler                         | Performansı etkileyen faktörler   |

Kaynak (Braz ve diğerleri, 2011 : 753)

Ölçütler belirlendikten sonra, takibi, sorumlusunun belirlenmesi ve uygulamasının netleştirilmesi açısından aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır (Franceschini ve diğerleri, 2007 : 113);

- Hangi bilgi raporlanıyor?
- Performans verisinin toplanmasından, raporlanmasından kim sorumlu olacak?
- Ne zaman ve ne sıklıkla performans ölçütü raporlanacak?

- Bilgi nasıl sunulacak?
- Performans ölçütü kime raporlanacak?

Karar vericiye uygun enformasyonun yorumlanması ve yayımı için verinin elde edilmesi, bir araya getirilmesi, sınıflandırılması, analiz edilmesi, performans ölçütlerinin özellikleri ve destek altyapıları, manüel mekanizmalardan otomatik mekanizmalar kadar değişim gösterebilir. Beş rol bulunmaktadır (Braz ve diğerleri, 2011 : 752);

(i) performans ölçümü, (ii) strateji yönetimi, (iii) iletişim, (iv) ikna edici davranış, (v) öğrenme ve gelişim. Bu süreç beş kategoriye ayrılabilir: (i) ölçütlerin seçimi ve tasarımı, (ii) verinin toplanması ve maniple edilmesi, (iii) veri yönetimi, (iv) performans değerlemesi ve ödüllendirme ve (v) sistemin gözden geçirilmesi.

PÖS bileşenlerine yaşam olanağı sunan örgüt iklimidir. Örgütün altyapısının PÖS'ne destek verecek biçimde kurulması veya yönlendirilmesi gerekir. Malumdur ki çalışanlar değişime direnirler, bu direncin kırılması ise iyi bir insan kaynakları yönetimi politikası ile olur. Bununla birlikte örgüt içi iletişim, öz yeterlilikler, rekabet zekası, teknik uzmanlık, örgüt kabiliyetleri (Örgütsel öğrenme, Liderlik ve İşçi üretkenliği) gibi konulardaki yetkinlik altyapısı vazgeçilmez ön şartlardır (Wade ve Recardo, 2011: 52-53).

PÖS, performans ölçüt kümesinden oluşur, bu set, yazılım, veri tabanı, uygulamaları baştan sona tutarlı bir şekilde ölçen prosedürlerden oluşur. Bu sistem yöneticilere verileri toplayarak, derleyerek, analiz ederek, dağıtımını yaparak, bir örgüte ait değerli bilgiyi kullanarak karar verilmesini sağlar. PÖS, şunu başarıyor olmalıdır; Geçmiş performansı gözlemlemek için ve gelecek performansı planlamak için veri; örgütün dengeli muhasebatını sağlamak için ; sonuçların kararlara nasıl ilişkilendirildiğinin ispat edilmesi, çatışan ölçütlerin birbirini kapsamasının engellenmesi; örgüt stratejisinin takviye edilmesi, örgüt kültürüyle ve mevcut ödüllendirme sistemiyle uyumunun olması, dış kıyaslamalar için (benchmark gibi) veri sağlama (Braz ve diğerleri, 2011 : 753).

Hali hazırda kullanılan bir ölçüm sistemi olması durumunda ise, kullanım aşaması herhangi bir değişimin başlangıç noktasını teşkil eder, buradan sonra ise aksettirme, modifiye etme ve yayma aşamaları gelir (Braz ve diğerleri, 2011 : 753).

Yeni bir PÖS'ün geliştirilmesinin üç aşaması bulunmaktadır; tasarım, uygulama ve kullanım. Tasarım aşaması, hissedarların ve müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iş hedeflerinin hesaba katılacağı bir çerçeve içerisinde performans ölçütlerinin ve özelliklerinin belirlenmesidir. Tasarlanan ölçütlerin ve prosedürlerin doğrulaması, prototiplerin kullanılması ile sonuçlardaki ve eğilimlerdeki sapmaların görselleştirilmesi gerekliliklerin ve değişimlerinde ihtiva edilmesi için bir öğrenme eğrisi ile temsil edilebilir. Tasarım aşamasında aynı zamanda veri bulunurluluğunun da hesaba katılması gerekir ki, elde edilmesi güç veya mevcut olmayan veriler durumunda bir sistemin tasarlanması faydasızdır. Hedef kümesi ve gerçekleşen performans arasındaki uyumsuzluk durumunda harekete geçen geri besleme döngüsünün tasarımı yine bu aşamda yer alır (Braz ve diğerleri, 2011 : 755).

PÖS uygulama aşaması ölçümlerin hassasiyet içinde uygulanması için veriyi toplayacak, işleyecek ve dağıtımını yapacak prosedürlerin geliştirilmesini gerektirir. Yönetim Bilişim Sistemleri uygulama safhasını destekler. En önemli görevlerden biri çalışanların yeni performans ölçüm sistemi ile ilgili bilinçlendirilmesi safhasıdır. Tasarım aşaması bitmeden bazı performans ölçütlerinin yürütülmesi, çoğu durumda, uyarılma ile performans ölçütlerinin kullanımının çakışmasını açıklamaktadır (Braz ve diğerleri, 2011: 756).

PÖS'ün kullanımı aşamasında, performans ölçütleri iç ve dış çevreye göre değişim gösterebilmektedir; PÖS gelişmektedir bu nedenle, güncellenmeli ve tekamül etmelidir. Çok az sayıda örgütün, PÖS teki gelişimi yönetmek üzere süreçleri vardır. Çoğu örgüt, spesifik gereksiz ölçütleri kullanır, bunun sebebi, nadiren, hiçbir şey ifade etmeyen veya faydasız ölçütlerin kullanımını terk etmeleridir. Çoğu insan yeni performans ölçütlerini sisteme katmaktan hoşnuttur fakat nadiren gereksiz ölçütleri yok etmekte kendilerinin rahat hissederler (Braz ve diğerleri, 2011: 757).

PÖS sistemi tasarlanıp kullanım aşamasına geçildikten sonra, önemli aşama bu ölçütlerin yönetimce belirlenmiş makul bir sıklıkla iç ve dış çevre analizleri, pazarın durumu ve rekabetin şiddetine göre yeniden değerlendirilmesidir. Sürekli iyileştirme çalışmaları kapsamında ölçütlerin yeniden gözden geçirilmesi de belirli prosedürlere bağlanılmalıdır (Braz ve diğerleri, 2011: 758).

Artan bir şekilde, yönetim muhasebat sistemlerindeki yeniliklerin firmaların operasyonlarına stratejik yönelim geliştirmek için bilgi sağladığı görülmüştür. Yenilikçilik alanlarından biri ise performans ölçüm sistemleridir. Ekonomik katma değer gibi finansal ölçütleri rafine etmek için çabalar süregelmektedir. Finansal olmayan ölçütler ise üretim ve pazarlama alanında kullanım için tavsiye edilmektedir fakat fonksiyonel alanlarda entegrasyon eksikliği bulunmaktadır. Çeşitli yazarlar, operasyonlar, müşteriler ve kurumsal vizyon ilişkili daha entegre yaklaşımla ölçüm şemaları sunmuşlardır. Bunlar Performans piramitleri ve hiyerarşileri ve duran varlık karnesini içermişlerdir (Chenhall, 2005: 395-396).

BSC gibi Stratejik Performans Ölçüm Sistemlerinin (SPÖS), işletme yöneticileri açısından rekabet stratejileri üretmekteki rolü üzerinde önemli bir ilgi bulunmaktadır. SPÖS'ün ayırt edici özelliği, yöneticilere finansal ve finansal olmayan ölçütler ile çeşitli perspektiflerden stratejiyi tutarlı performans ölçütleri bütününe çevirebilme yolu sağlaması için tasarlanmış olmasıdır. SPÖS'ün birbiri ile ilişkili üç boyutundan bahsedilebilir. İlk boyut, stratejik ve operasyonel bağlantılar ki genel bir faktör olarak, strateji ve operasyonları entegre etmek için gerekli sistemleri ve tüm bu değer zincirindeki elemanları bütünleştirecek çerçeveyi sağlar. İkinci boyut, müşteriye yönelim, müşteri bağlantılarına odaklanır, finansal ve müşteri ölçütleri ihtiva eder. Üçüncü boyut, tedarikçiye yönelim, tedarikçi bağlantıları, iş süreçleri ve gelişim ölçütleri üzerine bina edilmiştir. Bu birleşmiş ölçüt sistemi operasyonların örgütün stratejisine olan bağlantısını tanımlamak için sebep-sonuç ilişkilerini açığa çıkarma potansiyeline sahiptir. Amaç, stratejileri formüle etmek ve uygulamak için rasyonel bir çerçeve sağlamaktır (Chenhall, 2005: 396).

Araştırmacıların yönetim kontrol sistemleri ve istenen örgütsel sonuçlarında hangi değişkenlerin rol oynadığını ve arasındaki ilişkiyi inceledikleri çeşitli yolları vardır. Geniş manada uygulanan iki yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi, araştırmacılar, çevresel belirsizlik veya teknoloji gibi değişkenlerin muhasebat sistemleri ve sonuçları modere ettiğini düşünmektedir. İkincisi, muhasebat sistemlerinin çıktılar üzerinde nasıl etki gösterdiğini açıklamaya yardımcı olması için yapısal modeller inşa edilmesine teşebbüs eden çalışmalar yapıldı, bu modellerden birini (Chenhall, 2005) uygulamış olup, yaptığı çalışmasını entegre SPÖS ile organizasyonların stratejik rekabet edebilirliklerini geliştirdiği inancı üzerine kurmuştur. Argümanlar, entegre SPÖS'ün rekabetçi stratejik çıktılar ile ürün farklılaştırması ve maliyet-fiyat stratejilerinin ilişki olduğu (Hipotez 1) kanısını destekleyip desteklemediği üzere sunmuş, ardından entegre SPÖS ile rekabetçi stratejik çıktılar arası ilişkilerin üzerinde duran yapısal bir model geliştirmiştir. Hipotez 2 için yol haritası olarak, stratejik yönelimli üretimin rekabetçi stratejik çıktılar ile ilişkisi, Hipotez 3 olarak ise entegre SPÖS ün üretimin stratejik yönelimli olmasına destek verip vermediği, sonrasında Hipotez 4 de, örgütsel öğrenme sürecinin, rekabetçi stratejik çıktılar ile ilişkisi sunulmuş, Hipotez 5 de ise SPÖS'ün örgütsel öğrenmeye etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada bu şekilde entegre ve yapısal bir model kurma motivasyonunu, yöneticilerin sadece %23 lük bir kısmının nedensel modeller ile mantıksal bağlantıları doğrulayabilmesi üzerine dayandırmıştır.(Chenhall, 2005: 399) Bu şekilde sebep-sonuç ilişkisi kuran firmaların, kurmayanlara nazaran daha fazla varlık ve özkaynak getirisi sağladığını fark etmiştir.

Diğer çalışmalar göstermiştir ki SPÖS ile performans ilişkisi, örgütsel performansın değerlendirilme tarzına bağlıdır, bazı kanıtlar ile SPÖS, orta ve uzun vade performansı ile ilgilidir. Öte yandan, örgütsel karne, ekonomik katma değer analizi (EVA) ve İş Modeli, ekonomik performanstan çok, tatmin edici ölçüm sistemleri ile ilgilidir. (Chenhall, 2005: 395-422)

SPÖS, yöneticilerin, ürün farklılaştırma veya düşük maliyet-fiyat ile rekabetçi çıktılar elde etmesinde yardımcı olmaktadır. Devamen, tüm strateji çeşitlerinde başarılı formülasyon ve uyarılama için, yöneticilerin, spesifik performans hedefleri ve

geri beslemeleri ile beslenmesi, öğrenme için bir temel oluşturarak mevcut stratejilerin etkinliğe ulaşmasına yardımcı olacaktır. (Kaplan ve Norton, 1999 :15).

Entegre SPÖS, değer zincirinin çeşitli boyutlarında iş süreçlerinin stratejilere olan bağlantılarını anlamak için geri besleme de oluşturacaktır. Başarılı bir ürün farklılaştırma geliştirebilmekte entegre SPÖS ile desteklenebilecektir. (Chenhall, 2005: 395-422).

Şirketin stratejisini açıklayan bir performans setinin oluşturulması niçin önemlidir (Kaplan ve Norton, 1999: 179-180);

- Şirketin gelecekle ilgili vizyonunu tüm şirkete anlatır; şirkette ortak bir anlayış yaratır.
- Şirket stratejisinin tüm çalışanların şirketin başarısına ne şekilde katkıda bulduklarını görebilecekleri bağlantılı bir model şeklinde ifade edilmesini sağlar. Bu bağlantılar olmadığı takdirde, kişiler ve departmanlar kendi performanslarını maksimum seviyeye yükseltse bile, stratejik amaçlara katkıda bulunamayabilirler.
- Performans seti, değişim çabalarına önem verir. Eğer amaç ve ölçüler doğru olarak belirlenirse uygulama da başarılı olacaktır. Aksi takdirde yatırım ve girişimler boşa harcanacaktır.

Performans seti sadece şirketin stratejisinden türetilmekle kalmamalı aynı zamanda stratejinin şeffaf bir destekleyicisi olmalıdır. Performans setini inceleyen kişiler amaç ve ölçüler altında yatan stratejiyi anlayabilmelidir. İlk kez performans sistemi hazırlayan bir bölüm müdürünün, şirket başkanına yazmış olduğu bir not, performans sisteminin önemini anlatan bir örnektir: “Geçmişte eğer bölüm ile ilgili stratejik planlama evrakını uçakta unutsaydınız ve bu evrak rakip firmanın eline geçmiş olsaydı çok öfkelenir fakat bir süre sonra bunu unutabilirdim. Bunun gerçekte çok büyük bir kayıp olmadığını düşünürdüm. Aynı şekilde bende aylık çalışma planımı bir yerde unutabilirim ve plan bir rakibimizin eline geçebilirdi. Bu olay çok canımı sıkkardı fakat yine de çok önemli bir kayıp sayılmazdı. Ama Stratejik Performans Sistemi (Bu örnek için Balanced Scorecard) benim stratejimi o kadar açık bir şekilde gösteriyor ki, bir rakibimin eline geçtiği takdirde stratejimi tamamen

engelleyip etkisiz hale getirebilirdi” Bu derecede şeffaf olan bir performans sistemi şirket stratejisini birbirine bağlı bir dizi performans ölçüsü halinde ifade etmekte başarıya ulaştığı kesindir (Kaplan ve Norton, 1999: 180-181).

Şirket stratejisini ölçüler haline dönüştürecek bir Performans Seti nasıl oluşturulabilir? Performans setinin şirket stratejisine bağlanmasını sağlayacak üç prensip şu şekilde açıklanabilir (Kaplan ve Norton, 1999, s.181);

1. Neden-Sonuç ilişkileri
2. Performans Göstergeleri
3. Finansal amaçlarla bağlantı

Bu üç prensip şu şekilde incelenebilir;

Neden sonuç ilişkileri;

Strateji, neden ve sonuçlar hakkında bir hipotez dizisidir. Örneğin elemanların daha iyi satış eğitimi alması ile daha yüksek kar elde edilmesi arasında aşağıdaki hipotezler dizisi ile bağlantı kurulabilir

“Eğer elemanları ürünler hakkında daha fazla eğitirsek, satabilecekleri tüm ürün yelpazesi hakkında daha bilgili olacaklardır; eğer elemanlar ürünler hakkında daha fazla bilgi sahibi olurlarsa, satış verimlilikleri de artacaktır. Eğer satışların verimliliği artarsa satacakları ürünlerin ortalama karlılığı da artacaktır.”

SPÖS, bir dizi neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla şirketin stratejisini anlatmalıdır. Ölçüm sistemi, farklı boyutlarda yer alan amaçlar (ve ölçüler) arasındaki ilişkileri (hipotezleri), bunların kontrol edilebilmesine ve değerlendirilebilmesine olanak sağlayacak bir açıklıkla ortaya koymalı, sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine ait hipotezler dizisini tanımlamalı ve açıkça göstermelidir. Her ölçü, stratejinin tüm şirkete yayılıp anlaşılmasını sağlayacak neden-sonuç ilişkileri zincirinin bir halkası olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 182).

SPÖS Performans göstergeleri;

Tüm performans sistemlerinde kullanılan bazı genel ölçüler vardır. Bu ölçüler genellikle birçok stratejinin ortak hedeflerini ve hatta sektör ve şirketlerin birbirine benzeyen yapılarını yansıtan temel sonuç ölçüleridir. Genel sonuç ölçüleri, karlılık, Pazar payı, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı ve çalışanların yetenekleri gibi ardıl (gecikmeli) göstergelerdir. Öncü göstergeler veya performans göstergeleri ise belli bir şirkete ait olan özel göstergelerdir. Performans göstergeleri bir şirketin stratejisinin diğer şirketlerden farklı olan özelliklerini ortaya koyar. Örneğin her şirkette karlılık elde etmek için uygulanacak yöntemler, şirketin rekabet edeceği Pazar kesimleri, hedef müşteri ve Pazar kesimlerine değer teklifleri götürülmesini sağlayacak şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme amaçları farklılık gösterecektir. İyi bir performans sisteminde ölçüler hem sonuç ölçülerini hem de bu sonuçlara ulaştıracak performans göstergelerini kapsamalıdır. Performans göstergeleri olmadan sadece sonuç ölçümlerine yer verilmesi, bu sonuçların nasıl elde edileceğine dair bir fikir vermez. Aynı zamanda sonuç ölçümlerinin, stratejinin başarı ile uygulanıp uygulanmadığına dair bir erken uyarı mekanizması görevini yerine getirme özellikleri de yoktur. Üretim süreleri, hata oranları gibi performans göstergeleri tek başlarına kullanıldığı zaman şirketlerin kısa dönemli operasyonel gelişmeler elde etmelerini sağlayabilirler lakin sonuç ölçümleri olmadığı takdirde operasyonlardaki gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle daha fazla iş yapıp yapılmadığını sağlayıp sağlamadığını ve şirketin daha üstün bir performansa ulaşip ulaşmadığını göstermekte yetersiz kalır. İyi bir performans sistemi, şirketin stratejisine özel olarak belirlenen sonuçlar (ardıl göstergeler) ve performans göstergelerinin en uygun orandaki birleşimini kapsamalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 182).

Finansal hedeflerle bağlantı sağlanması;

Günümüzde pek çok kuruluşun değişim programları uygulamakta olması, kalite, müşteri tatmini, yenileme ve çalışanlara yetki verilmesi gibi şirket lehine sonuçlar verecek amaçların belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için yapılacak çalışmalar, şirketlerin daha iyi performans elde etmelerini sağlayacaktır. Fakat nihai amaç olarak kabul edildikleri takdirde şirketin



performansında arzu edilen gelişmeyi sağlayacakları şüphelidir. Operasyonel gelişmelerin ekonomik sonuçlar ile bağlantılı olması gerekir. Elde edilen sonuçlar, özellikle de sermayenin karlılık oranı veya ekonomik katma değer gibi finansal sonuçlar üzerinde önemle durmalıdır. Bir çok yönetici, toplam kalite yönetimi, toplam operasyon süresinde azalma, yeniden yapılanma ve çalışanlara yetki verilmesi gibi programları müşterileri doğrudan etkileyecek ve gelecekte daha yüksek performans sağlayacak sonuçlara bağlamakta başarısız olmaktadır. Bu şirketlerde yapılan hata, gelişim programlarının nihai hedef olarak kabul edilmesidir. Gelişim programlarıyla şirketin müşteri ve finansal performansını arttırmaya yönelik özel hedefleri arasında bağlantı kurulamamıştır. Bu uygulamaların kaçınılmayan sonucu olarak, şirketler değişim programlarından bekledikleri somut getirilerin eksikliği nedeniyle hayal kırıklığına uğrarlar. Bu nedenle tüm ölçüler finansal amaçlara bağlanmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 183).

Performans, çevre, organizasyonel yapı ve strateji arasında bir ilişki vardır. Stratejiler çevreye dayandırılarak belirlenir. Uygulanacak stratejilere uygun organizasyon yapısı kurulur. Stratejiye çevre uyum olarak bakıldığında organizasyonel yapı ile çevrenin uyumunun performansa etki ettiği söylenebilir. Organizasyonel yapı/çevre uyumunun bozulması için üç durum söz konusu olabilir.

- Çevresel değişim
- Organizasyonel yapı özelliği değişimi
- Çevresel ve organizasyonel yapı özelliğinin aynı anda değişimi

Bu uyumun korunması için ise aşağıdakiler söz konusu olabilir.

Yalnızca çevresel değişim veya hem çevresel hem de organizasyonel yapı özelliği değişimi varsa çevresel değişime uygun strateji seçilmeli ve organizasyonel yapı kurulmalıdır. Yalnızca organizasyonel yapı değişimi varsa organizasyonel yapı çevreye uygun duruma getirilmelidir. Bir organizasyonun çevre/organizasyonel yapı uyumu aşağıdakilerle sağlanabilir (Polat, 1992: 184-185).

- Değişim kontrolü
- Strateji kontrolü
- Strateji uygulama kontrolü
- Performans kontrolü

- Varsayım kontrolü

Ansoff yaklaşımı, farklı işletmelerin faaliyette bulunduğu değişik çevre koşullarına uygun yönetim ve stratejilerin belirlenmesini amaçlamıştır. Mintzberg, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin değişik karmaşıklık derecesinde bulunabileceğini ve stratejilerin bu koşullara uygun yaklaşımlarla hazırlanmasının uygun olacağını ileri sürmektedir. Mintzberg, karşılaşılan çevresel koşullara uygun strateji süreçlerinin geliştirilmesini önermektedir. D’Aveni, aşırı rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin uzun dönemde rekabet üstünlüklerini devamlı olarak sürdürmeyeceklerini ileri sürmekte ve bu nedenle stratejistlerin sıçramalarla sürdürülebilir üstünlükler devam ettirmesini öngörmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

### **1.3 Balanced scorecard**

Organizasyonların, değişen çevre koşulları karşısında rekabet güçlerini arttırmak amacı ile önerilen yeni yöntemin kavram ve uygulamalarından “Dengeli Başarı Göstergesi” veya “Toplam Başarı Göstergesi” olarak adlandırılacak “Balanced Scorecard” yaklaşımıdır. 1990’ lı yılların başlarında, Robert Kaplan ve David Norton tarafından önerilen bu yaklaşım işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri (değişkenleri) izleyerek stratejilerinin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır (Koçel, 2011: 447). Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard’ı, tüm örgütün merkezi yönetim konsepti olarak görmektedir. Bunun oluşabilmesi için, tamamen başkalaşmış bir yönetim anlayışına doğru, çok büyük bir örgütsel dönüşümün gerekliliğinden bahsetmişlerdir (Verweire ve Van Der Berghe, 2004: 7-8).

Robert Kaplan’a göre Balanced Scorecard, üst yönetime hızlı ama etkili bir işletme özet tablosu sunmaktadır. Alınan tedbirlerin ve yapılan aksiyonların

sonuçlarının görüldüğü finans boyutu, operasyonel ölçütlerin desteğiyle güçlendirilmiş müşteri tatmini, mükemmelleştirilmiş iç işleyiş ve örgütsel gelişim yoluyla iyileştirilen finansal tabloları ifade etmektedir (Kaplan ve Norton, 1999).

Profesyonel bir bakış açısıyla, çok geniş yelpazede işletmeler bu yöntemi uygulamışlardır. 2008 yılında, Balanced Scorecard yöntemi, altıncı en fazla kullanılan yönetim gereci olarak belirlenmiştir. 1430 işletmede yapılan araştırmada, işletmelerin %53'ünün bu yöntemi kullandığı tespit edilmiştir. (Banchieri ve diğerleri, 2011: 156).

Firmalar uzun dönemli stratejik öncelikler ile günlük operasyonlar arasında denge kurmayı her zaman zor bulmuşlardır. Üst seviye süreçler, doğru stratejik yönelimler olmadan, dünyadaki en iyi strateji, güçlü süreçlerle uygulanmadan başarıya götürmeyecektir. (Dodangeh ve diğerleri, 2011: 681-686).

Balanced Scorecard tarihsel gelişimini 1950' li yıllarda General Electric firmasının yönetim personelinin yürüttüğü bir performans ölçütü belirleme çalışmasından almaktadır. Bu çalışmada belirlenen performans ölçütlerinin bir tanesi finansal, kalan yedi tanesi ise finansal olmayan ölçütlerden oluşmaktadır. Finansal boyut ilk ölçüt, müşteri boyutu ikinci ölçüt, süreç boyutu 4. ve 5. ölçüt, büyüme ve gelişme boyutu ise 6. ve 7. ölçütler ile ifade edilmiştir. 8. Ölçüt ise Balanced Scorecard'ın özünü oluşturan kısa ve uzun vadeli hedeflere olan dengeli yaklaşımı ifade etmektedir. Ölçütler şu şekildedir (Kaplan, 2009: 1253-1254);

1. Karlılık
2. Pazar Payı
3. Verimlilik
4. Ürün liderliği
5. Kamuya olan sorumluluk
6. Çalışan gelişimi
7. Çalışan yaklaşımı
8. Uzun ve kısa vadeli hedeflerde denge

Klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek ulaşılan sonuçları irdelemektedir. Oysa organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için en azından iki husus üzerinde durulmalıdır. Bunlardan birincisi sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil, fakat işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerin de kontrol işinde kullanılması gerekmektedir. Böylece daha dengeli veya işletmenin toplam durumunu gösteren bir tablo elde edilecektir. İkincisi ise, işletmelerin performansını veya başarısını gösteren göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki kurulmalıdır. Başka bir deyişle, her strateji, uygulamanın başarısını gösteren belirli performans göstergelerine bağlanmalıdır. Böylece stratejilerin uygulamaya aktarılması ve uygulamanın izlenmesi daha anlamlı olacaktır (Koçel, 2011: 447).

BSC yaklaşımı, işletme yönetiminde sadece finansal boyutların yeterli olmadığı fikrinin oluşmasıyla birlikte başladı. Sadece bilanço tablolarına bakarak, gerçek zamanlı olarak yönetim kurulunu işletmeyi yönetmekte yönlendirememekteydi. Aynı zamanda yatırımcılar ve hisse sahipleri klasik ölçütler ile işletmenin tüm boyutlarındaki durumlarını göremediklerinden BSC yaklaşımının uygulanmasını hızlandırdılar. Geleneksel ölçütlerin yetersiz taraflarını ise şu şekilde belirtebiliriz (Wade ve Recardo, 2011: 94-95);

- Sadece geçmiş verileri ölçüyor, güncel duruma ışık tutmuyor.
- Sermayenin dönüş oranlarına gereğinden fazla yönetim konsantrasyonu yönlendirdiğinden ve EVA (Ekonomik değer) gibi ölçütler, KPÖ (Kritik performans ölçütü) olduğundan
- Sermaye yoğun şirketlerde yönetimi işin idaresi, devamlılığı ve büyüme konusunda doğru yönlendirememekteydi
- Finansal başarıyı sağlayan yan süreçlere yeterince önem vermemekteydi
- Sadece bilançoya bakarak yönetim yapmak geniş bir perspektif sunmuyordu

BSC tüm stratejik planlama ve yönetim sistemi için basit performans ölçüm çerçevesinin ilk kullanımından geliştirilmiştir. Yeni BSC çekici ama kullanılmayan organizasyonun stratejik planını, günlük düzeyde işleyen bir düzene çevirmiştir. Sadece performans ölçümü sağlamamakta, aynı zamanda planlamacılara neyin

yapılması ve ölçülmesi gerektiğini tanımlayan bir çerçeve sunmaktadır. BSC yöneticilerin doğru bir şekilde stratejilerini yönetmelerine imkan sağlar (Balanced Scorecard Basics, <http://www.balancedscorecard.org>).

BSC çok boyutlu bakış açısıyla yetersiz optimizasyonları engeller. Buradan kastedilen üst yönetimin bir görevin neye rağmen veya neyi feda ederek elde edildiğini görmesini sağlar. En iyi hedef çok kötü sonuçlarla gerçekleştirilebilir. Mesela bir işletme pazara sürme zamanını iki şekilde kısaltabilir, sadece tamamen değişik bir ürün tasarlayarak veya çevrim sürelerini kısaltarak gerçekleştirebilir. Seçilen metodun hangisinin daha ucuz, kolay veya hızlı olduğunu ancak çok boyutlu ölçütler kullanarak bilinebilir. (Kaplan ve Norton, 1992: 73)

Niven, BSC yaklaşımının başarılı olabilmesinin üst yönetim sponsorluğu olmadan gerçekleştirilmesini şu şekilde değerlendirmiştir; “ Doğrusu, sponsorluk olmadan, hayallerinizde olan başarılı bir BSC uygulamasının, şeklini kaybetmiş bir balon gibi yere yığılması an meselesidir, lakin bu destek uygulamanın seyrine göre üst yönetim tarafından değerlendirilerek verildiğinde de başarı sağlayabilecektir” (Niven, 2005:31).

Balanced scorecard ve boyutları finans, müşteri, şirket içi işlemler ve öğrenme gelişme olarak sınıflandırılmaktadır, şu şekilde açıklanabilir;

Finansal nitelikli göstergeler;

Finansal amaçlar, Scorecard’da yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Çoğu şirket için gelirlerin artırılması, maliyet ve verimlilikte gelişmeler kaydedilmesi, kaynakların daha etkin kullanılması ve risklerin azaltılması Scorecard’da yer alan dört boyut arasında gerekli bağlantıların kurulması için yeterlidir. Bir şirket, yaşam sürecinin değişik dönemlerinde birbirinde çok farklı finansal amaçlara sahip olabilir. İşletme stratejisi teorisinde, pazar payını artırma aşamasından konsolidasyon, pazarı terk etme ve tasfiye aşamalarına kadar bir şirketin takip edebileceği birkaç değişik strateji önerilmektedir. Konuyu daha basit açıklamak adına üç dönem ele alınmıştır (Kaplan ve Norton, 1999: 61-63);

- Büyüme
- Sürdürme
- Hasat (Sonuçlandırma)

Faaliyetlerin etkinliği nihai olarak finansal ölçütler ile değerlendirilecektir. Bu nedenle BSC çerçevesinin en üst aşaması finansal boyuttur. Strateji biçimlendirilirken diğer tüm boyutlardaki stratejik hedefler ve performans ölçütleri finansal sonuçlarda yarattıkları iyileşmeye göre belirlenecektir (Kaplan ve Norton, 2001: 87-104). Büyüme aşamasındaki şirketlerin genel amacı, gelirlerde hedeflenen pazar, müşteri kesitleri ve bölgelerdeki satışlarda yüzdesel olarak ifade edilen artış oranları olmalıdır. Bir kurumu oluşturan farklı işletme birimlerinin büyük çoğunluğu hala yatırımcılara cazip geliyorsa fakat yatırımcılar sermayeleri karşılığında çok yüksek karlar elde etmeyi umuyorlarsa, bu kuruluş “sürdürme” aşamasındadır. Sürdürme aşamasındaki birçok şirket karlılıkla bağlantılı olan finansal amaçlar belirleyeceklerdir. Bu amaç, muhasebe gelirleri ile ilişkili, örneğin işletme geliri ve brüt kar gibi ölçülerle ifade edilebilir. Yatırımın karlılığı, sermayenin karlılık oranı ve ekonomik katma değer gibi ölçüler, bu gibi şirketlerin performansını değerlendirmek için kullanılan ölçülere örnek teşkil eder. Birtakım işletmeler de artık yaşam süreçlerinin olgunluk aşamasına ulaşmışlardır. Şirketler artık daha önceki aşamalarda yapılan yatırımların sonucunu almak yani “hasat” elde etmek isterler. Temel amaç, şirkete giren nakit akışını maksimum düzeye çıkarmaktır. Hasat aşamasındaki şirketlerin genel finansal amaçları, nakit akışının bir değer kaybı olmadan sürdürülmesi ve sermaye gereksiniminin azaltılmasıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 64).

Finansal amaçlar, işletmenin geliri, sermayenin kârlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen kârlılıkla ilgili amaçları oluşturmaktadır. Alternatif finansal amaçlar ise strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlere yönelik amaçları içermektedir. Bu amaçlara ulaşma derecesi firmanın hissedarları ve sahipleri tarafından nasıl görüldüğünü göstermektedir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 31-48)

Scorecard ölçütlerinin finansal çerçevesi 3 ana başlıkta incelenebilir;

1. Kar artışı
2. Verimlilik
3. Yatırımın dönüş oranı

Bu kategoriler, işinizin olgunluğuna bağlıdır. Endüstriyel gelişmeye paralel olgunlaşırlar (Trotta ve diğerleri, 2003: 133). Gelir artışı ve gelir birleşimi, ürün ve servis çeşitlerini arttırmak, yeni müşteri ve pazarlara ulaşmak, ürün ve hizmet bileşimini daha yüksek katma değer yaratacak şekilde değiştirmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını yeniden belirlemek gibi konuları kapsar. Maliyetin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması amacı, ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları içermektedir. Varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında yöneticiler belli bir hacim ve iş bileşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmaya çabalarlar. Tüm bu işlemler, bir şirketin finansal ve fiziksel varlıklarından elde edeceği kar oranını arttırmasını sağlar. (Kaplan ve Norton, 1999: 66)

Pazarı ve müşterilerini anlamayan iş girişimleri sonuçta başarısız olacaktırlar (Trotta ve diğerleri, 2003: 135). Şirketler uzun dönemde mükemmel bir performans elde etmek istiyorlarsa, müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetler üretmeleri ve teslim etmeleri şarttır. Şirketler öncelikle mevcut ve potansiyel müşteri nüfusu içindeki pazar kesimlerini tanımlamalı ve daha çok hangi kesimlerde rekabet etmek istediklerini belirlemelidirler. Hedef kesimlere sunulacak değer önerilerini belirlemek Scorecard'ın müşteri boyutu hedef ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. (Kaplan ve Norton, 1999: 81-82)

Üç farklı işletmenin stratejisi ve üç farklı finansal amaç arasındaki ilişkiler Şekil 2.1 de verilmiştir.

|                       |          | Stratejik Konular   |   |  |
|-----------------------|----------|---|---|--|
|                       |          | Gelir Artışı ve Bileşimi  | Maliyetin Düşmesi/<br>Verimlilik Artışı   | Varlıkların (Aktiflerin Değerlendirilmesi)   |
| İş Yönetim Stratejisi | Büyüme   | Satış artış oranı<br>Yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi                           | Personel/Gelir  | Yatırım (satışlara oranı)<br>Yenileme ve geliştirme (satışlara oranı)  |
|                       | Sürdürme | Hedef Müşteri Payı<br>Çapraz satışlar<br>Yeni uygulamalardan elde edilen gelir<br>Müşteri ve ürün karlılığı | Rakiplere oranla maliyetler<br>Maliyet düşüş oranları<br>Dolaylı giderler (satışlara oranı) | İşletme sermayesi oranları (nakit dönüş)<br>Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı<br>Aktiflerin değerlendirilme oranları |
|                       | Hasat    | Müşteri ve ürün karlılığı<br>Kar getirmeyen müşteri yüzdesi   | Birim maliyetler (her birim, ürün ve işlem için )   | Geri ödeme<br>Belli bir sürede işlenebilecek hammadde miktarı  |

Şekil 2.1. Stratejik Finansal Konuların Ölçümü

Kaynak : Kaplan ve Norton, 1999: 66

Müşterilerle ilgili göstergeler;

Müşteri sonuçlarının temel ölçü grubu tüm şirketlerde aynıdır. Bu grupta yer alan ölçüler aşağıdaki şekilde belirtilebilir.

- Pazar payı
- Müşteri devamlılığı
- Müşteri kazanılması



- Müşteri tatmini
- Müşteri karlılığı

Bu temel ölçüler bir nedensel ilişkiler zinciri içinde gruplandırılabilir. (Şekil 2-2) Bu beş ölçü tüm şirket tiplerinde aynı şekilde görülebilir. Fakat en fazla etkinin elde edilmesi için bu ölçülerin şirketin büyüme ve karlılıkta en önemli rolü oynayacağını düşündüğü müşteri ve pazar hedeflerine özel hale getirilmesi gerekir (Kaplan ve Norton, 1999: 87).

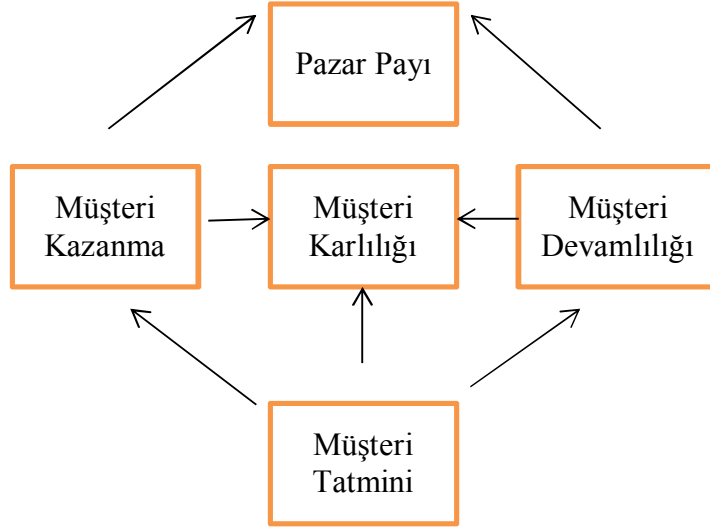
Şirket içi işlemler boyutu;

Şirket içi işlemler boyutu için, yöneticilerin, şirketin müşteriler ve hissedarlarla ilgili amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemlerin belirlenmesi gerekir. Şirketler, genellikle finansal ve müşteri boyutları ile ilgili amaç ve ölçüleri belirledikten sonra şirket için yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüleri geliştirirler. Bu sıralama, şirketlerin iç işleyiş yöntemlerinde kullanacakları ölçüleri müşteri ve hissedarları ile ilgili amaçlarına odaklanmalarına yardımcı olur (Kaplan ve Norton, 1999: 115).

BSC'nin süreçler boyutunda aşağıdaki amaçlar yer almaktadır.

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

Faaliyetlerle ilgili yönetim süreci ürünlerin veya hizmetin müşteriye sunulmasına kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Geleneksel yaklaşımda faaliyetler süreci; karlılık, verimlilik ve maliyet ölçüleri kullanılarak etkin kullanım ve maliyetlerin dönüştürülmesine odaklanılırken, günümüzde Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Tam Zamanında Üretim (TZÜ) gibi yaklaşımların kullanılmaya başlanmasıyla üretimde kalite, esneklik ve hız hedefleri ön plana çıkmış, bunun yanında tedarikçilerin yönetimi risk yönetimi gibi kavramları da sürece dahil edilmiştir (Saraç, 2009: 55).



|                     |   |
|---------------------|---|
| Pazar Payı          | Müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle, şirketin belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine oranını gösterir. |
| Müşteri Kazanma     | Şirketin yeni iş veya müşteri kazanma oranını mutlak veya bağlı değerler şeklinde ölçer.  |
| Müşteri Devamlılığı | Mutlak veya bağlı değerler kullanarak şirketin müşterileri ile sürdürdüğü, koruduğu ilişkilerin oranını takip eder.   |
| Müşteri Tatmini     | Müşterilere sunulan değer tekliflerinin sağladığı müşteri tatmin seviyelerini özel performans kriterleri vasıtasıyla tespit eder.   |
| Müşteri Karlılığı   | Bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirdikten sonra müşteri veya müşteri kesiminin net karını gösterir  |

Şekil 2.2. Müşteri Boyutu – Temel Ölçüler

Kaynak : Kaplan ve Norton, 1999: 87

Müşterilerle ilgili yönetim sürecinde, müşterilerin seçilmesinden, müşterilerle olan ilişkilerin iyileştirilmesine kadar amaçlar belirlenir. Satış sonrası hizmetleri de kapsayan bu süreçte müşteri şikayetlerine cevap verme ve sorun giderme süresi, kullanılan kaynakların maliyeti, ilk seferde giderilen problemler ve tekrarlanan şikayetlerin sayısı gibi ölçüler belirlenebilir (Saraç, 2009: 55).

Yenilikler süreci, yeni ürünleri, hizmetleri, iş süreçlerini geliştirmeyi, yeni iş ilişkileri kurmayı ve bunlarla ilgili olan amaçları içerir. Yenileme süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada pazarın tanımlanması ve mevcut yada potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi yer alır. İkinci aşamada müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetler sunmak üzere araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılır. Yenileme sürecinin iyileştirilmesine yönelik hedefler ve ölçüler daha çok girdilerin daha verimli kullanılması ve harcanan sürenin kısaltılması üzerine odaklanmaktadır (Saraç, 2009: 56).

Yasal ve sosyal ilişkiler süreci, yasal yükümlülükleri yerine getirmenin yanında, belli grupların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve toplumla güçlü ilişkiler kurma gibi konuları içerisine alan bir süreçtir. Çevreyi koruma, iş güvenliği ve işçi sağlığı, topluma ve çalışanlara karşı sorumluluk gibi amaçları içerir (Saraç, 2009: 56)

Bu boyut için kullanılacak ölçüler aşağıdaki gibidir (Koçel, 2011: 449);

Tasarım :

- Yeni ürünler
- Yeni ürünü pazara ulaştırma süresi
- Başa baş durumu

Üretim ile ilgili olarak:

- Hata oranı
- Üretim süresi
- Üretim maliyeti

Teslimat:

- Zamanında teslimat yüzdesi
- Satılacak ürünün olmaması durumu

Satış sonrası:

- Üç aylık bir süre içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı
- Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşterilerin yüzdesi
- Müşteri tatmini

Öğrenme ve gelişme boyutu;

Örgütlerin kapasiteleri bilgiye bağlıdır. Bu yüzden bilgi, işletmelerin temelini oluşturan kapasitelerini açığa çıkaran bir kaynaktır (Marr ve diğerleri, 2004: 551).

Balanced Scorecard'ın dördüncü ve son boyutu, kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulması ile ilgili olduğu söylenebilir. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken altyapıyı sağlaması beklenmektedir.

İyi çalışanlar işi başarılı kılarlar. Eğer bunu biliyorsanız, performans yönetimi kavramını anlama yolunda doğru yoldasınız demektir. Uygun olarak ayarlanmış ve gerçekleştirilmiş bir performans yönetim sistemi sadece çalışanları elde tutmayı sağlamaz, onların motivasyon ve verimliliğini devam ettirir. Sistem çalışır çünkü, bu işveren ve çalışanın, hedefleri koymak ve değerlendirmek, geri bildirim sağlamak, planlamak ve koçluk yapmak adına sürekli işbirliğidir (Schwartz, 1999:2). Kirkpatrick ve diğerleri insan doğasının, verimsiz olsa da basit ve kolay olanı seçmeye eğilimli olduğundan, çalışanların işbirliği yapması ise değişimi kabullenmelerine bağlı olduğundan, hatta çalışanların değişime değil, değişin, denmesine karşı olduklarından bahsetmekte ve bu direncin, öğrenme süreçlerinin davranışa dönüştürülebilmesi için, çok fazla disipline edilmiş, devamlı ve ısrarcı çabalar gerektiğinden bahsetmektedirler (Kirkpatrick ve diğerleri, 2005: 14).

Çalışanlar, sistemler ve kurumsal yetenekleri artırmak için gerçekleştirilecek yatırımların yetersizliğinin doğuracağı sonuçlar kısa dönemde görülmeyecektir.

Yöneticilerde uzun dönemde olumsuz sonuçlar görülmeye başladığı zaman sorumluluğun kendilerine değil, bir başkasına ait olacağını düşünebilirler. Kurumlar, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorlarsa, altyapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmaları gereklidir. Birçok hizmet ve üretim şirketinde Balanced Scorecard oluşturma çalışmaları sırasında edindiğimiz deneyimlere göre öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 153-154):

1. Çalışanların yetenekleri
2. Bilgi sistemlerinin yeterliliği
3. Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak

Örgütlerin tüm çalışanlarına, eğitimler, kariyer planlaması, mentorluk ve yedekleme planlaması çabaları yoluyla yatırım yaparak, öz yeterlilik oluşturma konusunda istekliliği, çalışanların işyerine olan yaklaşımlarını derinden etkileyerek, örgütün rekabetçi hedefleri tutturmasını sağlayacaktır (Hubbart, 2004: 223)

Baron, çalışmasında, insanları, BSC' nin bir elemanı olarak görmekte, insanlara ait stratejik hedeflerin metriklerle ölçülmesini, hedefler ve girişimlere dönüştürülmesini, yatırımın dönüş oranı gibi ölçütlerin, insanlara uygulanan programlardaki dönüş oranıyla ölçülmesini önermektedir. İnsan sermayesi ile iş performansı arasındaki tabii bağların araştırılması gerektiğinden bahsetmektedir (Baron ve diğerleri, 2007: 30).

Üst düzey görevliler, endüstri mühendisleri ve yöneticiler işçilerin rutin ve devamlı tekrarlayacakları işleri detaylı olarak belirlemişler ve bu işlerin sadece tasarlanan biçimde yürütüldüğünden emin olmak için standartlar ve denetleme sistemleri geliştirmişlerdir. İşçiler düşünmek için değil fiziksel olarak çalışmak için işe alınmaktaydılar. Günümüzde rutin işlerin hemen hemen tümü otomatik olarak yapılmaktadır. İşçiler tarafından gerçekleştirilmekte olan tekdüze imalat ve montaj işleri artık yerini bilgisayar kontrollü üretim işlemlerine bırakmıştır. Artık aynı işlerin defalarca ve aynı düzeyde verimlilik ve etki sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesi, kurumsal başarıya ulaşmak için yeterli değildir. Birçok şirkette çalışanlar ile ilgili amaçlar şirketin elde etmeyi hedeflediği üç temel sonuç ile ilgili

göstergelerin bileşiminden türetilmektedir. Bu temel sonuç göstergeleri daha sonra her bir sonuca yönelik özel olaylar bazında ölçülerle desteklenmektedir. Çalışanlar ile ilgili üç temel gösterge aşağıda sıralanmıştır (Kaplan ve Norton, 1999: 158-159):

1. Çalışanların tatmini
2. Çalışanların kalıcılığı
3. Çalışanların üretkenliği

Bu göstergeler içinde çalışanların tatmini genellikle diğer ikisini yani çalışanların kalıcılığı ve çalışanların verimliliğini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir. Çalışanların tatmini, hizmet verdiği müşterilerin de tatmini olacağından, yüksek seviyede müşteri memnuniyeti elde edebilmeleri için bu müşterilere tatmin olmuş çalışan grubu ile hizmet etmeleri gerekmektedir. Çalışanların tatmini araştırmasında bulunması gereken öğeler (Kaplan ve Norton, 1999: 158-159):

1. Kararlara katılım
2. Başarının takdir edilmesi
3. İşin başarılması için gereken bilgiye erişim olanağı
4. Yaratıcı olmak ve inisiyatif kullanmak için etkin destek
5. Çalışanlardan gelen destek seviyesi
6. Şirket genelinden duyulan tatmin

Çalışanların sürekliliğinin ölçülmesinin temelinde yatan teori, şirketin çalışanlarına uzun vadeli yatırımlar yapması ve kişilerin arzu edilmeyen ayrılışlarının şirketin entelektüel sermayesinden bir kayıp olarak nitelendirilmesidir. Çalışanların sürekliliği genellikle önemli görevlerdeki çalışanların devir oranıyla ölçülür. Çalışanların verimliliği, yetenek ve morallerinin artırılması, şirket içi işlemlerin gerçekleştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması yöntemlerinin toplam etkisi olarak görülebilir. En basit verimlilik ölçüsü, çalışan başına düşen gelir miktarıdır. Bu ölçü, her çalışanın ne miktarda hasıla yarattığını ortaya koyar. Çalışanlar ve şirket daha yüksek hacimde ve fazla katma değerli ürün ve hizmet satışı gerçekleştirdikçe, çalışan başına gelir miktarı da artacaktır ( Kaplan ve Norton, 1999: 159).

Şirketler, çalışanlarla ilgili temel ölçüleri belirledikten sonra öğrenme ve gelişme boyutunun olaylar bazında özel yönlendirici etkenlerini belirlemelidir. Şekil 2.3 den de görülebileceği üzere gözlemlerimize göre bu etkenler, çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması, bilgi sistemlerinin kapasitesinin artırılması, motivasyon, yetkilendirme ve uyum sağlama gibi faaliyetlerdir. Şirketlerin müşterilerle ve iç işleyiş yöntemleri ile ilgili hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, çalışanların farklı ve yeni sorumluluklar üstlenmesi gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 161).

Çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması ihtiyacını iki farklı boyuttan inceleyebiliriz: Gereken yeni yetenek seviyesi ve yeni yetenek kazanmasına ihtiyaç duyulan çalışan oranı. (Şekil 2.4) Eğer kazandırılması amaçlanan yeni yetenek seviyesi düşükse, normal eğitim ve öğretim programları çalışanların kapasitesini korumak ve sürdürmek için yeterli olacaktır. Bu durumda çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması, şirketin Balanced Scorecard'ında yer alması gereken bir ölçü olmayacaktır (Kaplan ve Norton, 1999: 161).

Çalışanların motivasyonu ve yetenekleri, müşteri ve şirket içi yöntemler boyutlarında yer alan hedeflere ulaşmak için çok önemli bir etken olsa da, tek başına yeterli değildir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında çalışanların etkili olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçları hakkında mükemmel seviyede bilgiye ihtiyaçları vardır. Bazı şirketlerde stratejik bilgi karşılama oranı diye tanımlanan bir ölçü kullanılmaktadır. Bu ölçü, gelecekte ihtiyaç duyulacağı tahmin edilen bilgiler ile mevcut durumda kullanılabilen bilgi arasındaki oranı gösterir. Kullanılabilir stratejik bilginin ölçüleri, gerçek zaman kalitesi, işlem tamamlanma süresi ve maliyet bilgilerine ulaşabilen işlemlerin yüzdesi ve müşteri bilgilerine doğrudan bağlanabilen satış/hizmet personelinin yüzdesi şeklinde ifade edilebilir (Kaplan ve Norton, 1999: 165).

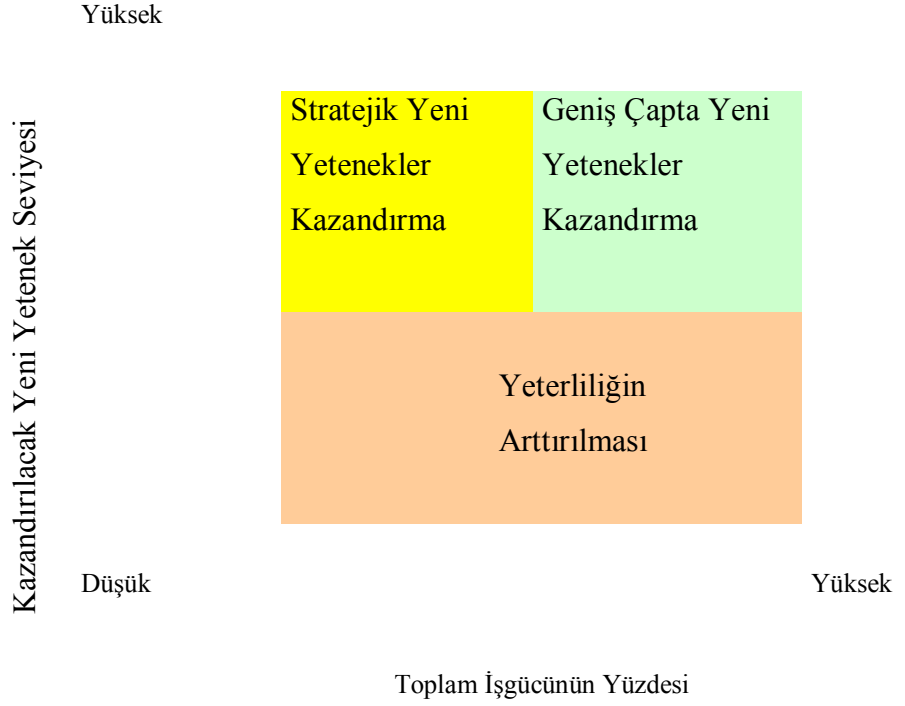
Şekil 2.3. Büyüme ve gelişmenin olaylara özel yönlendirici etkileri

| Personelin Yetenekleri | Teknolojik Altyapı        | Çalışma/Hareket Ortamı           |
|------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| *Stratejik Beceriler   | * Stratejik Teknolojiler  | * Temel karar Mekanizması        |
| *Eğitim Seviyeleri     | * Stratejik Veritabanları | * Stratejik Odaklanma            |
| *Beceri Düzeyleri      | * Deneyim                 | * Çalışanların Yetkilendirilmesi |
|                        | * Uygun yazılımlar        | * Kişisel Uyum                   |
|                        | * Patent ve Telif Hakları | * Moral                          |
|                        |                           | * Takım Çalışması                |

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999 : 162

Vasıflı ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan çalışanların bile şirket menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde şirketin başarısına katkıda bulunmaları mümkün değildir. Bu nedenle öğrenme ve büyüme amacıyla yer alan üçüncü madde, çalışanların motivasyonu ve inisiyatif kullanmasında etkisi olan şirket ortamına odaklanmıştır (Kaplan ve Norton, 1999: 166). Tüm bu BSC boyutları ile işletmenin bulunduğu performans durumunun izlenebileceği, böylece de işletme raporlamasının sağlıklı bir şekilde çalışması ile ilgili eksikliklerin tamamlanabileceği Fahy ve diğerleri tarafından belirtilmiştir (Fahy ve diğerleri, 2005: 59).





Şekil 2.4. Öğrenme ve gelişim göstergesi yeni yetenek kazandırma

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996 : 163

Bu konuda olan başarının ölçüsü kişi başına öneri ölçütüdür. Bu oranın yükseldiği şirketlerde, yönetime katılım ve motivasyon yüksektir diyebiliriz. Bu katılımı daha da yükseltmek isteyen şirketlerde ödül sistemleri de uygulamaya alınmıştır. Çalışmanın yapıldığı işletmede bu oran tanıma takdir sisteminde çalışan başına yılda üç öneri olarak belirlenmiş olup, uygulanabilirliği ve getirisi yüksek önerilerde anlık ödüllerle ödüllendirme şeklinde olmaktadır. Bu oranı yakalamak adına da puan toplama sistemi getirilmiş olup 150 puanı toplayan her çalışan için yıl sonu ödül töreninde ödülleri verilmektedir.

Kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili boyut için verilebilecek bazı ölçütler şunlardır (Koçel, 2011: 450):

Çalışanların Yetenekleri:

- Çalışanların mutluluğu
- Personel devir oranı
- Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kar

Bilgi teknolojileri ile ilgili olarak

- Yeni ürünler
- Müşteri ile doğrudan ilişki halindekilerin, müşteri ile ilgili sahip olduğu bilgi yüzdesi
- Müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı

Motivasyonla ilgili olarak:

- Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayısı
- Uygulanan önerilerin sayısı
- Personele verilen ödüller, sayısı ve miktarı
- Temel nitelikteki işleri geliştirmek için gerekli süre

BSC' da kullanılan birbirinden farklı sınıflamalardaki ölçütlerin kullanımı çok boyutlu bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

Çıktı-Girdi ölçütleri;

Çıktı ölçütleri, iyileştirilmiş kalite, daha yüksek gelir, müşteri memnuniyeti ve kar gibi işletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin sonuçları gösterir. Bu tür ölçütlere; geri kalan göstergeler denmektedir (Hepworth, 1998: 559-563)

Girdi ölçütleri ise (stok devir hızı gibi) öncül göstergelerdir. Öncül göstergeler, sonuç göstergelerinin başarısına doğru yol gösterecek performans arttırıcılarıdır ve sonucu nihai olarak etkileyen değişimlerdeki artışı gösterir. (Çelik, 2006: 1-95)

Finansal ve finansal olmayan ölçütler;

Geçmiş yıllarda performans ölçümlerinde çoğunlukla sermaye karlılığı, karlılık oranı gibi finansal ölçütler kullanılmaktaydı. İşletmeler, finansal performans ölçümüne yardımcı olmak için bazı sistemler geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemler,

önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans ölçümünü gerçekleştirmemektedir.(Çetin, 2010: 37)

BSC orijinal olarak, performansın finansal ölçütleri ile ilgili olan güven eksikliğinin üstesinden gelmek için tasarlanmıştır. Bunu da, performansın sürücüleriyle onları dengeleyerek gerçekleştirir. Bu, sistemin temel prensibidir. (Çelik, 2006: 1-95)

İçsel ve dışsal ölçütler;

BSC, Kritik başarı faktörleri veya ölçütlerinden öte, dört boyutu birbirine bağlayarak, vizyon ve stratejiyi, olgunlaştırılmış, hedef ve ölçütler kümesine, sebep sonuç ilişkisi içerisinde taşır. Ölçümler, çıktı ölçüleri ile (ardıl ölçütler, işletmenin geçmiş performansı), performans sağlayıcıların (öncül ölçütler, geleceğe ait gelişim çabalarını motive eden ölçütler) bir karışımı olarak ta değerlendirilebilir (Chai, 2009: 20-21)

Kaplan ve Norton, tüm BSC boyutlarında, stratejiye uygun olarak adapte edilebilmesi için gerekli prensipleri aşağıdaki gibi açıklamıştır (Kaplan ve Norton, 2001: 147-160);

- Stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürün
- Örgütü stratejiye hizalayın
- Stratejiyi her çalışanın gündelik işi haline getirin
- Stratejiyi devamlılık arz eden bir görev haline getirin
- Değişim liderliğini hareketlendirin

#### 1.4. SWOT analizi

SWOT analizinin yapılabilmesi için, durum belirleme matrisine aktarılmak üzere, işletmenin iç ve dış çevre analizinin yapılması amaçlanmaktadır. İç çevre analizi ile işletmenin yapısı ve işleyişi, departmanlar arası etkileşimler, güçlü, rekabet avantajı yaratan alanlar ile iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. İç çevre ile, yani işletme analizi, işletmeye yaşam olanağı sağlayacak özkaynaklarının, kabiliyetlerinin ve mevcut durumun tespiti amaçlanmaktadır.

Etkili bir işletme analizinin beş önemli konuda ele alınması ve yapılması gereklidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 116):

- İşletmenin varlık ve yeteneklerinin belirlenmesi
- Bu varlık ve yeteneklerinin değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesinin bulunmadığı 'temel yetenekler' den olup olmadığının tespiti
- Varlık ve yeteneklerin, sektördeki belli başlı rakiplerin veya esas rakibin sahip oldukları benzer varlık ve yetenekleri ile karşılaştırılarak üstünlük veya zayıflıklarının belirlenmesi
- İşletmenin finansal ve temel faaliyetlerinin sektör ortalamaları ve rakiplerle kıyaslama yapılarak durumunun belirlenmesi
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi

İşletmenin durumunun belirlenmesinde bu başlık altında incelenecek son analiz ise KBF analizi olacaktır. KBF, hemen hemen her iş kolunda bulunan ve başarıyı kolaylaştıran önemli faktörlerdir. Bir başka deyişle, kritik başarı faktörleri başarıya ulaşmak için gerekli işin püf noktalarıdır. Bu noktalar işletmenin yeteneği ile ilgili olabileceği gibi, bazen de işletme dışı unsurlar ile ilgili olabilmektedir. Her işte, işin bir püf noktası bulunmaktadır. Bu noktanın veya noktaların öncelikle belirlenmesi gerekmektedir. Belirlendikten sonra işletme bu faktörlere sahip olmak için çalışmalar yapmalıdır. Eğer bu faktörler bulunuyor ise, bu durumda yapılacak iş bunların geliştirilmesi ve rakiplere kıyasla üstünlük haline getirilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 134-138).

Bir stratejik grubun ana çevresi, hedef pazarıdır. Eğer bir işletme sadece yerel pazara yöneliyorsa, bu işletmenin endüstrisi, coğrafik kısıtlar nedeniyle bu iş çevresidir (Miller, 2010: 142). İş çevresi analizi yapılırken değerlendirilecek unsurlar, pazarın yapısı, pazarın sınırları, pazarın gelişme hızı, olası rakiplerin tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, rakipler arası rekabetin şiddeti olarak özetlenebilir. Pazarın yapısı ile ilgili analizler yapılırken, belirleyici faktörler, pazardaki firma sayısı, rekabet durumu ve pazara giriş zorluk derecesidir. Nekadar çok firma faaliyet gösteriyor ise rekabet şiddeti de o denli olacaktır. Faaliyet gösterdiğiniz veya göstermek istediğiniz pazarda yatırım maliyetleri ve bu yatırımların amortisman yükleri de o denli yüksek olacaktır. Pazarın mevcut rakiplerinize yeterli rantı sağlayıp sağlayamaması da sizin bu pazardan pay alıp alamayacağınız konusunda fikir verebilecektir. Pazarla ilgili kısmın haricinde dikkat edilmesi gereken diğer bir unsur ise Michael porter tarafından belirtilen rekabeti etkileyen beş güç yani porter'ın beş gücü olarak belirtilen faktörlerdir ki bunlar SWOT analizinde mutlaka hesaba katılmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 94-95);

- İş çevresine girebilecek yeni firmalar (olası rakipleri) in yarattığı tehdit
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Pazarda rekabet eden rakiplerin arasındaki rekabetin şiddeti

SWOT analizi boyutları;

Bir stratejik planlama metodu olarak bilinen SWOT analizi, işletmenin güçlü yanlarını, zayıf yada kısıtlı yönlerini, çevrede oluşabilecek fırsatları ve gelebilecek tehditleri belirli bir proje veya iş girişimi için değerlendirmektir. Hedefler veya iş girişimini başarabilmek, işletmenin uzun dönemde varlığını devam ettirebilmesi için

içinde bulunulan iç ve dış faktörlerden istenen ve kaçınılanların belirlenmesinde kullanılır (Şener ve Özgürler, 2012: 1544).

SWOT Analizi'nde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme analizi sonucunda ise işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenir. SWOT analizi sonucunda fırsat ve tehditler ile üstün ve zayıf yönlerin belirlendiği matris, işletmenin tüm üstün ve zayıf yönlerini bulunduğu mutlak bir liste değildir, böyle mutlak bir liste karmaşıklığa neden olur, analizi amacından uzaklaştırır ve fazla yarar sağlamaz. Bu nedenle, çevresel fırsat ve tehditlerin yapısına daha uygun olan ve rekabeti olumlu etkileyebilecek işletme üstünlük ve zayıflıkları listeye alınır. SWOT matrisi bu yönüyle, çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek, rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek, belirli sayıdaki önemli üstünlük ve zayıflıkları kapsamaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2010: 160)

Fırsatlar;

Karar verilmesi gereken önemli bir faktör, örgütünüzün pazarda büyümeye nasıl devam edebileceğine karar vermektir. Bundan sonra, teknolojiadaki değişimler, hükümet politikaları, sosyal modeller gibi fırsatlar her yerdedir (Wehrich, 1982: 1-18);

- Pazardaki çekici fırsatlar nelerdir, nerededir?
- Pazardaki belirginleşmeye başlayan yeni trendler var mıdır?
- Örgütünüz gelecekte ne gibi fırsatların oluşmasını bekliyor?

Tehditler;

Kimse tehditler hakkında düşünmek istemez, lakin, kontrolümüz dışındaki dış faktörler olmalarına rağmen halen yüzleşmemiz gerekmektedir. Asya büyük ekonomik çöküşü gibi. Tehditlere hazırlıklı olmak ve türbülanslı durumlarla başa çıkmak hayati önemdedir (Wehrich, 1982: 1-18);

- Örgütsel gelişmenizi baskılayan durumlarla rekabetiniz nedir?
- Tüketici taleplerinizde değişim var mı? Hangilerinin ürün veya hizmetlerde yeni talepleri var?
- Değişen teknoloji örgütünüzün pazardaki durumunu yıpratıyor mu?

Üstünlükler;

Örgütünüzün güçlü noktalarını belirleyin. Buna iç veya dış müşterileriniz tarafından bakılabilir. Alçakgönüllü olun, olabildiğinizce pragmatik olun (Wehrich, 1982: 1-18);

- Örgütünüzü kalabalıktan bir adım önde tutan, size özgü veya ayırt edici bir avantajınız var mı?
- Müşterilere rekabetler içerisinde sizin örgütünüzü seçtiren nedir?
- Bugün ve gelecekte, rekabetin taklit edemeyeceği, ürün veya hizmetleriniz var mı?

Zayıflıklar;

Örgütünüzün zayıflıklarını sadece sizin bakış açınızla değil, daha önemlisi müşterinizin gözünden bakarak tespit edin. Bir örgütün kendi zayıflıklarının ayırımında olması ne kadar zor olsa da acı gerçeği ertelemeden göğüslemek en iyisidir (Wehrich, 1982: 1-18);

- Modernize edilebilecek operasyon veya prosedürleriniz var mı?
- Rekabet, neyi örgütünüzden daha iyi idare ediyor, nasıl ?
- Örgütünüzün kaçınmak konusunda dikkatli olması gereken bir şey var mı?
- Örgütünüzün domine ettiği belirli bir Pazar segmenti var mı?

### **1.5. Analitik Hiyerarşik Proses**

Saaty, AHP yönteminin temel teorisini sunduğu bir çalışmada, yöntemin oluşumuna zemin hazırlayan etmenleri şu şekilde ifade etmiştir, “İnsan düşünce ve hisleri fiziksel dünyada var olmaktadır. Lakin bilimin, yer çekimini ve elektromanyetizmayı izah ettiği gibi bilimsel izahları yapamamaktadır. Bunlar soyut kavramlardır. İnsan tecrübesi bir çok soyut kavramı içerir. Genellikle çok az istisna dışında soyut kavramlar fiziksel ölçekler ile ölçülemezler. Ancak birbiri ile ortak nitelikler içeren somut ve soyut kavramlar karşılaştırmalı kıyaslamalar ile (her defasında bir nitelik) ölçülerek, bu kıyaslamalardan oransal ölçekler elde etmek suretiyle bir kanıya varılabilecektir. Nitelikler her biri için ayrı ayrı olarak en yüksek

öneme haiz niteliğe göre kıyas edilerek, tüm hedef içerisindeki nispi önemi tespit edilebilecektir” (Saaty, 1999: 395).

AHP, ilk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert tarafından ortaya atılmış ve 1977’de Saaty tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilir hale getirilmiştir. AHP, karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olarak açıklanabilir. AHP bir karar hiyerarşisi üzerinde, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma skalası kullanılarak, gerek kararı etkileyen faktörler ve gerekse bu faktörler açısından karar noktalarının önem değerleri açısından, birebir karşılaştırmalara dayanmaktadır. Sonuçta önem farklılıkları, karar noktaları üzerinde yüzde dağılıma dönüşmektedir (Yaralıoğlu, 2001: 131).

1960’lı yılların sonunda Yöneylem Araştırmasının öncülerinden Thomas Saaty (ilk Yöneylem Araştırmasının matematiksel metotları ders kitabının yazarı) Amerika Devlet Bakanlığı silah kontrol ve silahsızlanma kurumunun araştırma projelerini yönetmekte iken, yüksek bütçe ile dünyanın önde gelen ekonomistlerini, oyun ve fayda teorisyenlerinden kurulu bir ekip ile çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar ve takip eden yıllar içerisinde, karmaşık kararların rahatça verilebilmesi için bir uygulama olan AHP’yi geliştirme fırsatı bulmuştur. Basitçe ispat edilebilir ki AHP nin güçlü ve uygulanması basit yolu sadece Amerika değil tüm dünya ülkelerinde geniş kabul ve uygulama görmesini sağlamıştır (Forman ve Gass, 2001: 469-470).

Yönetim problemleri nadir olarak, kar maksimizasyonu gibi tek veya basit hedeflerdir. Günümüzün yönetim sistemleri çok daha kompleks ve yöneticiler bazıları birbiri ile çelişen eş zamanlı hedeflere ulaşmak istemektedirler. Bu sebeple, çoğunlukla her bir alternatifi çeşitli seçenekler içerisinde kendi çerçevesinde tüm hedeflere nazaran belirlemek gerekmektedir. (Lu ve diğerleri, 2007: 18)

Bu çalışmada AHP kullanılmasının temelinde getirileri ve maliyetleri ile, yapılan seçim sonucunda uygulanacak yöntemler konusunda birbiri ile çelişen alternatiflerin olmasıdır. Uygulama kısmında seçilecek performans ölçütlerinin



hangisinin daha faydalı olacağı seçimi yapılacaktır ki Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) problemidir.

Problem şu şekilde tanımlanabilir, ağırlıkların verilmesi, önem sıralamalarının yapılması, yapılan sıralamaların oluşturacağı etki açısından sonuçlar oluşturacaktır. Bu ÇKKV sürecidir. ÇKKV problemleri, yöneylem araştırması genel sınıflandırması içerisinde bulunur. Bu alan birbiri ile çelişen amaçların olduğu bir ortamda karar vermeyi sağlar. Bu alan kendi içerisinde Çok Amaçlı Karar verme (ÇAKV), Çok Nitelikli Karar Verme (ÇNKV) gibi sınıflara ayrılır. ÇNKV problemleri kesikli karar uzaylarında kullanılır, burada alternatifler önceden belirlenmiştir. Bu alternatiflerin bir sınırı vardır ve sonsuz alternatifler yoktur. (Bhushan ve Rai, 2004:13) AHP yöntemi de alternatiflerin karar verici tarafından belirlenmesi ve sınırlı olması nedeniyle bir ÇNKV problemidir.

ÇKKV problemlerinin genel karakteristikleri şu şekildedir (Lu ve diğerleri, 2007: 18) ;

;

- Çok kriter: Her bir problem çok kriterlidir, bu kriterler hedef veya nitelik olabilir.
- Çelişen Kriterler: Çoklu kriterler birbiri ile çelişir.
- Ölçülemeyen birimler: Kriterler farklı birimlerden oluşabilir.
- Dizayn-Seçim: ÇKKV probleminin çözümü ya en iyi alternatifi dizayn etmeye yada sonlu alternatiflerden en iyi olanı seçmeye dayanır.

ÇKKV problemlerinde alternatifler model tarafından otomatik olarak belirlenirken, ÇNKV problemlerinde alternatifleri manüel olarak atamak gerekmektedir. Bu nedenle AHP problemlerinde alternatifler belirli bilgi dağarcığı içerisinden işletmemize uygun olan çözüm öncesi ilk durum alternatiflerine dahil edilir, çözümlenme yapıldıktan sonra en iyi alternatife karar verilir, uygulama kısmında da bu durum soru formu vasıtasıyla işletme yöneticilerine sorulacaktır.

Bir şeyi - bir nesne, bir his veya fikri öğrenmenin mümkün iki yolu vardır. Birincisi gözlemlemek, çalışmak ve farklı niteliklerini kendi içinde sentezlemek ve

buradan bazı çıkarımlar yapmaktır. İkincisi ise bu nesneyi buna benzer diğer nesnelere ile göreceli olarak kıyaslamaktır. (Saaty, 2008: 85)

AHP ile kriter seçimi, işletmeye öznel ve kişiden kişiye değişen değerlendirmeler yerine daha nesnel, ölçülebilir ve üzerinde uzlaşmaya varılmış kıyaslamalar sağlamaktadır. (Karadal ve Çelikdin, 2013: 150). AHP, karar verme sürecine harcanan zamanı ve kaynakları, kompleks problemlere daha kaliteli çözümler sunarak azaltmaktadır. Temelleri çok sağlam matematiksel prensiplere dayanmaktadır.

Saaty AHP'nin yedi prensip üzerine kurulduğunu belirtmektedir (Saaty ve Vargas, 2012: 23-40);

1. Oran ölçekleri, kıyaslanabilme ve normalize edilmiş ölçekler
2. Karşılıklı eşli karşılaştırmalar
3. Ana sağ özvektör hassasiyeti
4. Ölçekleri genişletmek için pivotların kümelenecek kullanılması
5. Tek boyutlu bir karşılaştırma ölçeği ile bütünü tespit edebilmek için sentezleme
6. Ağırlık önceliklendirmesi ve tersi
7. Grup kararlarının entegre edilmesi

Karar verme sürecinde kuşkusuz en yaratıcı görev, karar sürecini etkileyecek faktörlerin seçilmesidir. AHP de hedef kısmı en üst hiyerarşide olacak şekilde amaçları önem sırasına göre seviyelendirerek, kriterler, alt kriterler ve alternatiflerin yerleştirilmesi gerekmektedir. Konuya vakıf olmayan bir kimse için neleri içereceği ve nerede içereceği hususu problem oluşturabilir. Hiyerarşileri oluştururken kişi aşağıda verilen detayı yeterli seviyede hesaba katmalıdır (Saaty, 1990: 9);

- Problemi mümkün olduğunda sade aktarmalıdır, lakin bu sadelik aynı zamanda hassasiyet düşürmeyecek şekilde olmalıdır.
- Problemi oluşturan çevreyi, çözüme katkıda bulunan hususları, nitelikleri ve problem ile alakalı olan katılımcıları belirlemelidir.

Saatye göre, organize bir biçimde karara varabilmek ve öncelikli kararı tespit edebilmek için süreç adımları şu şekilde olmalıdır;

1. Problem tespit edilir ve eldeki bilgiler ortaya konulur.
2. Karar hiyerarşisinde üst seviyeye kararda varılmak istenen hedef belirlenir. Geniş bir çerçeveden hedefler orta seviyeden alt seviyeye kadar seviyelendirilir.
3. Birebir kıyaslama matrisleri oluşturulur, Her eleman bir üst seviyedeki elemana oranla ne derece önem taşıdığı belirlenir.
4. Bu kıyaslamalardan elde edilmiş öncelikler, bir alt seviyedeki öncelikleri ağırlıklandırmak için kullanılır. Bu her eleman için yapılır. Sonrasında alt kademedeki her eleman için ağırlıklandırılmış öncelikler eklenir ve bu eleman için yerel ve genel öncelikler tespit edilir. En alt kademedeki elemanın ağırlıklandırılmış öncelikleri tespit edilene kadar bu süreç uygulanır.

3. adımda belirtilen birebir kıyaslama matrisi şu şekildedir;

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

Burada n adet kriter birbiri ile kıyaslanmaktadır. Köşegen değerleri kriterler kendisi ile kıyaslama yapıldığından 1 değerini almaktadır. Faktörler birbirleri ile çalışmanın 3. Bölümünde verilen kıyaslama cetveli ile kıyaslanmaktadır. Örneğin 1. Kriter 3. Kriter ile kıyaslanıyor ise ( $i = 1, j = 3$ ) a 1,3 değeri tespit edilmiş olmaktadır. 3. Kriterin 1. Kriterle göre kıyası ise ( $i = 3, j = 1$ ) a 3,1 değeri aşağıdaki formüle göre belirlenmektedir.

$$a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}$$

Yukarıda verilen örnek dikkate alınırsa karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni ( $i=1, j=3$ ) 3 değerini alıyorsa, karşılaştırma matrisinin üçüncü satır birinci sütun bileşeni ( $i=3, j=1$ ), (2.13) formülünden  $1/3$  değerini alacaktır.

Karşılaştırma matrisi, faktörlerin birbirlerine göre önem seviyelerini belirli bir mantık içerisinde gösterir. Ancak bu faktörlerin bütün içerisindeki ağırlıklarını, diğer bir deyişle yüzde önem dağılımlarını belirlemek için, karşılaştırma matrisini oluşturan sütun vektörlerinden yararlanılır ve **n adet** ve **n bileşenli** B sütun vektörü oluşturulur.

Aşağıda bu vektör gösterilmiştir:

$$B_i = \begin{bmatrix} b_{11} \\ b_{21} \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ b_{n1} \end{bmatrix}$$

B sütun vektörlerinin hesaplanmasında aşağıdaki formülden yararlanılır.

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

Yukarıda anlatılan adımlar diğer değerlendirme faktörleri içinde tekrarlandığında faktör sayısı kadar B sütun vektörü elde edilecektir.  $n$  adet B sütun vektörü, bir matris formatında bir araya getirildiğinde ise aşağıda gösterilen C matrisi oluşturulacaktır.

$$C = \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \dots & c_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ c_{n1} & c_{n2} & \dots & c_{nn} \end{bmatrix}$$

C matrisinden yararlanarak, faktörlerin birbirlerine göre önem değerlerini gösteren yüzde önem dağılımları elde edilebilir. Bunun için aşağıdaki formülde gösterildiği gibi C matrisini oluşturan satır bileşenlerinin aritmetik ortalaması alınır ve **Öncelik Vektörü** olarak adlandırılan W sütun vektörü elde edilir.

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

W vektörü aşağıda gösterilmiştir.

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ w_n \end{bmatrix}$$

AHP kendi içerisinde tutarlı bir sistematığe sahip olsa da, karar vericilerin yapacağı nesnel değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu sebeple, karar vericilerin yaptığı kıyaslamaların birbiri ile tutarlı olup olmadığı kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu kıyaslama Tutarlılık Oranı (CR) olarak belirlenmiştir. CR hesaplamasında temel mantık, faktör sayısı ile Temel Değer adı verilen  $\lambda$  katsayısının kıyaslanmasından ibarettir.

$\lambda'$  nın hesaplanması için öncelikle A karşılaştırma matrisi ile W öncelik vektörünün matris çarpımından D sütun vektörü elde edilir.

$$D = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ w_n \end{bmatrix}$$

formülde tanımlandığı gibi, bulunan D sütun vektörü ile W sütun vektörünün karşılıklı elemanlarının bölümünden her bir değerlendirme faktörüne ilişkin temel değer (E) elde edilir. Bu değerlerin aritmetik ortalaması ise karşılaştırmaya ilişkin temel değeri ( $\lambda$ ) verir.

$$E_i = \frac{d_i}{w_i} \quad (i = 1, 2, \dots, n) \quad \lambda = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n}$$

$\lambda$  hesaplandıktan sonra **Tutarlılık Göstergesi (CI)** şu formülden yararlanarak hesaplanabilir.

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1}$$

Son aşamada ise CI, **Random Gösterge (RI)** olarak adlandırılan ve Tablo 2.1' de gösterilen standart düzeltme değerine bölünerek CR elde edilir. Tablo 2.1' den faktör sayısına karşılık gelen değer seçilir. Örneğin 3 faktörlü bir karşılaştırmada kullanılacak RI değeri Tablo 2.1' den 0.58 olacaktır.

Tablo 2.1 RI Değerleri

| N | RI   | N  | RI   |
|---|------|----|------|
| 1 | 0    | 8  | 1,41 |
| 2 | 0    | 9  | 1,45 |
| 3 | 0,58 | 10 | 1,49 |
| 4 | 0,90 | 11 | 1,51 |
| 5 | 1,12 | 12 | 1,48 |
| 6 | 1,24 | 13 | 1,56 |

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

Hesaplanan CR değerinin 0.10 dan küçük olması karar vericinin yaptığı karşılaştırmaların tutarlı olduğunu gösterir. CR değerinin 0.10' dan büyük olması ya AHP' deki bir hesaplama hatasını ya da karar vericinin karşılaştırmalarındaki tutarsızlığını gösterir.

Sonraki aşamada her bir faktör için, m karar noktasındaki yüzde önem dağılımları bulunur. Birebir karşılaştırmalar ve matris işlemleri faktör sayısı kadar (n kez) tekrarlanır. Ancak bu kez her bir faktör için karar noktalarında kullanılacak G karşılaştırma matrislerinin boyutu mxm olacaktır. Her bir karşılaştırma işleminden sonra mx1 boyutlu ve değerlendirilen faktörün karar noktalarına göre yüzde dağılımlarını gösteren S sütun vektörleri elde edilir. Bu sütun vektörleri aşağıda tanımlanmıştır:

$$S_i = \begin{bmatrix} s_{11} \\ s_{21} \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ s_{m1} \end{bmatrix}$$

Karar noktalarındaki sonuç dağılımının bulunması aşamasında öncelikle, yukarıda anlatılan n tane mx1 boyutlu S sütun vektöründen meydana gelen ve mxn boyutlu K karar matrisi oluşturulur. Karar matrisi aşağıda tanımlanmıştır:

$$K = \begin{bmatrix} s_{11} & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ s_{21} & s_{22} & \dots & s_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ s_{m1} & s_{m2} & \dots & s_{mn} \end{bmatrix}$$

Sonuçta karar matrisi W sütun vektörü (öncelik vektörü) ile aşağıdaki gibi çarpıldığında ise m elemanlı L sütun vektörü elde edilir. L sütun vektörü karar noktalarının yüzde dağılımını verir. Diğer bir deyişle vektörün elemanlarının toplamı 1 dir. Bu dağılım aynı zamanda karar noktalarının önem sırasını da gösterir.

$$L = \begin{bmatrix} s_{11} & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ s_{21} & s_{22} & \dots & s_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ s_{m1} & s_{m2} & \dots & s_{mn} \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} l_{11} \\ l_{21} \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ l_{m1} \end{bmatrix}$$

Dokuz Eylül Üniversitesi “**Analitik Hiyerarşi Prosesi**”, <http://www.deu.edu.tr/>

#### **1.6. Swot analizi, AHP ve Balanced Scorecard birlikte kullanımı ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar**

BSC, işletmeyi mekanik bir perspektiften görmektedir. Örgüt bir makineye benzetilmekte, BSC yöntemiyle, bu makine bürokratik bir yaklaşım ile dış etkenlerden bağımsız bir sistem gibi çalıştığı düşünülmektedir (Banchieri ve diğerleri, 2011:157). BSC’ nin boyutları, kullanılan ölçütler ve sebep sonuç ilişkileri ile oluşturulan yapı düşünüldüğünde, gayet statik ve işletmenin iç yapısıyla ilgili olduğu görülmektedir. Dış etkenlerden olan, sosyo ekonomik durum, politika, çevre gibi faktörler, BSC yaklaşımına ilave boyutlar olarak eklenmeli veya strateji formülasyonu kısmında, stratejik çerçeveye ilave edilmelidir. Bunun başarılabilmesi, yeni yöntem ve çözümler sayesinde olabilecektir. BSC sistemine yapılan bu eleştirilerden yola çıkarak, önceki bölümlerde bahsedilen teknikleri uygun bir yaklaşımla sentezlemek, eksikliklerin işletme ihtiyaçlarına göre güncellenmesini sağlayabilecektir.

Stratejik uygulama stratejik yönetim sürecinin en önemli evrelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalar işletmelerin doğru stratejiler belirlemekten ziyade, belirlenmiş stratejileri uygulayabilme konusunda sıkıntı yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Rekabet üstünlüğü ve uzun dönemli, kalıcı başarı elde etmek isteyen yöneticiler, stratejik uygulama evresinde karşılaşılan sorunları iyi analiz etmeli ve etkili çözüm önerilerini hayata geçirmelidirler (Güner, 2006:18).



Performans değerlemenin akademik çalışmalar dışında uygulamacılar açısından da dikkat çekici bir konu olduğu görülmektedir (Neely, 1999:207).

SWOT analizi ile BSC entegrasyonu literatürde çeşitli kullanımları bulunmaktadır. Manteghi ve Zohrebi yaptıkları çalışmada, Porter'ın rekabeti etkileyen beş g analizini kullanıp, sektördeki rekabeti analiz etmiş, ardından SWOT matrisi ile örgütün ilk durum stratejik analizini yapmışlar. Buradan elde edilen verileri BSC boyutlarına taşımışlardır. Buradan işletmenin yetkinlik ve kabiliyetlerine göre hangi alanlarda rekabet etmeleri gerektiğini ve hangi alanlarda rekabetten uzak durmaları gerektiğini tespit etmişlerdir (Manteghi ve Zohrabi,2011).

SWOT analizi ve BSC, kalite fonksiyonu göçerimi yaklaşımı çerçevesinde entegre edilmiş, BSC boyutlarına SWOT analizinin, fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler ekseninde eşleştirmeleri yapılmış, önem skoru ve ölçülen performans skoru kıyaslanmış ve önem skoruna ulaşılacak fark kısmı hedef olarak belirlenmiştir (Ip ve Koo, 2004: 533-543).

AHP, işletmenin BSC dört boyutunun ağırlıklandırılarak, karnenin kümülatif notunun verilmesi konusunda uygulanmış, çalışmanın sonucunda kurum işleyişinin tüm boyutlarda detaylı olarak analiz edilmesini, iyileştirmeye açık alanların belirlenmesini ve uygulama dönemi sonunda kurumun BSC karnesinin % 88 başarılı olduğu sonuçları elde edilmiş, ileriki çalışmalarda hangi süreçlere ağırlık verilerek bu notun yükseltilmesi gerekliliği açıklanmıştır (etin, 2010).

AHP, bir otelin BSC' nin oluşturulmasında ve oluşturulan bu karnede belirlenen alt kırımların (boyutların) ağırlıklandırılmasında kullanılmıştır. Sonuç olarak otel firmasının, hiyerarşik olarak, hedeflerden, boyutlara kadar stratejisi oluşturulmuştur (Erbasi ve Parlakkaya, 2012).

AHP, aynı örgüte bağlı farklı lokasyonlardaki fabrikaların BSC başarılarının kıyaslanması konusunda uygulanmış, uygulamada farklı çevrelerde faaliyet gösteren bu işletmelerin başarılı olduğu alanlar ile gelişime açık alanları tespit edilmiş ve

işletme yöneticilerine geri besleme sağlanmıştır. AHP bu noktada farklı kriterleri tek bir nihai ölçümde derecelendirmeyi sağlamıştır (Bentes ve diğerleri, 2012).

Bulanık AHP, İş süreçleri yönetiminde süreçlerin kritik performans indikatörlerinin uzmanlarla yapılan mülakatlar sonucu belirlenmesinde kullanılmıştır. AHP yardımıyla 29 detaylı süreç analiz edilmiş olup karar ağaçları oluşturulmuştur. AHP ve bulanık küme teorisi sistematik bir değerlendirme modeli oluşturulmasında kullanılmıştır. Lakin bu yöntemin iş süreçleri yönetiminde yeterli bilgi ve tecrübe olmaksızın yapılmasının kısmi yeterlilikte bilgi sunacağı da belirtilmiştir (Cho ve Lee, 2011).

AHP, 6 sigma projelerinin BSC boyutları dikkate alınarak uygulanmasında boyutların ağırlıklandırılmasında uygulanmış olup, sonuçlara göre, eğer altı sigma projeleri ile BSC' yi baz alıp kalite kaynaklı maliyetler düşürülmek isteniyorsa, çalışmayı yapacak kişiler şu hususlardaki önceliklendirmelere dikkat etmeleri gerekliliğinden bahsedilmiştir. Dört boyut içerisinde müşteri ile ilgili olan boyuta vermeleri gereken önem toplam çalışma içerisinde % 38,7 ağırlığı müşteri boyutuna vermeleri gerekliliği olarak vurgulanmıştır. (Wu H. ve diğerleri, 2011) Benzeri birçok kullanımlarının olduğu ve literatürde geniş yer bulduğu görülmüştür.

## BÖLÜM II. YÖNTEM

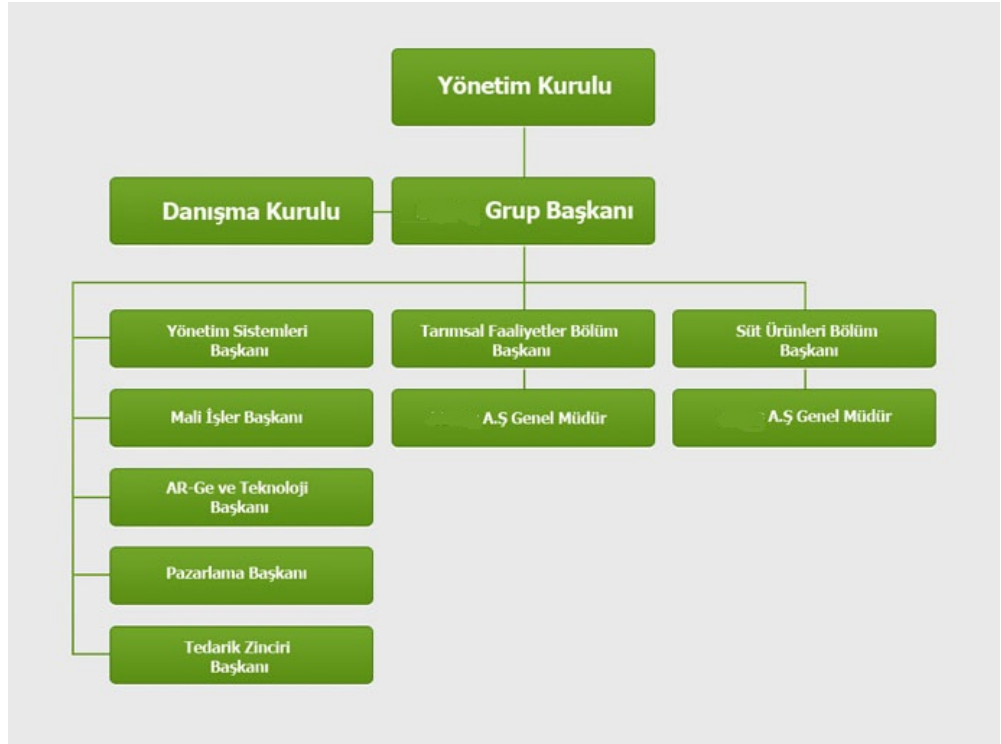
Birinci bölümde strateji kavramı, stratejik yönetim süreci ve strateji çeşitlerinden, bu önemli kavramın uzun vadeli olarak değerlendirilmesi gerekliliğinden bahsedilmiştir. Ardından stratejilerin uygulanmasını sağlamak ve uygulamaların izlenmesi açısından gerekliliklerden en önemlisi olan performans kavramından, ölçümünden ve bu kavramların sistematik olarak çalışmasını sağlayan sistemlerden ve strateji ile olan bağlantısından bahsedilmiştir. Bu bilgiler aktarıldıktan sonra, 1990' lı yılların başında devrim yaratan BSC yaklaşımından detaylı olarak bahsedilmiştir. Birinci bölümde ayrıntılı olarak incelenen SWOT yöntemi, BSC yaklaşımının stratejik analiz perspektifini oluşturacaktır. Bu yöntem ile iç ve dış çevre analiz edilecek, stratejiyi oluşturacak faktörler belirlenecektir. Belirlenen faktörler BSC boyutlarına AHP yöntemi ile ağırlıklandırılarak aktarılacaktır.

### 2.1. Çalışmanın yapıldığı işletme hakkında bilgiler

Çalışmanın yürütüldüğü işletme, süt ve süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmeler grubunun yem üretim tesisleridir. Ottan süte, süttten sofraya anlayışıyla, tüm değer zinciri bir bütün olarak düşünülmektedir. Yem sektöründe faaliyet gösterme nedeni de bu çerçevede değerlendirilmektedir. Kaliteli hammadde ile beslenen hayvanların, kaliteli çiğ süt üreteceği stratejisi oluşturulmuş ve bu amaçla 2009 yılı itibariyle faaliyet göstermeye başlanmıştır. Yem sektöründe faaliyet gösteren firma sayısı 400 ün üzerinde olduğundan, bölgesel ve ulusal çapta birçok firma yoğun rekabet ortamı içerisinde müşteriye hitap etmektedir. İşletme, entegre ticaret kapsamında süt tedarikçilerine hitap etmektedir. Sütü alınan tedarikçilere, çiğ sütlerinin, süt ürünlerinde daha verimli olarak kullanılabilmesi amacıyla, en iyi kuru madde, süt yağı ve proteinini sağlayacak kompozisyonda yem rasyonları hazırlanmaktadır. Böylece tedarikçilerinde işletmeninde maksimum verimlilik ve kazanım ile ticaret yapabilmesi amaçlanmaktadır. Bu noktada yem kalitesine en üst düzeyde önem verilmektedir. İşletmenin Merkezi Bursa ili Karacabey ilçesinde bulunmaktadır. Genel Müdürlük ve yönetim kademesi Karacabey de bulunmaktadır. İşletmenin Aksaray' da ve Karacabey' de 50 ton/saat kapasiteli iki adet yem üretim tesisi bulunmaktadır. İşletmeler otomasyon sistemi ile yönetilmekte olup işgücünden

ziyade teknoloji ağırlıklı işletmelerdir. Bu nedenle her iki fabrika da 30 ar kişilik ekipler ile çalıştırılmaktadır. Yem üretimini, sevkiyatını gerçekleştiren çalışanların çoğu lise mezunu olup mavi yaka kadrosu fabrika başına 22 kişiden oluşmaktadır. Bunun dışında üretim şefliği, planlama ve kalite departmanlarında istihdam edilen beyaz yakalı sayısı 8 kişiden oluşmaktadır. İşletme yem sektöründe 4. Olarak sektördeki yerini korumaktadır. İşletmenin organizasyon şeması Şekil 2.4.1 de verildiği gibidir;

Şekil 2.4.1 Organizasyon Şeması



Yem fabrikalarında kaliteli yem üretimini taahhüt etmek amacıyla ISO 9001:2008 sistemi uygulanmakta olup işletmelerin yem tasarlama ve üretim konusunda yeterlilikleri bulunmaktadır. Buna ilaveten Gıda Güvenliği (HACCP) sisteminin kurulması ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. İşletmelerin pelet, granül ve toz formda yem üretme yeterlilikleri bulunmakta olup pazara sundukları ürün gamı 13 SQ dan oluşmaktadır. İşletmede masrafları düşürmek amacıyla, yapılan üret-al analizleri sonucunda çoğu iş taşeronlar tarafından gerçekleştirilmekte olup, yetenek gerektiren yem tasarımı ve üretimi işletmece yapılmaktadır.

İşletme çalışanlarına, yemek, servis, aylık erzak imkanları sunmaktadır. Günlük 9 saat mesai yapılmaktadır.

## 2.2. SWOT analizinin uygulanması

SWOT analizini hazırlanmasına öncelikle Porter tarafından gündeme getirilen, beş faktör analizi ile başlanılacaktır. Burada sektördeki rekabetin şiddeti, pazara yeni girebilecek firmaların yaratabileceği tehditler, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerin yaratacağı tehditlerin ölçümü yapılacaktır.

İşletmenin orta ve üst düzey yöneticilerine rekabeti nasıl algıladıkları sorulmuş ve beş faktör çerçevesinde değerlendirmeleri istenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucu, yem sektöründe rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir;

|  |            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |               |
|--|------------|---|---|---|---|---|---------------|
| • Rakiplerin sayısı ve algılanan tanınma durumları | AZ         |   |   |   |   | X | ÇOK           |
| • Rakiplerin yetenek ve güç durumu                 | DENGESİZ   |   |   |   | X |   | DENGELİ       |
| • Pazarın gelişim hızı                             | YÜKSEK     |   |   | X |   |   | DARALAN       |
| • Ana mamül yaşam eğrisi                           | BAŞLANGIÇ  | X |   |   |   |   | DARALAN       |
| • Algılanan rekabet durumu                         | ZARARSIZ   |   |   |   | X |   | ÖLÜMCÜL       |
| • Sabit yatırımların özelliği                      | HARCIALEM  |   |   |   | X |   | ÇOK ÖZEL      |
| • Sabit giderlerin toplam gidere oranı             | DÜŞÜK      |   |   |   | X |   | ÇOK YÜKSEK    |
| • Kapasite artırılma durumu                        | ÇOK ZOR    |   |   | X |   |   | ÇOK KOLAY     |
| • Ana mamullerin dayanıklılık durumu               | DAYANIKLI  | X |   |   |   |   | ÇOK DAYANIKLI |
| • Ana mamullerin standart ve benzerlik durumu      | ÇOK FARKLI |   |   |   |   | X | STANDART      |
| • Müşterilerin ana mamülü algılama durumu          | ÇOK FARKLI |   |   |   |   | X | STANDART      |
| İşi terk edebilme konusunda algılanan durum        | KOLAY      |   |   |   | X |   | ÇOK ZOR       |

Toplam skor / Toplam soru sayısı = 44 / 12 = 3.66

Aynı yöntem ile pazara yeni girebilecek rakiplerin yaratabileceği tehdit şu şekilde analiz edilmiştir;

|   |              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                    |
|---|--------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| • Pazarda ölçek ekonomisinin önemi                                | ÇOK ÖNEMLİ   |   |   | X |   |   | SON DERECE ÖNEMSİZ |
| • Pazarda dikey entegrasyonun ilave avantaj sağlama durumu        | HİÇ SAĞLAMAZ |   | X |   |   |   | ÇOK SAĞLAR         |
| • Sabit yatırımların özelliği                                     | ÇOK ÖZEL     |   |   |   | X |   | HARCI ALEM         |
| • Sabit ilk yatırım tutarı  | ÇOK YÜKSEK   |   |   |   | X |   | ÇOK DÜŞÜK          |
| • İş bırakma veya değiştirme durumunda karşılaşılabilecek maliyet | ÇOK YÜKSEK   |   |   | X |   |   | ÇOK DÜŞÜK          |
| • Mevcut mamullere olan müşteri bağımlılığı                       | ÇOK YÜKSEK   |   |   |   | X |   | ÇOK DÜŞÜK          |

Toplam skor / Toplam soru sayısı = 21 / 6 = 3.5

Pazarda faaliyet gösteren tedarikçilerin pazarlık gücü analizi ise şöyledir;

|   |                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |             |
|---|------------------|---|---|---|---|---|-------------|
| • Ana tedarik maddelerini üreten tedarikçi sayısı                   | ÇOK SAYIDA       | X |   |   |   |   | AZ SAYIDA   |
| • Tedarik pazarındaki rekabet şiddeti                               | ÇOK ŞİDDETLİ     |   |   |   | X |   | ÇOK ZAYIF   |
| • Tedarik maddelerinin farklı veya standart durumu                  | STANDART         | X |   |   |   |   | ÇOK FARKLI  |
| • Tedarik mallarının işletme faaliyeti için algılanan önem derecesi | ÖNEMSİZ          |   | X |   |   |   | ÇOK ÖNEMLİ  |
| • Tedarikçilerin tedarik mallarındaki uzmanlık derecesinin önemi    | ÖNEMSİZ          | X |   |   |   |   | ÇOK ÖNEMLİ  |
| • İşletme mamul pazarındaki karlılık durumu                         | ÇOK DÜŞÜK        |   | X |   |   |   | ÇOK YÜKSEK  |
| • İşletmenin mevcut tedarikçilere bağımlılık derecesi               | BAĞIMLI DEĞİL    |   |   |   | X |   | ÇOK BAĞIMLI |
| • Tedarik mallarının alternatiflerinin olması                       | İKAME EDİLEBİLİR | X |   |   |   |   | ÇOK ZOR     |

Toplam skor / Toplam soru sayısı = 16 / 8 = 2

Müşterilerin pazarlık gücü aşağıdaki gibi analiz edilmiştir;

|  |            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                 |
|--|------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| • Ana ürünlerdeki müşteri sayısı                                   | Çok sayıda |   | X |   |   |   | Az sayıda       |
| • Mamul pazarındaki rekabetin şiddeti                              | Çok zayıf  |   |   |   | X |   | Çok şiddetli    |
| • Pazardaki müşterilerin stratejik işbirliği                       | Çok zayıf  | X |   |   |   |   | Yüksek olasılık |
| • Mamul malların müşteri nezdindeki farklı veya standartlık durumu | Çok farklı |   |   |   | X |   | Standart        |
| • Toplam satışlar içerisinde en büyük müşterinin payı              | %5 den az  |   | X |   |   |   | %70 den fazla   |
| • İşletme mamul pazarındaki karlılık durumu                        | Çok düşük  |   |   | X |   |   | Çok yüksek      |
| • Ana ürünlerin ikame edilebilirliği                               | Çok zor    |   |   |   | X |   | Çok kolay       |

Toplam skor / Toplam soru sayısı = 23 / 7 = 3,3

İkame ürünlerin işletme açısından yaratabileceği tehdit seviyesi ise şu şekilde analiz edilmiştir;

| Tablo 2.6 : Porter Beş Faktör Analizi – İkame ürünlerin tehditi          |             |   |   |   |   |   |           |
|--|-------------|---|---|---|---|---|-----------|
|  |             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |           |
| • Müşterilerin ana mamule olan bağımlılık derecesi                       | Yüksek      |   |   |   |   | X | Düşük     |
| • Müşterilerin ikame mala geçiş maliyeti                                 | Yüksek      |   |   |   | X |   | Düşük     |
| • İkame ürünlerin ana mamule oranla fayda-maliyet-kalite üstünlük durumu | Uygun değil |   |   | X |   |   | Uygun     |
| • Ana ürünün yaşam eğrisi durumu   | Başlangıç   |   | X |   |   |   | Daralan   |
| • Ürün talep elastikiyeti  | Yüksek      |   |   |   |   | X | Çok düşük |

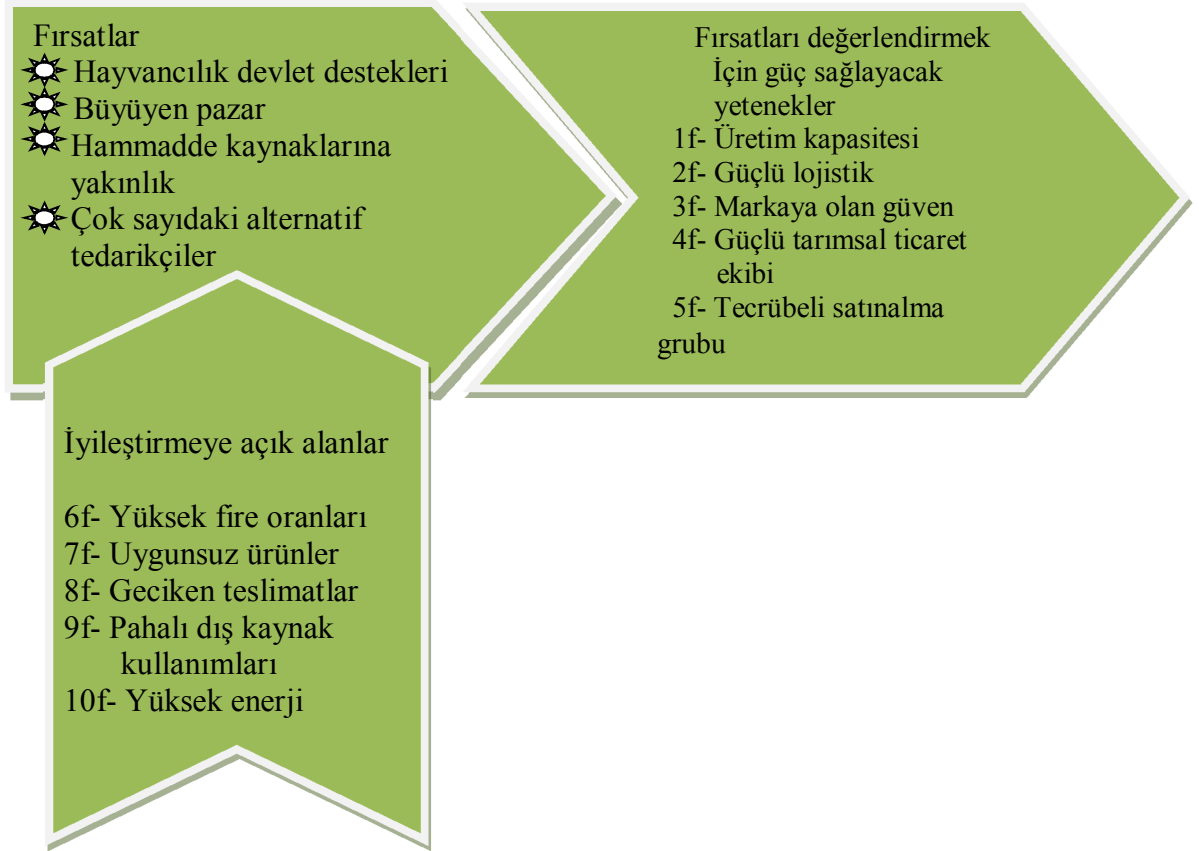
Toplam skor / Toplam soru sayısı = 19 / 5 = 3,8

Beş faktörle ilgili analizlere ait özet Şekil 2.5 de verilmiştir. Bu analize göre sektörde ortalamanın biraz üzerinde rekabet şiddeti olduğu görülmektedir. Burada en fazla ikame ürünlerin işletme açısından tehdit oluşturduğu görülmektedir. Buradan da çiğ süt tedarikçilerinin hayvanlarını bir şekilde beslemek zorunluluğu olduğu, işletmenin dar bir kar marjı ile çalışması gerekmektedir. Aksi takdirde tedarikçilerin ikame ürünlerin (silaj, kuru otlar, posa ve küspeler) kullanımlarını artırarak, alımları düşürebilecekleri görülmektedir. Bunun yanında sektörde fazlaca rakip bulunması ve esas rakiplerinde hem yetkinlik hem de yeterlilik manasında güçlü olması ve sektöre girişin nispeten kolay olması nedeniyle, sürekli yem satış-süt alım entegrasyonunu güçlü tutması ve kaliteden ödün vermemesi gerekliliği görülmektedir. Üst düzey kalitede yem satışı gerçekleştirildiğinden, hammadde kalitesi ve rasyon stabilitesi bozulmadan, sektörde bulunan rekabette faaliyetleri devam ettirebilmek adına diğer girdi maliyetlerinin düşürülmesi ile ilgili stratejiler ve buna uygun ölçütler oluşturulması gerekliliği tespit edilmektedir. Bu noktada müşterilerin, çok sayıda yem firması olması ve sürekli kampanya, promosyon ve vadeli satış imkanları sunması nedeniyle rekabette güçlü taraf olmasına neden olmaktadır. İşletme için düşük seviyede tehdit oluşturan tek faktör tedarikçilerdir. Bunun nedeni ise pazarda fiyatların orantılı artıp azalması, ithalat imkanlarının yüksek olması olarak belirtilebilir. Sadece bazı ürünlerde, arz dar olduğundan tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olabilecektir.

| Şekil 2.5 : Rekabet faktörleri özet tablosu  |       |   |   |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|---|---|
| Rekabet Faktörleri                           | Düşük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti (3,66) |       |   |   |   |   |   |
| Muhtemel rakipler tehditi (3,5)              |       |   |   |   |   |   |
| Tedarikçilerin gücü (2)                      |       |   |   |   |   |   |
| Müşterilerin gücü (3,3)                      |       |   |   |   |   |   |
| İkame ürünlerin tehditi (3,8)                |       |   |   |   |   |   |
| <b>TOPLAM (16,26) / 5 = 3,25</b>             |       |   |   |   |   |   |

SWOT tablosunun oluşturulması sırasında, tüm boyutları ile görülebilmesi açısından, fırsatlar, bu fırsatları yakalamak için gerekli yetenek ve yeterlilikler açısından değerlendirildiği gibi, bu fırsatların kaçırılmasına neden olabilecek zayıf yönlerde vurgulanacaktır. İkili karşılaştırma çizelgesi ile verilecektir.

İşletmenin bulunduğu konum, yakın ve uzak çevresi düşünüldüğünde işletme açısından oluşabilecek fırsatlar şekil 2.6 da verildiği gibidir;



Şekil 2.6 Fırsatlar-Zayıf ve Güçlü Yönler

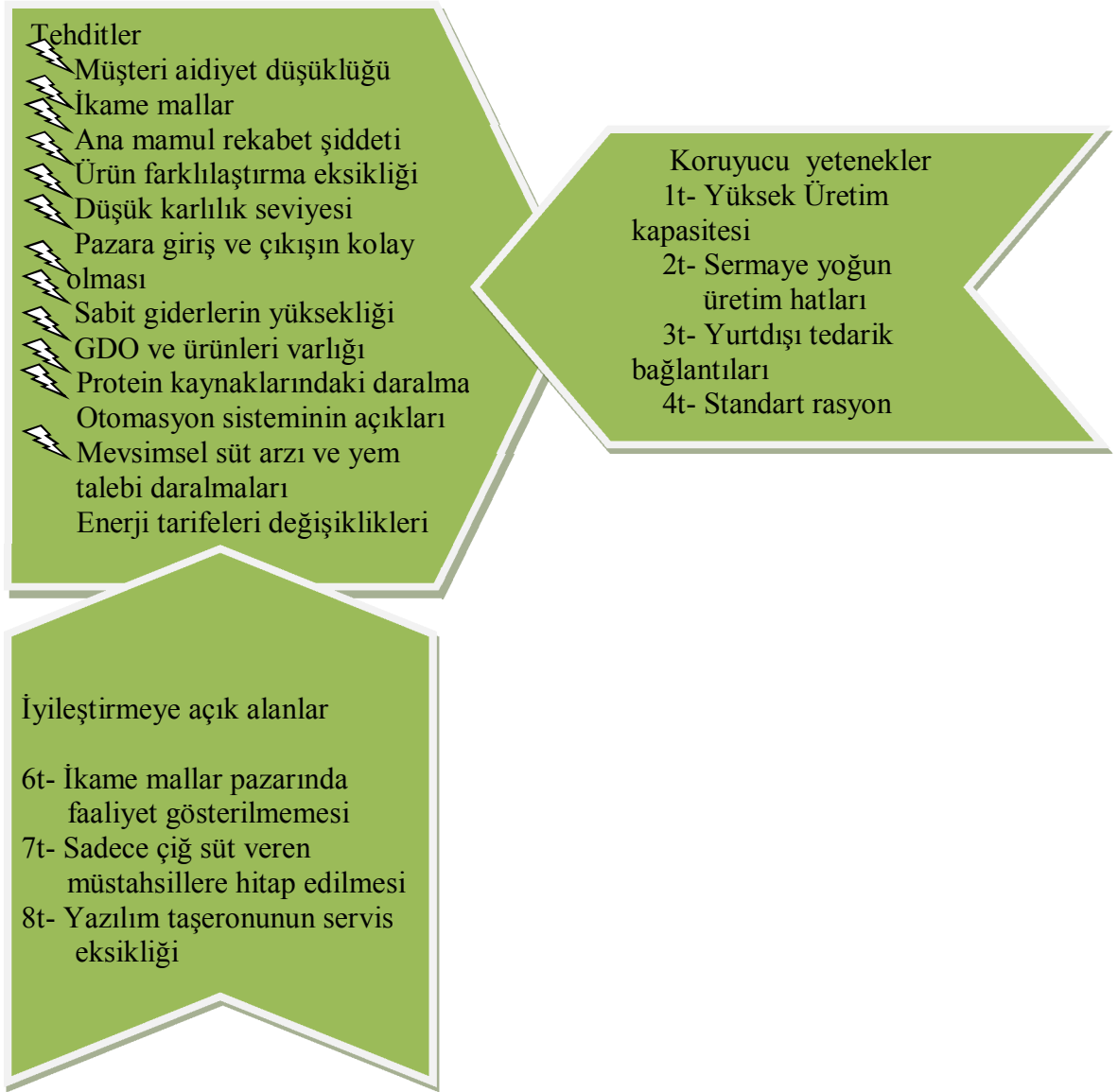


İşletme fırsatları değerlendirmek adına yeteneklerini geliştirmeli ve bu yeteneklerin zaman içerisindeki durumunu performans ölçütleri ile izlemelidir. İşletmenin sektördeki durumu SWOT analizi ile belirlendikten sonra, strateji haritaları yardımı ile hedefleri belirlenecek, bu değerlendirmeler BSC a aktarılacak ardından da, dört boyutta belirlenen kriterler AHP yöntemi yardımıyla önceliklendirilecektir. Belirlenen kriterler izlenecek ve fırsatlar için gerekli kaynakların performansı sürekli üst düzeyde tutulmaya çalışılacaktır.

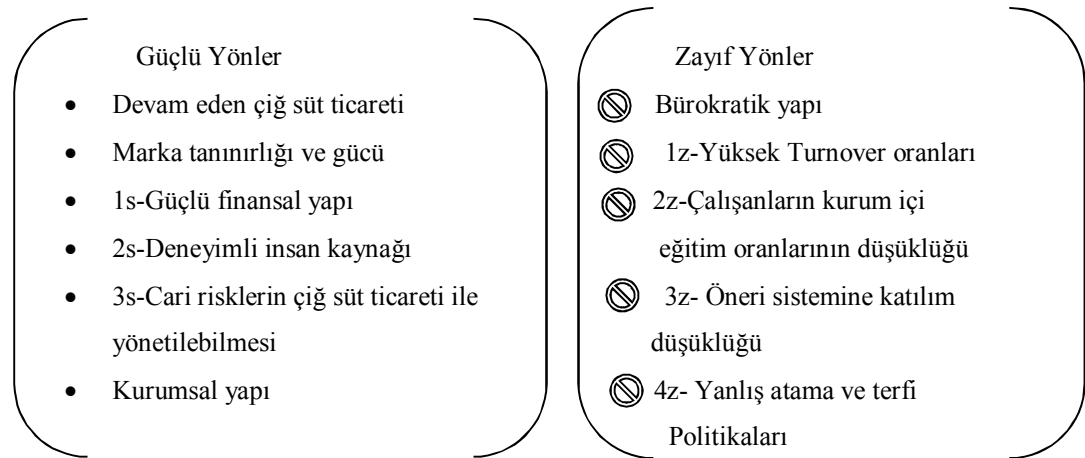
İşletme büyüme stratejisi ile çalışmalarına devam ettiğinden, fırsatları yakalamaya öncelik verilmekte, hedeflerin tutturulmasını engelleyecek tehditler engellenmesi ve zayıf yönlerin iyileştirilmesi amaçlanmaktadır.

İşletme için tehdit oluşturabilecek durumlar ve bu durumları engelleyecek yetkinlikler ise şekil 2.7 de verilmiştir.

İşletmenin pazardaki mevcut durumu, yakın ve uzak çevresi değerlendirildiğinde, fırsatları değerlendirebilmek ve tehditlere karşı koyabilmek için sahip olduğu yeteneklerden doğan güçlü yönleri ve tehditlerden gelecek kayıplara açık geliştirmesi gereken zayıf yönleri ise Şekil 2.8 te verilmiştir. İşletme bu özelliklerine ait durumu izlemek ve yönetebilmek için uygun performans ölçütleri, edinilen bilgiler ve yapılan analizler ışığında BSC a aktarılacaktır.



Şekil 2.7 Tehditler-Engelleyici yetkinlikler ve iyileştirmeye açık alanlar



Şekil 2.8. Güçlü ve Zayıf Yönler

Yukarıda belirlenen fırsat ve tehditler ile işletme içi güçlü ve zayıf yönlerin oluşturduğu çerçeve aşağıda Tablo 2.7 de performans ölçütlerine temel oluşturacak şekilde özetlenmiştir. Burada bir rakam ve ardışık harf dizilimi ile verilen maddeler, aday performans ölçütlerini oluşturmaktadır. Bir sonraki başlıkta, SWOT analizi, porter beş rekabet faktörü analizi ışığında oluşturulacak strateji haritası BSC' nin oluşturulmasında ana verileri oluşturacaktır.

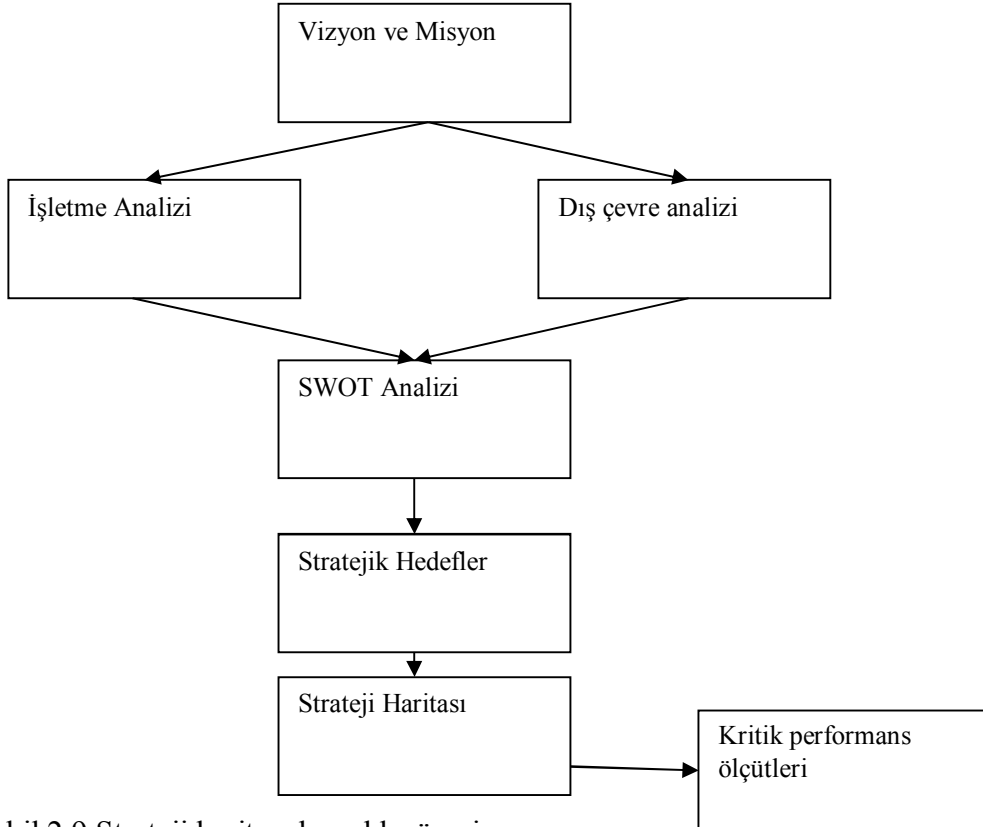
Tablo 2.7 SWOT Durum değerlendirme matrisi performans ölçütleri

|   |   |
|---|---|
| <p><b>GÜÇLÜ YÖNLER</b></p> <p>1s-Güçlü finansal yapı</p> <p>2s-Deneyimli ve yetkilendirilmiş insan kaynağı</p> <p>3s-Cari risklerin çığ süt ticareti ile Yönetilebilmesi</p>        | <p><b>ZAYIF YÖNLER</b></p> <p>1z-Yüksek Turnover</p> <p>2z-Çalışanların kurum içi eğitim oranlarının düşüklüğü</p> <p>3z-Öneri sistemine katılım düşüklüğü</p> <p>4z-Yanlış atama ve terfi politikaları</p>   |
| <p><b>FIRSATLAR</b></p> <p>1f- Üretim kapasitesi</p> <p>2f- Güçlü lojistik</p> <p>3f- Markaya olan güven</p> <p>4f- Güçlü tarımsal ticaret Ekibi</p> <p>5f- Tecrübeli satınalma</p> | <p><b>TEHDİTLER</b></p> <p>1t- Atıl üretim kapasitesi</p> <p>2t- Sermaye yoğun üretim hatları</p> <p>3t- Yoğun ithalat</p> <p>4t- Standart rasyon yapısı nedeniyle fırsat Hammaddelerinden yararlanılamaması</p> <p>5t- İkame mallar pazarında faaliyet gösterilmemesi</p> <p>6t- Sadece çığ süt veren müstahsillere hitap edilmesi</p> <p>7t- Yazılım taşeronunun servis eksikliği</p> <p>8t- Bütüncül işgücü planlaması eksikliği</p> |

### 2.3. Strateji Haritasının oluşturulması

BSC da stratejik hedefler temelini örgütün vizyonundan ve stratejisinden alır. Ardından, daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere dört boyutta sınıflandırılır. Hedefler sebep sonuç hiyerarşisi içerisinde birbiri ile ilişkilendirilir. Nihayetinde, her stratejik hedef için belirlenen performans ölçütleri tanımlanır. Bu süreci Kaplan ve Norton strateji haritası olarak belirtmektedir (Quezada ve diğerleri, 2009:493). Strateji haritası, örgütün stratejisinin, BSC'nin dört boyutundaki hedefleri, bir araya getirme ihtiyacını disipline eden şematik ifadesidir (Spitzer, 2007: 93).

Buraya kadar olan süreçte, Şekil 2.9 deki akış şeması takip edilmiş, işletme vizyon ve misyonu ile başlayan yönlendirmeler dikkate alınarak, işletmenin iç analizi ve Porter'ın beş faktör rekabet analizi dikkate alınarak SWOT analizi tamamlanmıştır. Bundan sonraki aşamada ise bu veriler kullanılarak işletmenin stratejik hedefleri belirlenerek, dört boyutun sebep sonuç ilişkileri ile birbirine bağlanması sağlanarak strateji haritası oluşturulacaktır.



Şekil 2.9 Strateji haritası hazırlık süreci

Kaynak: Quezada ve diğerleri, 2009:494

İşletmenin misyonu;

Sütün iyiliğini ve bereketini yayma tutkusuyla, ottan sofraya değer zincirini ve bize emanet edilen kaynakları en verimli şekilde yönetip geliştirerek, bireylerin yaşam kalitelerini artıran, sağlık ve mutluluk veren, doğal ve lezzetli süt ürünleri sunmak.

İşletmenin vizyonu;

Süt sektörünün en sevilen markası, en güvenilen kuruluşu ve lider şirketi olmak.

İşletmenin değerleri;

1. Tutku: Sütçülüğe sevgimiz ve adanmışlığımızla bağlıyız.
2. Sahiplenme: Şirketimize karşı duyduğumuz sorumluluk ve aidiyet duygusu kara ve davranışlarımıza yön verir. Şirketin, uzun vadedeki başarısını göz önünde tutarak hareket eder, varlıklarına ve menfaatlerine içtenlikle sahip çıkarız.
3. Güven: Doğru, dürüst tutarlı ve şeffaf davranırız.
4. Liderlik: Topluma yarar sağlayan değişim ve yeniliklere öncülük etme cesaretine sahibiz.
5. Hümanizm: Sevgiye, saygıya, hoşgörüye ve vefaya değer veririz.

İşletmenin iş yapış biçimleri;

1. Etik ilkelere bağlı kalırız.
2. Kurumsal yönetim ilkelerini gözeterek yapımızı sürekli geliştirmeye çalışırız. (Adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk)
3. İşimizi aynı zamanda sosyal sorumluluğumuz olarak görürüz.
4. Bilimin ve teknolojinin rehberliğinde uzmanlığımızı sürekli geliştirmeye, işimizin ustası olmaya çalışırız.
5. Yaratıcı ve yenilikçi (inovasyon) olmayı sürdürülebilir büyümemizin temel dayanağı olarak görürüz.
6. Kaynaklarımızı, geri dönüştürülebilirliğini gözeterek en verimli şekilde kullanıp geliştiririz.
7. Kararlarımızı oluştururken müzakere eder, birlikte doğruyu bulmayı, ortak akli oluşturmayı hedefleriz.
8. Çalışanlarımızın motivasyonunu ve gelişimini önemseriz.

Bu çerçevede düşünüldüğünde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için gerekli hedefler, yapılan analizler kapsamında şu şekilde belirlenmiştir.

Hedef 1: Türkiye' nin sütçüsü olmak, Avrupa pazarlarına açılmak

1-A : Kaliteli sütün teminatı olan kaliteli yemin rekabet edebilir fiyatlarla sunmak

1-B : Markaya olan güvenin devam ettirilmesi

1-C : Süt tedarikçilerine hayvan besleme konusunda güçlü ve faydalanılabilir teknik destek sağlamak

1-D : Bulunulabilirliği artırmak

1-E : Ürün farklılaştırma teknikleri ile aidiyetin artırılması

1-F : Çalışanlarının motivasyonunu artıracak ve kendisini değerli hissetmesini sağlayacak insan kaynakları politikaları geliştirmek

1-G : Büyüme hedeflerinin tutturulmasını sağlamak

1-H : Süt tedarikçilerimizin hayvanlarının rumen dengesinin sağlanması amacıyla standart rasyonlar yapmak

1-I : Teknolojik altyapının sürekli iyileştirilmesi ve güçlü bakım sözleşmeleri ile ekipman etkinlik oranlarının artırılması

Hedef 2 : Paydaşlarımızın kar oranlarını artırmak

2-A : Cari risklerin doğru yönetilmesi

2-B : Maliyetlerin düşürülmesi

2-C : Piyasa fiyat rekabetlerine dirençli güçlü finans yapısı sağlanması

2-D : Kurumsal yapının ve yönetsel etiğin sağlanması

2-E : Satılma faaliyetlerini en kaliteli hammaddeleri en uygun fiyatlarla almak üzere örgütlemek

2-F : Fire oranlarının düşürülmesi

Hedef 3 : Çalışanlarının motivasyonunun üst düzeyde tutulması

3-1 : Çalışan motivasyonu

A : Çalışan memnuniyeti anketleri yapılması

B : Atama ve terfilerde adaletin sağlanması

C : Üst pozisyonlara terfilerde kendi bünyemizde yetişen çalışanlara öncelik verilmesi

D : İşe alım ve işten çıkarmalarda denge sağlanması ve Turnover oranlarının düşürülmesi amacıyla bütüncül planlama yapılması

3-2 : Çalışanların güçlendirilmesi

A : Kurum içi eğitimler ile çalışanların yetkinliğinin ve moral değerlerinin ve etik ilke bilinçlerinin artırılması

B : Performans ölçüm ve yönetimi sistemlerinin etkin kullanılmasının sağlanması

C : Öneri sistemine katılımın artırılması için ödül törenleri düzenlenmesi

Belirlenen hedeflerin strateji haritasına BSC boyutları ile sebep sonuç ilişkisi içerisinde aktarılması gerekmektedir. Bunun için hedefler amaçlara, amaçlar ise ölçüm kriterlerine aktarılacaktır.

İnsan ve bilgi sermayesinin gelişmesi, iç süreçleri direkt olarak etkilemektedir. İç süreçlerdeki mükemmellik ise müşteri memnuniyeti ile sonuçlanmaktadır. Memnun olan müşteriler ise finansal durumu güçlendirecek bu da stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları sağlayacaktır. Şekil 2.10 de bu mantıkla oluşturulmuş strateji haritası sunulmuştur.

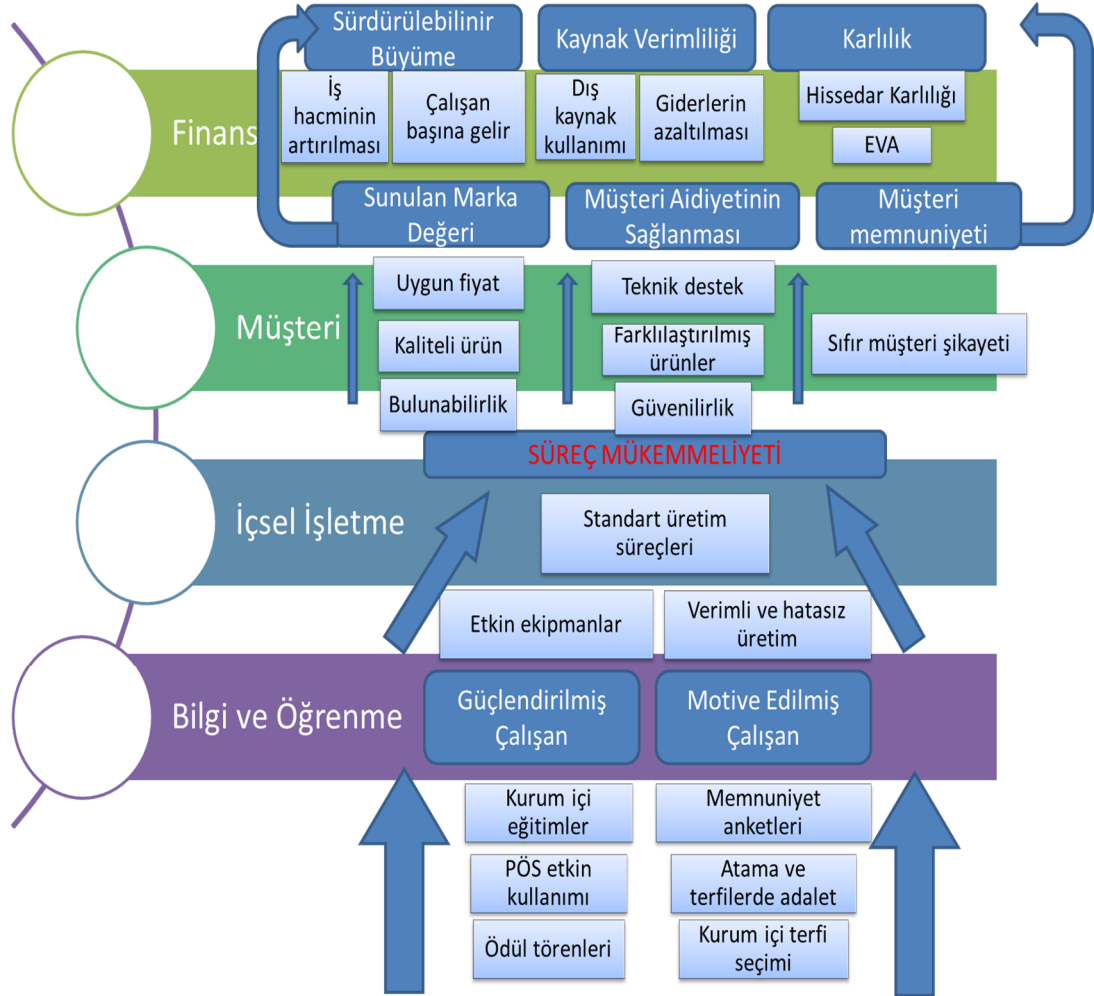
#### **2.4. Performans ölçütlerinin oluşturulması**

Oluşturulan strateji haritası, önceki bölümlerde uygulanan yöntemlerin özet bir verisini sunmaktadır. Burada işletmenin vizyon, misyon, etik değerler ve iş yapış biçimleri, pazarın rekabet durumuna ve beş faktörlü rekabet analizine göre oluşan stratejinin BSC çerçevesi içerisinde uygun performans ölçütlerine aktarımı şekillendirilerek başlangıç BSC oluşturulacaktır. Kriterler, strateji haritası ve SWOT analizinde oluşan veriler baz alınarak oluşturulacaktır.

Hedef 1: Türkiye' nin sütçüsü olmak, Avrupa pazarlarına açılmak

Hedef 2 : Paydaşlarımızın kar oranlarını artırmak

Hedef 3 : Çalışanlarının motivasyonunun üst düzeyde tutulması



Şekil 2.10 İşletme Strateji Haritası

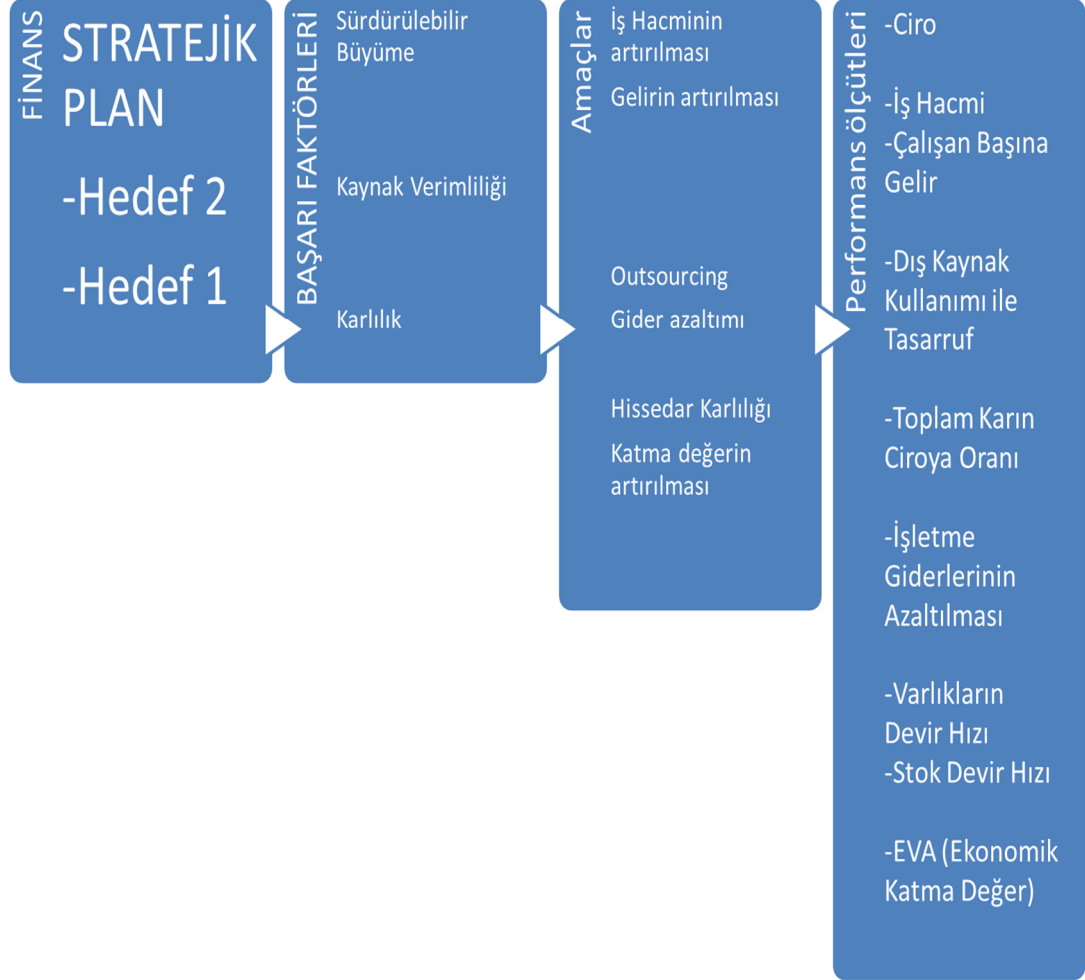
Oluşturulan kriterler, sonrasında AHP yardımıyla önceliklendirilecek, %80 lik ağırlık grubuna öncelikli olarak girebilen kriterler ise işletmenin nihai BSC'ını oluşturacaktır.



### Finansal ölçütlerin oluşturulması;

SWOT analizine, strateji haritasına göre elde ettiğimiz verilerden finansal olarak nitelendirilebilecek hedefler ve uygulanabilecek ölçütler şekil 2.11 de verilmiştir.

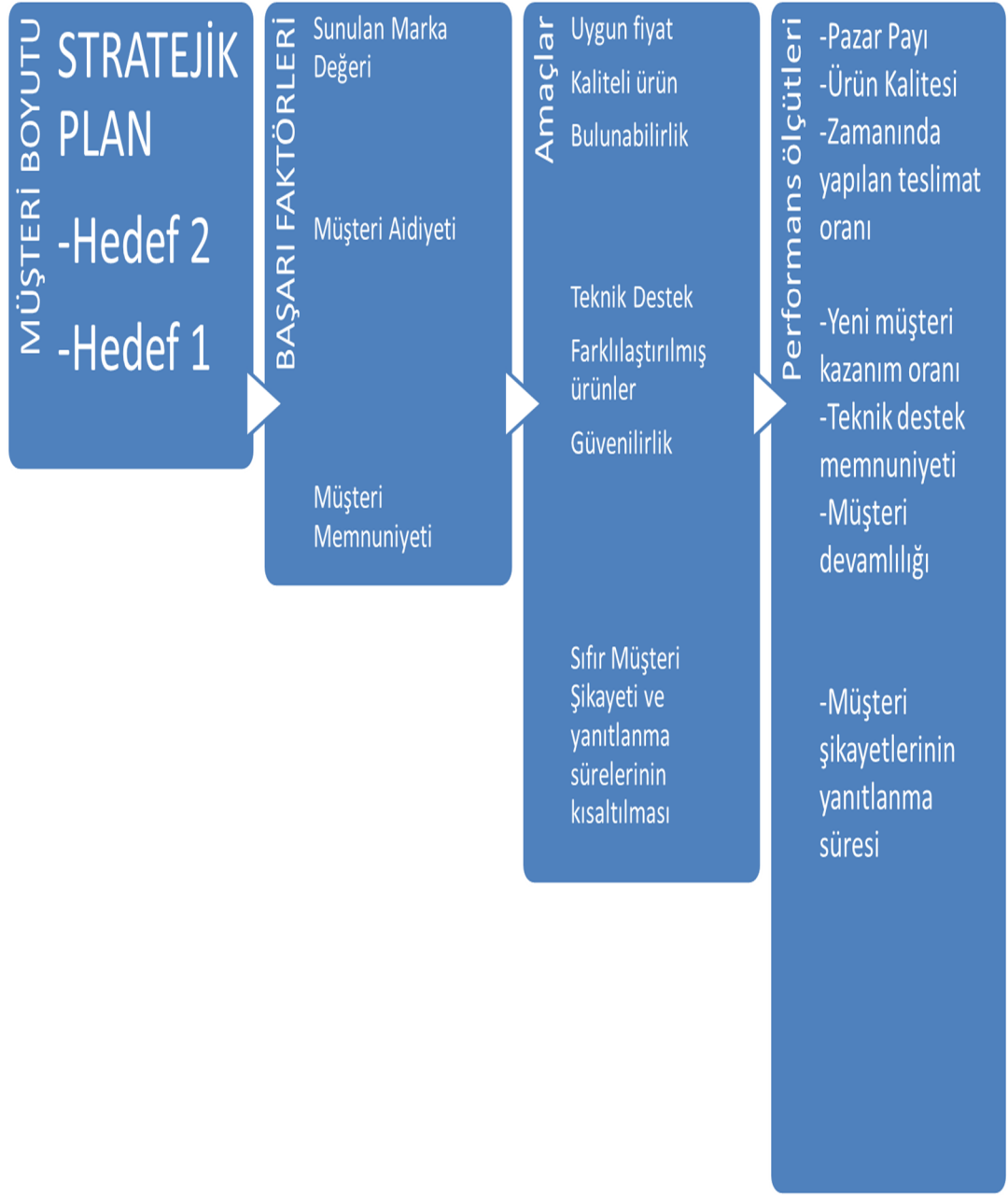
Şekil 2.11. Finansal Hedefler ve ölçütleri



### Müşteri boyutu ölçütlerin oluşturulması;

SWOT analizine, strateji haritasına göre elde ettiğimiz verilerden müşteri boyutunu ilgilendiren hedefler ve bu hedeflere ulaşmamızı sağlayacak ölçütler şekil 2.12 de verilmiştir.

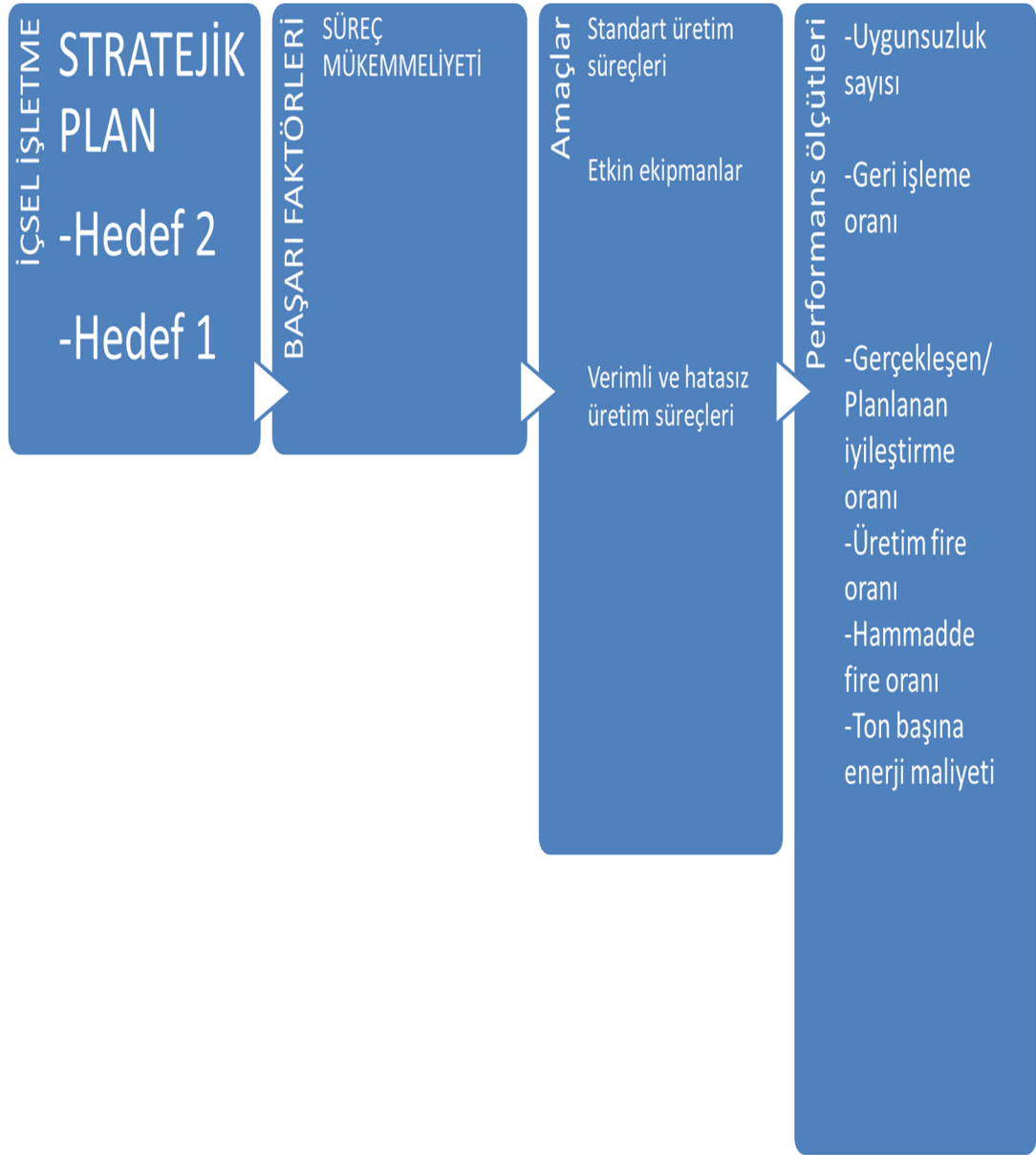
Şekil 2.12. Müşteri boyutu hedef ve ölçütleri



### İçsel işletme boyutu performans ölçütleri;

Fırsatlara ulaşılması, tehditlerden kaçınılması ancak güçlü süreçlerle başarılabilir. SWOT analizi ve stratejik hedefler doğrultusunda şekillendirilmiş içsel süreçlerin mükemmelleştirilmesini hedefleyen ölçütler şekil 2.13 de verilmiştir.

Şekil 2.13. İçsel işletme boyutu hedef ve ölçütleri

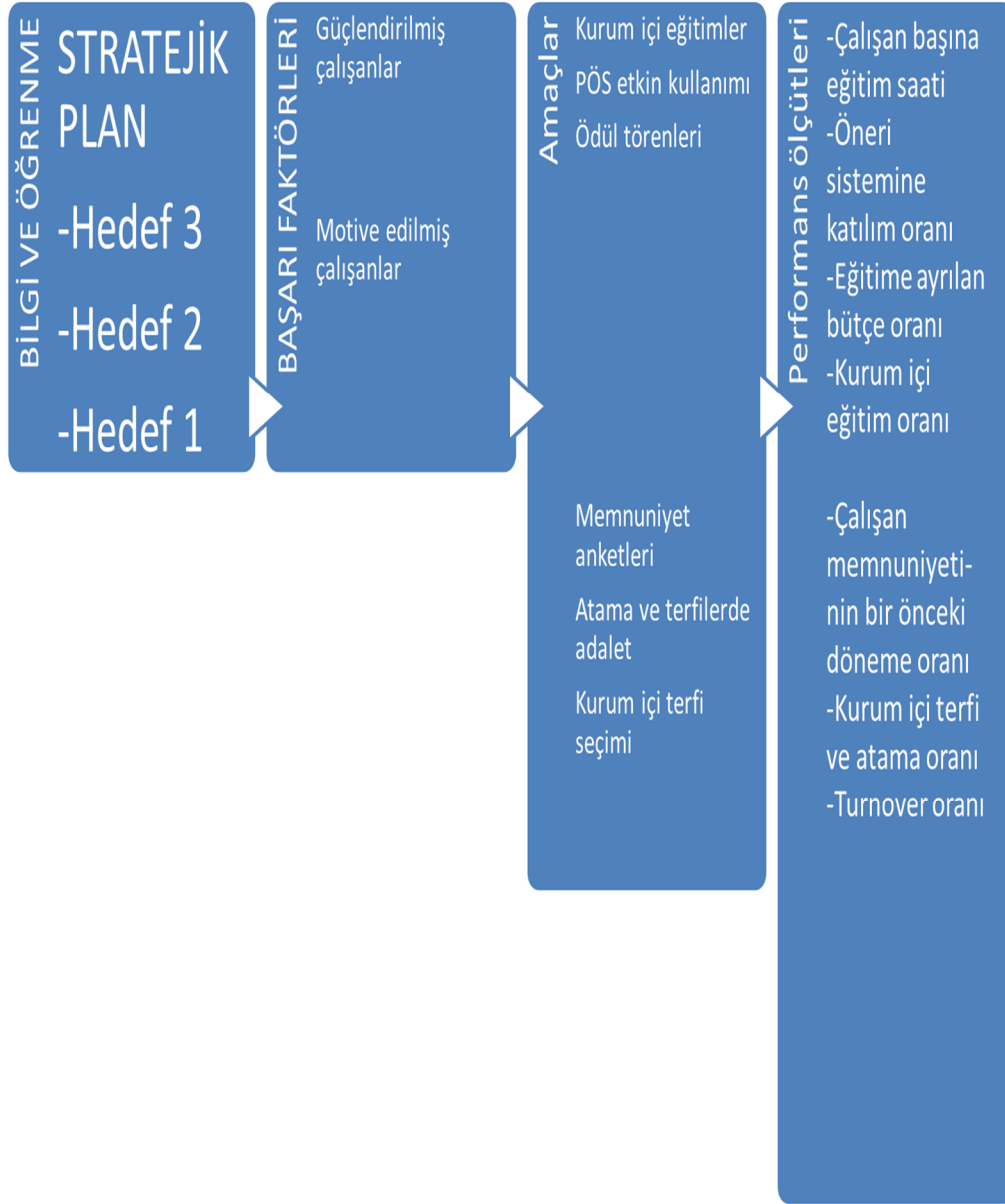


### **Bilgi ve öğrenme boyutu performans ölçütleri;**

İşletmenin vizyon ve misyonuna, kurum kültürüne adanmış, yetkilendirilmiş çalışanlar işletmenin en stratejik paydaşlarıdır. Hedefler doğrultusunda motive edilen çalışanlar çok daha verimli olacaklardır. Her üç hedefin de başarılması adına zemini çalışanların eğitim ve gelişimlerinden ve süreçlere pozitif katkılarından geçmektedir.

Bu bakış açısıyla seçilmiş performans ölçütleri Şekil 2.14 da verildiği gibi tasarlanmıştır.

Şekil 2.14. Müşteri boyutu hedef ve ölçütleri



BSC' yi oluşturan dört boyuta ait ölçütler oluşturulmuştur. Bu ölçütlerin işletme yöneticileri tarafından iş yapış biçimlerine ve departman ihtiyaçlarına göre önceliklendirilmesi ve ölçütlerde mutabakat sağlanması beklenmektedir. Bu sürecin

özellikten arındırılması ve konsensus yapılması gerekmektedir. Bu nedenle son dönemde etkin ve yoğun bir biçimde kullanımı olan AHP yöntemi kullanılacaktır.

## 2.5. Ölçütlerin AHP yöntemi ile ağırlıklandırılması

Çalışmanın yöntem kısmında bu noktaya kadar verilen kısımlardan elde edilen stratejik seçimler sonucunda oluşan kriterler AHP yöntemi ile analiz edilecek, bu analizler neticesinde, sağlanan mutabakat ile BSC' yi oluşturacak yapı belirlenecek tir. Bu yöntemin sağlıklı olarak kullanılabilmesi adına, Ek-1 de verilen ankette, likert ölçeği AHP yöntemi ile kullanılabilir şekilde yeniden tasarlanmış, işletmenin orta kademe yönetici ve üzeri pozisyonundaki çalışanları odak grup olarak seçilmiş, uygulama gerçekleştirilmiştir. Bahsedilen soru formunda, AHP uygulamasının ilk adımı olan karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. Karşılaştırma matrisleri, önceki bölümlerde SWOT ve strateji haritası ile belirlenen performans ölçütlerinden oluşturulmuştur. BSC boyutları ve ölçütleri içerisinde, üst yönetime, işletmenin mevcut stratejiler düşünüldüğünde hangi kriterleri öncelikli olarak izlemesi gerektiği sorulmuştur. Bu anket şirketin finans, satınalma, üretim, kalite gibi farklı fonksiyonlarını gerçekleştiren 30 farklı disiplinden yöneticiye uygulanmıştır. Sağlıklı bir uygulama yapılabilmesi için grup karar verme problemlerinde konsensüs sağlanması konusunun önemi ön plana çıkmaktadır. Karar verici bireylerin münferit seçimlerinin grubun ortak kararını belirli bir düzeyde temsil ediyor olması gerekmektedir. Uzmanların münferit olarak yaptıkları tercihlerin bütünleştirilmesi (aggregate), tüm yöneticilerin verdikleri kararların eşit öneme sahip olduğu kabul edilerek eş ağırlıklı Geometrik Ortalama Metodu (GOM) ile yapılmıştır. (Dong ve diğerleri, 2010:282; Saaty,2008:95, Saaty,2012: 23-40)

$A = (a_{ij})_{n \times n}$  bir değerlendirme matrisi,  $a_{ij} > 0$  ve  $a_{ij} \times a_{ji} = 1$  olarak tanımlanmaktadır. Önceliklendirme metodu ise önceliklendirme vektörü oluşturulması ile başlar.

Önceliklendirme vektörü  $w = (w_1 \dots w_n)^T$ ,  $w_i \geq 0$  ve  $\sum_i^n w_i = 1$  koşullarını sağlaması gerekmektedir. Bu noktada GOM şu şekilde hesaplanır;

$$\begin{cases} \min \sum_{i=1}^n \sum_{j>i} [\ln(a_{ij}) - (\ln(w_i) - \ln(w_j))]^2 \\ \text{s.t. } w_i \geq 0, \sum_{i=1}^n w_i = 1 \end{cases}$$

Konu ile ilgili yapılan araştırmada, geometrik ortalamanın sonuçlarının kabul edilebilirlik analizi ise Dong'a göre şu şekilde yapılmaktadır;

$$GCI(A) = \frac{2}{(n-1)(n-2)} \sum_{i<j} (\log(a_{ij}) - \log(w_i) + \log(w_j))^2.$$

GCI(A) yani bireysel tercihlerin geometrik uygunluk indeksi sifıra eşit ise geometrik uygunluk seviyesi tam yeterlidir. Eğer sifıra eşit değilse, uzman sayısının dörtten büyük olduğu durumlar için, bütünleştirilmiş değerlendirme tablosunda

$GCI(A) < 0,37$  koşulu sağlanıyor ise uygunluk sağlanmıştır. İlerleyen kısımlarda her boyut için uygunluk seviyeleri belirtilecektir.

Her boyut için izlenmesi muhtemel performans kriterleri bir biri ile tablo 3.1 de verilen ölçek kullanılarak kıyaslanmış, uzman görüşleri AHP yardımıyla ağırlıklandırılmış, her bir sonuç bir gözlem olarak kabul edilmiş, tüm görüşlerin ağırlıklı geometrik ortalama değerleri alınmıştır. En yüksek ağırlıklı seçilen kriterden başlayarak toplamda % 80 ağırlığı oluşturan ilk n faktör toplam m faktör içerisinden seçilmiştir.

Tablo 3.1 nem Skalası

| nem Değerleri | Değer Tanımları   |
|----------------|---|
| 1              | Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu                           |
| 3              | 1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu                        |
| 5              | 1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu                         |
| 7              | 1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu    |
| 9              | 1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu |
| 2,4,6,8        | Ara değerler  |

Kaynak: Saaty, 2008, 86

Anket sonuçları AHP değerlendirme programına girilmiş (Goebel, 2013, <http://bpmsg.com>) ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

## Finans boyutu ağırlıklandırmaları;

Strateji haritasında finans boyutu için belirlenen kriterler sorgu formu vasıtası ile uzmanlara sorulmuş, anket sonuçları Goebel K. tarafından hazırlanan AHP sonuçları değerlendirme programına işlenmiş olup şu analizler yapılmıştır (Goebel, 2013, <http://bpmsg.com>) ;

İkinci bölümde AHP uygulama adımlarından bahsedilirken tarif edildiği üzere, CR değerleri Saaty ye göre 0,1 den küçük olması gerekmektedir, en yüksek CR değerleri 0,05-0,1 arasında değişmektedir. Bütünleştirilmiş değerlendirme tablosunda ise CR değeri 0,03 olarak belirlenmiştir.

GCI(A) değeri 0,3 olarak belirlenmiş olup geometrik uygunlu endeksi üst sınırı olan 0,37 değerinden küçük olduğundan bütünleştirilmiş sonuçlar uygunluk göstermektedir.

Finans boyutu için GOM ile elde edilen nihai toplam ve satır ortalamaları Tablo 3.2 verilmiştir.

Tablo 3.2 Bütünleştirilmiş finans boyutu matrisi

| Matrix      | Criterion 1 | Criterion 2 | Criterion 3 | Criterion 4 | Criterion 5 | Criterion 6 | Criterion 7 | Criterion 8 | Criterion 9 | 0  | Satır Ortalamaları |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|--------------------|
|             | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10 |                    |
| Criterion 1 | 1           | 1           | 1/2/5       | 1/1/8       | 1/2         | 3/4         | 1           | 1           | 3/5         | 0  | 9,9%               |
| Criterion 2 | 8/9         | 1           | 1/3/5       | 1           | 2/3         | 1/1/4       | 1/1/5       | 1/2/9       | 1           | 0  | 11,5%              |
| Criterion 3 | 2/3         | 3/5         | 1           | 1           | 4/7         | 7/9         | 1           | 8/9         | 1/2         | 0  | 8,2%               |
| Criterion 4 | 1           | 1           | 1           | 1           | 1/2         | 1/1/6       | 1/1/5       | 1           | 5/7         | 0  | 10,2%              |
| Criterion 5 | 1/3/4       | 1/1/5       | 1/2/3       | 2           | 1           | 2/5/9       | 1/2/3       | 1/5/7       | 1/1/3       | 0  | 17,8%              |
| Criterion 6 | 1/2/9       | 4/5         | 1           | 6/7         | 2/5         | 1           | 1           | 1/1/6       | 7/9         | 0  | 9,6%               |
| Criterion 7 | 1           | 5/6         | 1           | 5/6         | 4/7         | 1           | 1           | 7/9         | 1           | 0  | 9,4%               |
| Criterion 8 | 1           | 5/6         | 1/1/8       | 1           | 5/9         | 6/7         | 1/2/7       | 1           | 5/6         | 0  | 10,1%              |
| Criterion 9 | 1/2/3       | 1           | 2           | 1/3/8       | 3/4         | 1           | 1           | 1/1/5       | 1           | 0  | 13,2%              |
| 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 1  | 0,0%               |

## Müşteri boyutu ağırlıklandırmaları;

Strateji haritasında müşteri boyutu için belirlenen kriterler sorgu formu vasıtası ile uzmanlara sorulmuş, AHP sonuçları değerlendirme programına işlenmiş olup şu analizler yapılmıştır.

CR değerleri 0,03-0,06 arasında değişmektedir. Bütünleştirilmiş değerlendirme tablosunda ise CR değeri 0,017 olarak belirlenmiştir.

GCI(A) değeri 0,3 olarak belirlenmiş olup geometrik uygunlu endeksi üst sınırı olan 0,37 değerinden küçük olduğundan bütünleştirilmiş sonuçlar uygunluk göstermektedir.

Müşteri boyutu için GOM ile elde edilen nihai toplam ve satır ortalamaları Tablo 3.3 de verilmiştir.

Tablo 3.3 Bütünleştirilmiş müşteri boyutu matrisi

| Matrix      | Criterion 1 | Criterion 2 | Criterion 3 | Criterion 4 | Criterion 5 | Criterion 6 | Criterion 7 | 0 | 0 | 0  | Satır Ortalamaları |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|---|----|--------------------|
|             | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8 | 9 | 10 |                    |
| Criterion 1 | 1           | 4/7         | 4/5         | 1           | 7/9         | 1/3         | 5/7         | 0 | 0 | 0  | 11,8%              |
| Criterion 2 | 1/3/5       | 1           | 1/6/7       | 2/1/2       | 1/2/3       | 2/5/9       | 1           | 0 | 0 | 0  | 22,9%              |
| Criterion 3 | 1/1/9       | 1/2         | 1           | 1/1/8       | 2/3         | 1/3/4       | 1/2         | 0 | 0 | 0  | 12,2%              |
| Criterion 4 | 1           | 3/8         | 3/4         | 1           | 4/7         | 1           | 5/8         | 0 | 0 | 0  | 10,3%              |
| Criterion 5 | 1/1/4       | 4/7         | 1/2/5       | 1/3/5       | 1           | 1/2/5       | 1           | 0 | 0 | 0  | 15,4%              |
| Criterion 6 | 3/4         | 1/3         | 1/2         | 7/8         | 2/3         | 1           | 1/2         | 0 | 0 | 0  | 8,7%               |
| Criterion 7 | 1           | 1           | 2           | 1/3/5       | 1           | 2           | 1           | 0 | 0 | 0  | 18,7%              |
| 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 1 | 0 | 0  | 0,0%               |
| 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0 | 1 | 0  | 0,0%               |
| 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0 | 0 | 1  | 0,0%               |



## İçsel işletme boyutu ağırlıklandırmaları;

Strateji haritasında içsel işletme boyutu için belirlenen kriterler sorgu formu vasıtası ile uzmanlara sorulmuş, AHP sonuçları değerlendirme programına işlenmiş olup şu analizler yapılmıştır.

CR değerleri 0,02-0,1 arasında değişmektedir. Bütünleştirilmiş değerlendirme tablosunda ise CR değeri 0,02 olarak belirlenmiştir.

GCI(A) değeri 0,36 olarak belirlenmiş olup geometrik uygunlu endeksi üst sınırı olan 0,37 değerinden küçük olduğundan bütünleştirilmiş sonuçlar uygunluk göstermektedir.

İçsel işletme boyutu için GOM ile elde edilen nihai toplam ve satır ortalamaları Tablo 3.4 de verilmiştir.

Tablo 3.4 Bütünleştirilmiş içsel işletme boyutu matrisi

| Matrix      | Criterion 1 | Criterion 2 | Criterion 3 | Criterion 4 | Criterion 5 | Criterion 6 | 0 | 0 | 0 | 0  | Satır Ortalamaları |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|---|---|----|--------------------|
|             | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7 | 8 | 9 | 10 |                    |
| Criterion 1 | 1           | 1/7         | 1           | 1/7         | 1/3/8       | 5/8         | 0 | 0 | 0 | 0  | 16,6%              |
| Criterion 2 | 5/6         | 1           | 1           | 1/2/7       | 1/1/5       | 1/2         | 0 | 0 | 0 | 0  | 15,6%              |
| Criterion 3 | 1           | 7/9         | 1           | 1/3/8       | 1/1/4       | 1           | 0 | 0 | 0 | 0  | 17,4%              |
| Criterion 4 | 4/5         | 5/7         | 2/3         | 1           | 1           | 5/6         | 0 | 0 | 0 | 0  | 13,6%              |
| Criterion 5 | 5/8         | 5/6         | 4/5         | 1           | 1           | 5/6         | 0 | 0 | 0 | 0  | 14,2%              |
| Criterion 6 | 1/5/8       | 2/1/7       | 1/1/9       | 1/1/5       | 1/1/8       | 1           | 0 | 0 | 0 | 0  | 22,5%              |
| 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 1 | 0 | 0 | 0  | 0,0%               |
| 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0 | 1 | 0 | 0  | 0,0%               |
| 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0 | 0 | 1 | 0  | 0,0%               |
| 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0 | 0 | 0 | 1  | 0,0%               |

## Bilgi ve öğrenme boyutu ağırlıklandırmaları;

Strateji haritasında bilgi ve öğrenme boyutu için belirlenen kriterler sorgu formu vasıtası ile uzmanlara sorulmuş, AHP sonuçları değerlendirme programına işlenmiş olup şu analizler yapılmıştır.

CR değerleri 0,07-0,09 arasında değişmektedir. Bütünleştirilmiş değerlendirme tablosunda ise CR değeri 0,03 olarak belirlenmiştir.

GCI(A) değeri 0,35 olup geometrik uygunluk endeksi üst sınırı olan 0,37 değerinden küçük olduğundan bütünleştirilmiş sonuçlar uygunluk göstermektedir.

Bilgi ve öğrenme boyutu için GOM ile elde edilen nihai toplam ve satır ortalamaları Tablo 3.5 de verilmiştir.

Tablo 3.5 Bütünleştirilmiş bilgi ve öğrenme boyutu matrisi

| Matrix      | Criteria on 1 | Criteria on 2 | Criteria on 3 | Criteria on 4 | Criteria on 5 | Criteria on 6 | Criteria on 7 | 0 | 0 | 0  | Satır Ortalamaları |
|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---|---|----|--------------------|
|             | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             | 8 | 9 | 10 |                    |
| Criterion 1 | 1             | 1/3           | 1             | 1             | 5/7           | 1/6/7         | 3/7           | 0 | 0 | 0  | 11,3%              |
| Criterion 2 | 2/7/9         | 1             | 2             | 1/2/9         | 3/4           | 1/5/6         | 1             | 0 | 0 | 0  | 21,5%              |
| Criterion 3 | 1             | 1/2           | 1             | 5/6           | 3/4           | 4/5           | 2/3           | 0 | 0 | 0  | 10,7%              |
| Criterion 4 | 7/8           | 5/6           | 1/2/9         | 1             | 1             | 1/3/8         | 7/8           | 0 | 0 | 0  | 13,8%              |
| Criterion 5 | 1/2/7         | 4/7           | 1/3           | 1/9           | 1             | 1             | 3/5           | 0 | 0 | 0  | 13,1%              |
| Criterion 6 | 1/2           | 1/2           | 1/4           | 3/4           | 1             | 1             | 3/8           | 0 | 0 | 0  | 9,9%               |
| Criterion 7 | 2             | 1             | 1/2           | 1/4           | 4/7           | 2/7           | 1             | 0 | 0 | 0  | 19,7%              |
| 0           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 1 | 0 | 0  | 0,0%               |
| 0           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0 | 1 | 0  | 0,0%               |
| 0           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0 | 0 | 1  | 0,0%               |

### **BÖLÜM III. BULGULAR**

İşletmenin bulunduğu sektördeki rekabet Porter a ait yöntem ile ölçülerek, ortalamanın üzerinde rekabet bulunduğu tespit edilmişti. Bu rekabet ortamında işletmenin dış ve iç çevresini analiz etmesini sağlayacak SWOT analizi gerçekleştirilerek, güçlü finansal yapının verimli yönetilmesi, deneyimli ve yetkilendirilmiş insan kaynağının geliştirilmesi ve korunması sağlanırken, atama ve terfi sisteminin gözden geçirilmesi, ücret politikasının revize edilmesi gerekliliği tespit edilmiştir. Sektörün içinde bulunduğu duruma göre, devam etmekte olan çığ süt ticareti, ve marka tanınırlığı güçlerinin kullanılması, pazarın büyümesi ve devlet destekleri fırsatlarını değerlendirebilmek için gerekli ölçütler oluşturulmuştur. Üst yönetim tarafından belirlenen bu hedefler doğrultusunda oluşturulan ölçütlerin, orta kademe yöneticilerce mutabık olunarak uygulanması ve en üst faydanın sağlanması için AHP yöntemi kullanılmıştır. Buradan elde edilen bulgular ise aşağıda BSC boyutlarına göre sistematik olarak verilmiştir.

Finans boyutu ile ilgili olarak matematiksel olarak ta sağlanan mutabakat sonucunda, çalışan başına gelir oranı ve varlıkların devir hızı ölçütleri, işletmenin bulunduğu değirmencilik sektörü göz önünde bulundurulduğunda kar marjının düşük olması ve hammaddelerin arzında dönemsel daralmalar olması nedeniyle stok taşıma gerekliliği nedeniyle grupça elenmiştir.

Bütünleştirilmiş verilerin (aggregate data) bulunduğu tabloda mutabakat seviyesi ise % 79,7 olarak belirlenmiştir. Yapılan önceliklendirme çalışmasına ait sonuçlar Tablo 3.6 de verilmiştir.

Tablo 3.6: Finans boyutu bütünleştirilmiş sonuçlar

| KRITER | AÇIKLAMA                                  | AĞIRLIK | ÖNCELİK |
|--------|---|---------|---------|
| 1      | CİRO                                      | 9,9%    | 6       |
| 2      | İŞ HACMİ                                  | 11,5%   | 3       |
| 3      | ÇALIŞAN BAŞINA GELİR                      | 8,2%    | 9       |
| 4      | DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE YAPILAN TASARRUF | 10,2%   | 4       |
| 5      | TOPLAM KARIN CİROYA ORANI                 | 17,8%   | 1       |
| 6      | İŞLETME GİDERLERİNİN AZALTILMASI          | 9,6%    | 7       |
| 7      | VARLIKLARIN DEVİR HIZI                    | 9,4%    | 8       |
| 8      | STOK DEVİR HIZI                           | 10,1%   | 5       |
| 9      | EKONOMİK KATMA DEĞER                      | 13,2%   | 2       |

Bu sonuçlara göre işletmenin Balanced Scorecard finans boyutu için takip edeceği kritik performans ölçütleri, % 82,4 toplam ağırlıkla, sırasıyla 5,9,2,4,8,1 ve 6. kriterler olmalıdır

Müşteri boyutunda yapılan tespit ise; teknik destek memnuniyeti ve müşteri şikayetlerinin yanıtlanma süresi kriterlerinin, hayvancılık sektöründe üretici kesimin teknik destek yaklaşımlarının önem ve sonuçlarını kısa vadede görememeleri ve müşteri şikayetlerinin tüm birimce objektif değerlendirebilmesi açısından aceleye gelmemesi düşüncesi nedeniyle grupça elenmiştir. Bütünleştirilmiş tabloda mutabakat seviyesi ise % 73,2 olarak belirlenmiştir. Yapılan önceliklendirme çalışmasına ait sonuçlar Tablo 3.7 de verilmiştir. İşletmenin Balanced Scorecard müşteri boyutu için takip edeceği kritik performans ölçütleri, % 81 toplam ağırlıkla, sırasıyla 2,7,5,3 ve 1. kriterler olmalıdır.

Tablo 3.7 Müşteri Boyutu Bütünleştirilmiş Sonuçlar

| KRITER | AÇIKLAMA                                 | AĞIRLIK | ÖNCELİK |
|--------|--|---------|---------|
| 1      | Yeni Müşteri Kazanım Oranı               | 11,8%   | 5       |
| 2      | Ürün Kalitesi                            | 22,9%   | 1       |
| 3      | Zamanında Yapılan Teslimat Oranı         | 12,2%   | 4       |
| 4      | Teknik Destek Memnuniyeti                | 10,3%   | 6       |
| 5      | Müşteri Devamlılığı                      | 15,4%   | 3       |
| 6      | Müşteri Şikayetlerinin Yanıtlanma Süresi | 8,7%    | 7       |
| 7      | Pazar Payı                               | 18,7%   | 2       |

İçsel işletme boyutunda bulunan, ton başına enerji maliyeti ölçütü, kontrol edilen bir değişkenden ziyade iş yapış biçimi ve proses gereği oluşan bir parametre olduğundan izlemeye alınması gerekliliği görülmemiştir.

Bütünleştirilmiş tabloda mutabakat seviyesi ise % 77,9 olarak belirlenmiştir. Yapılan önceliklendirme çalışmasına ait sonuçlar Tablo 3.8 de verilmiştir.

Tablo 3.8 İçsel İşletme Boyutu Bütünleştirilmiş Sonuçlar

| KRITER | AÇIKLAMA                                 | AĞIRLIK | ÖNCELİK |
|--------|--|---------|---------|
| 1      | Üretim Fire Oranı                        | 16,6%   | 3       |
| 2      | Hammadde Fire Oranı                      | 15,6%   | 4       |
| 3      | Uygunsuzluk Sayısı                       | 17,4%   | 2       |
| 4      | Ton başına enerji maliyeti               | 13,6%   | 6       |
| 5      | Geri işleme oranı                        | 14,2%   | 5       |
| 6      | Gerçekleşen/ Planlanan İyileştirme Oranı | 22,5%   | 1       |

İşletmenin Balanced Scorecard işletme boyutu için takip edeceği kritik performans ölçütleri, % 86 toplam ağırlıkla, sırasıyla 6,3,1,2. ve 5. kriterler olmalıdır.

Bilgi ve öğrenme boyutunda belirlenen kurum içi terfi oranı, çalışanları ataletle düşürmemek ve fırsat eşitliği sağlamak adına bir hedef olarak değerlendirmeye alınmamıştır. Bunun yanında eğitime ayrılan bütçe oranı, kurum içi yapılan eğitimler ile maliyetlerin kısılması yoluna gidildiğinden kriterler içerisine dahil edilmemiştir.

Bütünleştirilmiş tabloda mutabakat seviyesi ise % 79,7 olarak belirlenmiştir. Yapılan önceliklendirme çalışmasına ait sonuçlar Tablo 3.9 de verilmiştir.

Tablo 3.9 Bilgi ve öğrenme boyutu bütünleştirilmiş sonuçlar

| KRITER | AÇIKLAMA                                       | AĞIRLIK | ÖNCELİK |
|--------|--|---------|---------|
| 1      | Çalışan başına eğitim saati                    | 11,3%   | 5       |
| 2      | Turnover - Personel                            | 21,5%   | 1       |
| 3      | Kurum içi terfi oranı                          | 10,7%   | 6       |
| 4      | Kurum içi eğitim oranı                         | 13,8%   | 3       |
| 5      | Öneri sistemine katılım oranı                  | 13,1%   | 4       |
| 6      | Eğitime ayrılan bütçe oranı                    | 9,9%    | 7       |
| 7      | Çalışan memnuniyetinin bir önceki döneme oranı | 19,7%   | 2       |

İşletmenin Balanced Scorecard işletme boyutu için takip edeceği kritik performans ölçütleri, % 79,4 toplam ağırlıkla, sırasıyla 2,7,4,5 ve 1. kriterler olmalıdır. 3. ve 6. kriterler değerlendirme dışı bırakılmıştır.

İşletmenin yakın çevresi ve yapılan stratejik analizler çerçevesinde oluşturulmuş ve işletme yöneticilerince yapılmış önceliklendirme çalışmaları neticesinde oluşturulmuş BSC Şekil 3.1 de verilmiştir. Oluşturulan yapı ile departmanların performans hedefleri belirlenmiştir. Altı aylık dönemler içerisinde tüm boyutlar için belirlenen kriterler ilgili bölümlere hedef olarak verilmiştir. Sayısal hedefler alt-orta ve üst seviye başarı aralıklarına taksim edilmiş olup sonuçlar yıllık ortalama karne başarısı olarak hesaplanacaktır. Buradan elde edilen veriler BSC'nin stratejik hedeflere işletmeyi taşımasında itici güç olacaktır. Çalışanların güdülenebilmesi amacıyla, atama, terfi ve maaş artış oranları da bu kriterlerin gerçekleştirilme oranına göre belirlenecektir.

Şekil 3.1: X A.Ş. BSC ve hedefler



## BÖLÜM IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Literatürde önem sahibi çeşitli metotları entegre ederek, günümüz iş dünyasının rekabeti yönetmesine katkıda bulunmak amacıyla yapılan bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır;

1. Porter'ın rekabetin 5 gücü metodu işletme yöneticilerine soru formu ile sorulmuş ve 5 faktörde işletmenin konumu şu şekilde tespit edilmiştir;
  - Rakipler arası rekabet şiddeti 3,66 / 5 (5 üzerinde 3,66)
  - Pazara yeni girenlerin tehdidi 3,5 / 5
  - Tedarikçilerin pazarlık gücü 2 / 5
  - Müşterilerin pazarlık gücü 3.3 / 5
  - İkame ürünlerin tehdidi 3,8 / 5

5 faktörün ortalama değeri ise 3,25 / 5 olarak tespit edilmiş olup, ortalamanın üzerinde rekabet olduğu, en yüksek risk taşıyan ve önlem alınması gereken kısmın ikame ürünler olduğu, en düşük rekabetin ise tedarikçiler tarafından oluşturulduğu ve buradan, girdi maliyetlerinin baskılanabileceği tespit edilmiştir.

Karmaşıklık düzeyi ve rekabet şiddeti yüksek pazar yapısı, yöntemlerin birbirinin iyi taraflarını alarak entegre olmalarını ve karmaşıklık ile baş etmekte yeni yollar sağlanmasına imkan sunmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için;

2. Porter'ın yöntemi ile elde edilen rekabet verileri sektör gerçeklikleri ve işletme iç analizi ile entegre edilerek, SWOT Analizi durum değerlendirme matrisine aktarılmış olup, işletmenin SWOT Analizi özetle şu şekilde tespit edilmiştir;
  - Fırsatlar; Üretim kapasitesi, güçlü lojistik, markaya olan güven, güçlü tarımsal ticaret ekibi, tecrübeli satınalma birimi gibi fırsatların, kazanıma dönüştürülmesi için gerekli yetenekler belirlenmiştir.
  - Tehditler; İkame mallar pazarında faaliyet gösterilmemesi, yoğun ithalat, standart rasyon yapısı nedeniyle fırsat hammaddelerinden faydalanılamaması, atıl kapasite, sermaye yoğun üretim hatları, sadece çiğ süt tedarikçilerine yem



satışı yapılması, yazılım taşeronunun servis eksikliği, bütüncül iş gücü planlaması eksikliği gibi tehditleri elimine etmek için gerekli tedbirler belirlenmiştir.

- Zayıf yönler; Yüksek turnover, çalışanların kurum içi eğitim oranlarının düşüklüğü, öneri sistemine katılımın düşük olması, yanlış atma ve terfi politikaları gibi açıkların kapatılması gerekliliği tespit edilmiştir.
- Güçlü yönler; Güçlü finansal yapı, deneyimli ve yetkilendirilmiş insan kaynağı, cari risklerin çığ süt ticareti ile yönetilebilmesi gibi avantajlar fırsatların değerlendirilebilmesinde itici güç olacaktır.

Manteghi ve Zohrebi (2011: 2068-73), yaptıkları çalışmada, Porter'ın rekabetin beş faktörü analizinden elde edilen sonuçları, kalite fonksiyonları göçerimi ve kalite evi yaklaşımlarına veri sağlamak için kullanılmış, bu çalışmada ise bu veriler SWOT analizine veri sağlamak için kullanılmıştır, böylelikle dış çevre analizi SWOT analizine daha geniş bir çerçeveden bakma imkanı oluşturmuş, rekabet düzeyinin metodik olarak belirlenmesini sağlamıştır.

Son yıllarda BSC işletmelerin stratejilerinin belirlenmesinde ve bu stratejilerin sistematik bir çerçevede uygulanmasında iş çevrelerinde sıkça başvurulan etkili bir stratejik performans sistemi olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada, BSC' nin oluşturulması esnasında bir diğer stratejik analiz yöntemi olan SWOT analizi, karar verme sürecine destek sağlayıcı bir kaynak olarak entegre edilmeye çalışılmıştır.

3. SWOT analizi durum değerlendirmelerinin yapılmasına katkıda bulunmuştur. İşletmenin hedeflerine göre strateji haritası oluşturulmuş olup aşağıdaki hedefler benimsenmiştir;
- Güçlendirilmiş ve motive edilmiş çalışanlar ile, üretim süreçlerini standartlaştırmak, ekipmanları etkin kullanmak, böylece hatasız üretim gerçekleştirmek.
  - İç süreçlerin mükemmelleştirilmesi ile, uygun fiyata, kaliteli ürünleri, her yerde bulunabilecek şekilde sıfır müşteri şikayeti prensibi ile çalışmak.

- Sunulan marka değeri ile, memnun edilmiş müşteriler ve aidiyetlerinin sağlanması. Böylece, kaynak verimliliği ile sürdürülebilir büyüme ve karlılığa ulaşılması.

Strateji haritasının uygulamaya geçirilebilmesi için BSC metodu kullanılmıştır. SWOT-BSC entegrasyonu ile BSC' ye yönlendirilen eleştirilerden biri olan işletmenin sadece iç süreçlerinin analizini statik bir yaklaşımla yapmasından kaynaklanabilecek kısıtlılık iyileştirilmiş, dış çevre analizi de çalışmaların çerçevesine dahil edilmiştir. AHP yöntemi, çok kriterli karar verme problemlerinde sıkça kullanılan, kullanışlı bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Bu yöntem bir çok konuda karar vericilere sayısal veri sağlamaktadır.

Çetin (2010), yaptığı çalışmada, AHP' yi BSC boyutlarının birbirlerine kıyasla olan önemlerini belirlemek için kullanmış olup, buradan elde edilen bilginin, toplam karne başarısının yüzdesel oranını belirlemekte kullanmıştır. Bu çalışmada AHP, her bir BSC boyutu için en önemli kriterlerin belirlenerek, BSC boyutlarında hedef kriterlerin belirlenmesinde kullanılmıştır.

SWOT-BSC-AHP entegrasyonu ile, öznel değerlendirmelerin, daha sayısal ve çok sayıda karar vericinin mutabakatını ihtiva edecek şekilde bütünleştirilmesi sağlanmıştır. Bütünleştirilen sonuçlara göre, BSC boyutlarının AHP değerlendirmeleri şu şekilde olmuştur;

4. Finans boyutu ile ilgili sonuçlar;
  - En önemli performans kriteri %18 (17,8) oran ile toplam karın ciroya oranı olarak belirlenmiştir. Çalışan başına gelir ise, ölçülmesine gerek olmayan bir ölçüt olarak belirlenmiştir ( %8,2)
5. Müşteri boyutu ile ilgili sonuçlar;
  - En önemli performans kriteri %23 (22,9) oran ile ürün kalitesi olarak belirlenmiştir. Müşteri şikayetlerinin yanıtlanma süresi ise, ölçülmesine gerek olmayan bir ölçüt olarak belirlenmiştir ( %8,7)
6. İçsel işletme boyutu ile ilgili sonuçlar;

- En önemli iç süreç, % 23 (22,5) oran ile gerçekleşen iyileştirmelerin, planlananlara olan oranı olarak tespit edilmiştir. Ton başına enerji maliyeti ise takip edilmeyecek olan kriterlerden biri olarak belirlenmiştir (% 13,6).
7. Bilgi ve öğrenme boyutu ile ilgili sonuçlar;
- Turnover kriteri, yetmişmiş elemanların kaybedilmemesi çok önemsendiğinden % 22 (21,5) oran ile en önemli kriter olarak tespit edilmiştir. Eğitime ayrılan bütçe oranı ise son sırada kalarak takip listesine alınmamıştır (% 9,9).

BSC boyutlarının AHP ile ağırlıklandırılması sonucu, işletmece uygulanacak BSC, şekil 3.1 de verilmiştir. Oluşturulan BSC, işletmede performans yönetim sisteminin temelini oluşturmuş olup, yönetim bilişim sistemleri desteği ile hedeflerle yönetim sisteminin kurulmasına katkıda bulunmuştur. Sistem uygulamaya alınmış olup, tüm departmanlara uzman, yönetici ve müdür seviyesinde hedeflere dönüştürülmüş, buradan bireylerin hedefleri gerçekleştirme oranına göre işletmenin bütüncül hedef gerçekleşmesi kontrol edilmeye başlanmıştır. Çeyrek dönemlik performans toplantıları yapılarak yönetim desteği ve kontrolü canlı tutulmaktadır.

İşletmede karar verici kişilerin sayısı, zaman ve kaynakların kısıtlı olması nedeniyle 30 kişilik bir odak grup seçilmesi zorunluluğunu doğurmuş olup, çalışmanın kısıdını oluşturmuştur. Lakin Tsyganok, makalesinde, uzmanların münferit yaptıkları önceliklendirmelerin, bütünleştirilmesi aşamasındaki tutarlılığın, uzman sayısının yani grup büyüklüğünün artmasıyla birlikte düştüğünü belirtmektedir (Tsyganok ve diğerleri, 2012:4791). Çalışmanın, gerçek dünya problemlerine daha uygun olarak formüle edilmesi açısından, bulanık AHP yönteminin kullanılması, seçilen kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi sürecini iyileştirebilir. Böylece, gerçek dünya problemlerine, daha uygun ve realiteye daha yakın sonuçlar bulunabilecektir.

Araştırmacılara yön göstermesi bakımından ileride yapılacak çalışmalarda departman yöneticilerinin, gerçekleştirdikleri işlere göre, performans kriterlerine verdikleri önceliklendirmelerin değişimleri analiz edilebilecektir. Buradan elde edilecek bilgilere göre departmanların görev tanımları ve iş yapış biçimleri tanımlanabilecektir. Bunun yanında, aynı örgüt içinde farklı lokasyonlarda faaliyet

gösteren yem fabrikalarının başarım oranlarının tespiti için kullanımı da mümkündür. Çalışmanın kapsamı genişletilerek, diğer sektörlerde de yapılabilecek eş uygulamalar ile, farklı sektörlerdeki sonuçlar kıyaslanabilecek olup, sektörlere göre rekabet yaklaşımları tespit edilebilecektir.

## KAYNAKÇA

Akal, Z., (2005), *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*, Ankara, MPM yayınları.

Akgemci, T., (2008), *Stratejik Yönetim*, Ankara, Gazi Kitapevi.

*Balanced Scorecard Basics*, <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> (çeviri) adresinden erişildi.

Banchieri L.C. ve diğerleri (2011), *What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard?*, Zb. rad. Ekon. fak. Rij.Dergisi, 29, 155-192.

Baron ve diğerleri (2007), *Human capital management*, Londra, Kogan Page Ltd.

Bentes, A.V. ve diğerleri (2012), *Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP*, Business Research Dergisi, 65, 1790-1799.

Braz, R.G.F., ve diğerleri (2011), *Reviewing and improving performance measurement systems: an action research*, Int. J. Production Economics Dergisi, 133, 751-760.

Bhushan N., ve Rai K. (2004), *Strategic decision making, applying the analytic hierarchical process*, USA, Springer.

Chai, N. (2009), *Sustainability performance evaluation system in government: a balanced scorecard approach towards sustainable development*, Newyork, Springer.

Chenhall, R. (2005), *Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study*, Accounting, Organizations and Society Dergisi, 30, 395-422.

Cho ve Lee (2011), *A study on process evaluation and selection model for business process management*, Expert Systems with Applications Dergisi, 38, 6339-6350.

Çelik H. (2006), *Dengeli hedef belirleme ve izleme (Balanced Scorecard) sisteminin hizmet kuruluşlarında uygulanması üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çetin T.(2010), *Kurumsal performans karnesi ve havacılık sektöründe bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

David, P. (2010), *Key performance indicators (KPI) : developing, implementing, and using winning kpi's*, USA, Wiley.

Dodangeh ve diğerleri (2011), *The best selection of strategic plans in balanced scorecard using multi-objective decision making model*, African Journal of Business Management Dergisi, 5(3), 681-686.

Dokuz Eylül Üniversitesi, *'Analitik Hiyerarşik Proses'*, <http://deu.edu.tr> adresinden erişildi.

Dong ve diğerleri (2010), *Consensus models for AHP group decision making under row geometric mean prioritization method*, Decision Support Systems Dergisi, 49, 281–289.

Erbasi ve Parlakkaya (2012), *The use of analytic hierarchy process in the Balanced Scorecard: An approach in a hotel firm*, Business and Management Review Dergisi, 2 (2), 23-37.

Fahy ve diğeri (2005), *Beyond governance : creating corporate value through performance, conformance and responsibility*, USA, Wiley.

Forman E. ve Gass S. (2001), *The analytic hierarchy process – an exposition*, Operations Research Dergisi, 49-4, 469-486.

Franceschini F. ve diğeri (2007), *Management by measurement, designing key indicators and performance measurement systems*, Berlin, Springer.

Goebel K. (2013), <http://bpmsg.com> adresinden erişildi.

Grünig R. ve Kühn R. (2006), *Process based strategic planning*, Almanya, Springer.

Gunasakeran A. (2004), *A framework for supply chain performance measurement*, Int. J. Production Economics Dergisi, 87, 333–347.

Güner M.F. (2006), *Stratejik performans değerlemede dengeli sonuç kartı: bir sanayi işletmesinde uygulama*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Hepworth, P., (1998), "Weighing it up-a literature review for the balanced scorecard", Management Development Dergisi, 17-8, 559-563.

Hubbart, E. E. (2004), *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance*, İngiltere, Butterworth Heinemann.

Ip Y.K. ve Koo L.C. (2004), *BSQ strategic formulation framework: A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment*, Managerial Auditing Dergisi, 19-4, 533-543.

Kaplan R. (2009), *Conceptual foundations of balanced scorecard*, Handbook of Management Accounting Research Dergisi, 3, 1253-1269.

Kaplan R., ve Norton D. (1999), *Balanced scorecard şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Kaplan R., ve Norton D.(2001), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, Accounting Horizons Dergisi, 15-1, 87-104.

Kaplan R., ve Norton D.(1992), *The balanced scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, 70-80.

Kaplan R., ve Norton D.(2001), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II, Accounting Horizons Dergisi, 15-2, 147-160.

Karadal H., Çelikdin A.E. (2013), *Balanced scorecard ile analitik hiyerarşik proses yönteminin kullanılabilirliği üzerine bir uygulama*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 5, No:2, 142-151.

Kaygusuz S.Y. (2005), *‘Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: balanced scorecard (ölçüm kartı tekniği)’*, İş güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 7, 82-100.

Kirkpatrick ve diğerleri (2005), *Transferring learning to behavior : using the four levels to improve performance*, USA, Berrett-Koehler Publishers.

Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayıncılık.



Lu ve diğeri (2007), *Multi-objective group decision making methods, software and applications with fuzzy set techniques*, Londra, Imperial College Yayınları.

Manteghi ve Zohrebi (2011), *A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter`s generic strategies and fuzzy quality function deployment*, *Procedia Social and Behavioral Sciences Dergisi*, 15, 2068–2073.

Marr B. (2008), *Managing and delivering performance*, İngiltere, Butterworth Heinemann.

Marr B. ve diğeri (2004), *Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets*, *Business process management dergisi*, 10-5, 551-569.

Meyer, M.W. (2003), *Rethinking performance measurement : Beyond the balanced scorecard*, USA, Cambridge University Press.

Miller, W. D. (2010), *Value maps : valuation tools that unlock business wealth*, USA, Wiley.

Morgan C. (2004), *Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain*, *Business Process Management Dergisi*, 10-5, 522-536.

Neely A. (1999), *The performance measurement revolution: why now and what next?*, *International Journal of Operations and Production Management Dergisi*, 19-2, 205-228.

Nilsson F. ve Rapp B. (2005), *Understanding competitive advantage: The importance of strategic congruence and integrated control*, Almanya, Springer.

Niven P.R. (2005), *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*, USA, Wiley.

Nudurupati S.S. ve diğlerleri (2011), *State of the art literature review on performance measurement*, Computers & Industrial Engineering Dergisi, 60, 279-290.

Oakland J. (2001), *Total organizational excellence achieving world-class performance*, Leeds İngiltere, Elsevier.

Özbirecikli M. ve Ölçer F. (2002), Strateji odaklı performans ölçüm sistemi: Balanced scorecard-BSC, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 31-2, 31-48.

Polat, S. (1992), *Performans yönetimi için dinamik bir stratejik kontrol modeli*, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen bilimleri enstitüsü, İstanbul.

Quezada L. ve diğlerleri (2009), *Method for identifying strategic objectives in strategy maps*, International Journal Of Production Economics Dergisi, 122, 492-500.

Rasch A. (2008), *The paradoxical foundation of strategic management*, Hamburg Almanya, Springer.

Saaty T. (2008), *Decision making with the analytic hierarchy process*, Int. J. Services Sciences, 1(1), 83-98.

Saaty T. (1990), *How to make a decision: the analytic hierarchy process*, European Journal of Operations Research, 48, 9-26.

Saaty T., Vargas L. (2012), *Models, methods, concepts and applications of the analytic hierarchy process*, Newyork, Springer.

Saaty T. (2012), *The seven pillars of analytic hierarch process*, Newyork, Springer, 23-40.

Saaty T. (1999), *Basic theory of analytic hierarchy process: how to make a decision*, Rev.R.Acad.Cienc.Exact.Fis.Na Dergisi, 93, 395-423.

Saraç M. (2009), *Stratejik yönetim ve performans ölçüm aracı olarak performans karnesi ve EFQM mükemmellik modelinin uyumlaştırılarak birlikte kullanılabilirliği ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Schwartz, A. (1999), *Performance management : The skills you need to succeed in the business world*, Newyork, Barron's.

Spitzer, D. R. (2007), *Transforming performance measurement : rethinking the way we measure and drive organizational success*, USA, Amacom Books.

Şener Ş. ve Özgürler M. (2012), *Analysis of the turkish consumer electronics firm using SWOT-AHP method*, Procedia - Social and Behavioral Sciences Dergisi, 58, 1544-1554.

Trotta ve diğerleri (2003), *Translating strategy into shareholder value : a company-wide approach to value creation*, USA, AMACOM Books.

Tsyganok V.V. ve diğerleri (2012), *Significance of expert competence consideration in group decision making using AHP*, International Journal of Production Research Dergisi, 50, 4785-4792.

Ülgen, H. ve Mirze K. (2010), *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul, Literatür Yayınevi.

Wade D. ve Recardo R. (2001), *Corporate performance management:How to build a better organization through measurement-driven, strategic alignment*, İngiltere, Butterworth Heinemann.

Weihrich, H. (1982), *The TOWS matrix - a tool for situational analysis*, Long Range Planning Dergisi, 15-2, 1-18.

Wu H. ve diğlerleri (2011), *Analysis of critical factors affecting the quality cost of process management of six sigma project based on BSC*, International Research Journal of Finance and Economics Dergisi, 71, 92-105.

Verweire K. ve Van Der Berghe L. (2004), *Integrated performance management : a guide to strategy implementation*, Londra, Sage Publications.

Yaralıoğlu, K. (2001), *Performans değerlendirmede analitik hiyerarşik proses*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 129-142.

**EK-1:**

**PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN AHP İLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİNE  
AİT SORU FORMU**

Değerli Yöneticiler,

Bir stratejik performans ölçüm sistemi olan Balanced Scorecard tekniğinin ..... A.Ş. de uygulanmasına da zemin hazırlamayı da amaçlıyan yüksek lisans tez çalışması için sizlerin uzman görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmanın amacı, Finans, Müşteri, İç İşlemler, Öğrenme ve Gelişim boyutlarına ilişkin performans kriterlerinin önem derecelerine göre kıyaslamalarını yapmaktır.

Bu çerçevede, ekte sunulan anketin, ..... A.Ş. nin süreçleri düşünülerek 4 boyut için ayrı ayrı değerlendirilmesini bilgilerinize arz ederiz.

Balanced Scorecard'ın her boyutuna ilişkin bir çok performans kriteri bulunmaktadır. Bunların içerisinde en önemli olan kriterlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Kriter hangi boyuta ilişkin ise o boyuta ait diğer kriterler ile kıyaslanmalıdır.

Her boyut için geçerli olmak üzere karşılaştırma matrisinde, köşegenin üzerinde bulunan her bir hane için, *satırlarda* verilen kriter, *sütunlarda* verilen kritere göre;

“Eşit öneme sahiptir” diyorsanız, - 1 -

“Daha önemlidir” - 2 -

“Çok güçlü bir öneme sahiptir”, - 3 -

“Mutlak üstün bir öneme sahiptir”, - 4 -

“Kıyaslanamayacak kadar önemlidir”, - 5 – yazınız.

Tersini düşündüğünüz karşılaştırmalar için,

Sütunlarda verilen kriter, *satırlarda* verilen kritere göre;

“Daha önemlidir” - ½ -

“Çok güçlü bir öneme sahiptir”, - ⅓ -

“Mutlak üstün bir öneme sahiptir”, - ¼ -

“Kıyaslanamayacak kadar önemlidir”, - 1/5 – yazınız.

**Yaşınız:** 1( )18-25 2( )26-30 3( )31-35 4( )36-40 5( )41-45 6( )46-+

**Eğitim Düzeyiniz:** 1( )Lise&Dengi 2( )Yüksekokul 4( )Fakülte

5( )Lisansüstü

**İşletmedeki Pozisyonunuz:** 1( )Yönetici 2( )Müdür 3( ) Grup Müdürü 4( ) Tepe Yönetici



## Müşteri Boyutu

Müşteri tatmini ve aidiyeti için hangi performans kriterleri daha önemlidir, işletme tarafından izlenmelidir?

|  | Yeni Müşteri Kazanım Oranı | Ürün Kalitesi | Zamanında Yapılan Teslimat Oranı | Teknik Destek Memnuniyeti | Müşteri Devamlılığı | Müşteri Şikayetlerinin Yanıtlanma Süresi | Pazar Payı | İLAVE EDECEĞİNİZ KRİTER : |
|--|----------------------------|---------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|--|------------|---------------------------|
| Yeni Müşteri Kazanım Oranı               | 1                          |               |                                  |                           |                     |  |            |                           |
| Ürün Kalitesi                            |                            | 1             |                                  |                           |                     |  |            |                           |
| Zamanında Yapılan Teslimat Oranı         |                            |               | 1                                |                           |                     |  |            |                           |
| Teknik Destek Memnuniyeti                |                            |               |                                  | 1                         |                     |  |            |                           |
| Müşteri Devamlılığı                      |                            |               |                                  |                           | 1                   |  |            |                           |
| Müşteri Şikayetlerinin Yanıtlanma Süresi |                            |               |                                  |                           |                     | 1  |            |                           |
| Pazar Payı                               |                            |               |                                  |                           |                     |  | 1          |                           |
| İLAVE EDECEĞİNİZ KRİTER:                 |                            |               |                                  |                           |                     |  |            | 1                         |





## Bilgi ve Öğrenme Boyutu

Güçlendirilmiş, yetkilendirilmiş ve iyi eğitilmiş insan kaynağı hedeflenen stratejinin hayata geçirilmesinde kilit rol üstleneceğinden, işletme, bu konuda ne durumda olduğu hangi kriterlerle izlemelidir?

|  | ÇALIŞAN BAŞINA BAŞINA EĞİTİM SAATI | TURN OVER (PERSONEL) | KURUM İÇİ TERFİ ORANI | KURUM İÇİ EĞİTİM ORANI | TANIMA TAKDİR SİSTEMİNDE KATILIM ORANI | EĞİTİME AYRILAN BÜTÇE ORANI | ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN BİR ÖNCEKİ DÖNEME ORANI | İLAVE EDECEĞİNİZ KRİTER: |
|--|------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| ÇALIŞAN BAŞINA EĞİTİM SAATI                    | 1                                  |                      |                       |                        |  |                             |  |                          |
| TURN OVER (PERSONEL)                           |                                    | 1                    |                       |                        |  |                             |  |                          |
| KURUM İÇİ TERFİ ORANI                          |                                    |                      | 1                     |                        |  |                             |  |                          |
| KURUM İÇİ EĞİTİM ORANI                         |                                    |                      |                       | 1                      |  |                             |  |                          |
| TANIMA TAKDİR SİSTEMİNDE KATILIM ORANI         |                                    |                      |                       |                        | 1                                      |                             |  |                          |
| EĞİTİME AYRILAN BÜTÇE ORANI                    |                                    |                      |                       |                        |  | 1                           |  |                          |
| ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN BİR ÖNCEKİ DÖNEME ORANI |                                    |                      |                       |                        |  |                             | 1  |                          |
| İLAVE EDECEĞİNİZ KRİTER:                       |                                    |                      |                       |                        |  |                             |  | 1                        |

## **Özgeçmiş**

### **Kimlik Bilgileri**

Adı Soyadı : Alperen Ekrem ÇELİKDİN

Doğum Yeri : Ankara

Doğum Yılı : 1981

### **Eğitim Durumu**

Lisans : Çankaya Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği, 2003

Yüksek Lisans : Aksaray Üniversitesi, MBA, 2014

### **Haberleşme Bilgileri**

Adres : Paşacık Mah. 53.Cad 59/10 Aksaray

Telefon : 505 517 45 56

E-Posta : [a.celikdin@gmail.com](mailto:a.celikdin@gmail.com)

### **Bilimsel Çalışmalar**

- Balanced scorecard ile analitik hiyerarşik proses yönteminin kullanılabilirliği üzerine bir uygulama, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 5, No 2, 142-151, 2013