

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL KARNE VE BİR İŞLETME
UYGULAMASI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yusuf KALDIRIM

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Muhasebe ve Finansman**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Y. Selim PAZARÇEVİREN

HAZİRAN 2009

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL KARNE VE BİR İŞLETME
UYGULAMASI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yusuf KALDIRIM

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Muhasebe ve Finansman

Bu tez 22 / 06 /2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Y. Selim PAZARÇEVİREN Prof. Dr. Hilmi KIRLIOĞLU Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Yusuf KALDIRIM

14.05.2009

ÖNSÖZ

Yönetim muhasebesindeki yenilik arayışından ve ölçemezsen yönetemezsin ilkesinden yola çıkan Kaplan ve Norton doksanlı yıllarda yazdıkları bir makale ile performans ölçüm ve yönetim tekniklerine farklı bir bakış açısı getiren, yeni bir tekniği, Kurumsal Karne'yi kazandırmışlardır. Kurumsal Karne uygulaması, performans ölçüm ve yönetim sürecine işletmelerin maddi faktörlerinin yanında, insan sermayesi, bilgi sermayesi, organizasyonel sermaye gibi, maddi olmayan faktörlerin de dahil edilmesi anlayışını getirmiştir. Böylelikle Kurumsal Karne'de finansal boyut ile, müşteri boyutu, şirket içi işlemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutlarının bütünleşmesi sağlanmıştır. Bu özelliği ile Kurumsal Karne, performans ölçüm ve yönetim sisteminden öte stratejik yönetimin önemli ve vazgeçilmez bir ögesi haline gelmiştir.

Bu tez çalışmasında Kurumsal Karne yöntemi bir performans ölçüm ve yönetim sistemi olarak ele alınmış ve geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin eksiklikleri ortaya konarak tekniğin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Çalışmamda yardımlarını ve değerli vaktini benden esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Y. Selim Pazarçeviren'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca çalışmalarımnda bilgi birikimi ve sabrı ile bana yardımcı olan eşim Zeliha Kaldırım'a, örnek uygulama verilerini temin etmemde bana yardımcı olan Harun Kaya'ya ve danışmanlıkları ile beni yönlendiren üniversitemizin değerli hocalarına minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Yusuf KALDIRIM

14 Mayıs 2009

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1:PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS ÖLÇME	
YÖNTEMLERİ.....	4
1.1. Performans Ölçme Kavramı ve Tanımı.....	4
1.2. Performans Ölçümünün Faydaları.....	5
1.3. Performans Ölçme Yöntemleri.....	7
1.3.1. Finansal performans ölçme yöntemleri.....	7
1.3.2. Üretim esaslı performans ölçme yöntemleri.....	9
1.3.3. Kalite esaslı performans ölçme yöntemleri.....	9
1.3.4. Pazarlama esaslı performans ölçme yöntemleri.....	10
1.3.5. Stratejik yönetim esaslı performans ölçme yöntemleri.....	10
1.3.6. Yönetim Muhasebesindeki performans ölçme yöntemleri.....	10
1.3.6.1. Bütçeleme.....	11
1.3.6.2. Standart Maliyetleme ve Sapma Analizi.....	11
1.3.6.3. Sorumluluk Merkezleri Oluşturarak Birim	
Performanslarının Ölçülmesi.....	11
1.3.6.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme.....	13
1.3.6.5. Kurumsal Karne.....	14
1.4. Geleneksel Performans Ölçme Yöntemlerinin Yetersizlikleri	13
1.4.1. Finansal Ölçütlerin Ağırlıklı Olması.....	14
1.4.2. Kısa Dönem Odaklı Olması.....	15
1.4.3. Geçmişe Yönelik Olması.....	16
1.4.4. Stratejik Uygulamaları Desteklememesi.....	16
1.4.5. İş Dünyasının Gerçekleriyle Uyuşmaması.....	17

1.4.6. İşletmenin Birçok Bölümü İle İlgisiz Olması.....	18
1.4.7. İşletmelerde Bölümleşmeyi Güçleştirmesi.....	18
BÖLÜM 2: KURUMSAL KARNE.....	19
2.1. Kurumsal Karnenin Kavramsal Çerçevesi.....	19
2.2. Kurumsal Karnenin Tanımı.....	19
2.3. Kurumsal Karnenin Temelleri ve Gelişimi.....	22
2.4. Kurumsal Karnenin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörler.....	23
2.5. Kurumsal Karne Uygulamasının İşletmeler İçin Önemi.....	23
2.6. Kurumsal Karne Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	24
2.7. Kurumsal Karnenin Özellikleri.....	26
2.7.1. Stratejik Yönetim Özelliği.....	26
2.7.2. Ölçme Ve Değerlendirme Özelliği.....	26
2.7.3. Bütünsel Bakışla Karar Alma Özelliği.....	27
2.7.4. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Özelliği.....	27
2.7.5. Sürekli İyileştirme Özelliği.....	27
2.8. Kurumsal Karnenin Boyutları.....	28
2.8.1. Finansal Boyut.....	30
2.8.2. Müşteri Boyutu.....	31
2.8.3. İç Süreçler Boyutu.....	32
2.8.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	33
2.9. Kurumsal Karne’de Kullanılabilecek Performans Ölçütleri.....	34
2.9.1. Finansal Boyutta Kullanılan Ölçütler.....	34
2.9.2. Müşteri Boyutunda Kullanılan Ölçütler.....	37
2.9.3. İç Süreçler Boyutunda Kullanılan Ölçütler.....	40
2.9.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Ölçütler.....	42
2.10. Kurumsal Karne’nin Boyutları Arasında Denge.....	44
2.10.1. Uzun Dönemli Hedeflerle Kısa Dönemli Hedefler Arasında Denge.....	44
2.10.2. Finansal Ölçütler Finansal Olmayan Ölçütler Arasında Denge.....	45
2.10.3. İşletmenin Tüm Tarafları Arasında Denge.....	45
2.11. Kurumsal Karne’nin Şirket Stratejisine Bağlanması.....	45
2.11.1. Neden-Sonuç İlişkisi.....	46

2.11.2. Performans Göstergeleri.....	48
2.11.3. Finansal Amaçlarla Bağlantı Sağlanması.....	49
2.12. Kurumsal Karne’de Maddi Olmayan Varlıkların İşletme İçin Önemi.....	49
2.13. Toplam Kalite Yönetimi, Altı Sigma ve Kurumsal Karne.....	52
BÖLÜM 3: KURUMSAL KARNE GELİŞTİRME SÜRECİ.....	54
3.1. Kurumsal Karne Geliştirme Öncesi Çalışmalar.....	54
3.1.1 İşletmede Kurumsal Karne İhtiyacının Belirlenmesi.....	54
3.1.2. Kurumsal Karne Uygulanacak Birimin Belirlenmesi.....	55
3.2. Kurumsal Karne Geliştirme Süreci.....	57
3.2.1. Kurumsal Karne Takımının Oluşturulması ve İletişim Planının Hazırlanması.....	58
3.2.2. Misyon, Vizyonun Belirlenmesi.....	61
3.2.3. Boyutların ve Stratejilerin Belirlenmesi.....	62
3.2.3.1. Finansal Boyut.....	63
3.2.3.2. Müşteri Boyutu.....	65
3.2.3.3. İç Süreçler Boyutu.....	65
3.2.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	65
3.2.4. Ölçütlerin Belirlenmesi.....	66
3.2.4.1. Ölçütleri Oluşturma Adımları.....	66
3.2.5. Hedeflerin Belirlenmesi.....	69
3.2.6. Basamaklandırma.....	70
3.2.7. Uygulama.....	71
3.2.8. Dönemsel Değerlendirme.....	71
3.2.9. Kurumsal Karne’nin Gözden Geçirilmesi ve İyileştirilmesi.....	72
3.3. Kurumsal Karne Uygulaması İçin Engeller.....	72
3.4. Kurumsal Karne Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	75
3.5. Kurumsal Karne Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri.....	76
3.6. Kurumsal Karne Uygulamasında Başarıyı Arttıran Faktörler.....	81
3.6.1. Strateji Haritası.....	81
3.6.2. Düzenleme ve Entegrasyon.....	82

3.6.3. Uygulama Hızı.....	83
3.6.4. Planlama-Uygulama Gözden Geçirme.....	83
3.7. Kurumsal Karne Geliştirme Sürecinde Bilgisayar Yazılımı Kullanımı.....	83
BÖLÜM 4: KURUMSAL KARNE UYGULAMA ÖRNEĞİ.....	88
4.1. Araştırmanın Amacı.....	88
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	88
4.3. Şirket Hakkında Genel Bilgiler.....	91
4.4. A Tekstil Kurumsal Karne Uygulama Örneği.....	91
4.4.1. Çalışma Planı.....	91
4.4.2. Şirketin Misyon ve Vizyonu.....	94
4.4.3. Boyutlar, Stratejik Amaçlar ve Strateji Haritası.....	94
4.4.4. Ölçütler.....	97
4.4.5. Ölçütler Arasındaki Neden Sonuç İlişkileri.....	98
4.4.6. Hedeflerin Belirlenmesi.....	102
4.4.7. Uygulama Sonuçları ve Sonuçların Analizi.....	105
4.4.7.1. Finansal Boyut Sonuçlarının Analizi.....	107
4.4.7.2. Müşteri Boyutu Sonuçlarının Analizi.....	107
4.4.7.3. İç Süreçler Boyutu Sonuçlarının Analizi.....	108
4.4.7.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Sonuçlarının Analizi.....	108
4.5. Sonuç.....	109
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
KAYNAKLAR.....	116
ÖZGEÇMİŞ.....	122

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Finansal Boyutta Kullanılan Ölçütler.....	36
Tablo 2.2. Müşteri Boyutunda Kullanılan Ölçütler.....	37
Tablo 2.3. İç Süreçler Boyutunda Kullanılan Ölçütler.....	41
Tablo 2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Ölçütler.....	43
Tablo 3.1. İşletme Yaşam Eğrisi-Ölçütler.....	44
Tablo 3.2. Kurumsal Karne Uygulaması İçin Engeller.....	75
Tablo 3.3. Kurumsal Karne Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar.....	76
Tablo 3.4. Kurumsal Karne Uygulamasında Kullanılan Bilgisayar Programları.....	87
Tablo 4.1. Örnek Olay Analizi Yönteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	90
Tablo 4.2. A Tekstil Kurumsal Karne Çalışma Planı.....	93
Tablo 4.3. A Tekstil Kurumsal Karnesinin Boyutları ve Stratejik Amaçları.....	95
Tablo 4.4. A Tekstil Kurumsal Karne Ölçütleri ve Hedefler.....	103
Tablo 4.5. A Tekstil Kurumsal Karne Modeli.....	104
Tablo 4.6. A Tekstil Kurumsal Karnesinin Hedefleri, Önceki Dönem Verileri ve Cari Dönem Gerçekleşmeleri	106

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Kurumsal Karne Nedir?.....	20
Şekil 2.2. Kurumsal Karne'nin Yeri.....	21
Şekil 2.3. Kurumsal Karne ile Performans ve Sonuçları İyileştirme Süreci.....	26
Şekil 2.4. Kurumsal Karne'nin Dün, Bugün ve Geleceği Birleştiren Modeli.....	27
Şekil 2.5. Kurumsal Karne'nin Boyutları.....	30
Şekil 2.6. Kurumsal Karne'nin Boyutları Arasında Denge.....	44
Şekil 2.7. Neden-Sonuç İlişkileri Zinciri.....	48
Şekil 2.8. Organizasyonlarda Maddi Olmayan Varlıkların Değer Artışı.....	50
Şekil 2.9. Entelektüel Sermaye Ağacı.....	51
Şekil 3.1. Strateji Haritası Örneği.....	82
Şekil 4.1. A Tekstil Strateji Haritası.....	96

Tezin Başlığı: “Kurumsal Karne ve Bir İşletme Uygulaması Örneği	
Tezin Yazarı: Yusuf KALDIRIM	Danışman: Prof.Dr. Y. Selim PAZARÇEVİREN
Kabul Tarihi: 22/06/2009	Sayfa Sayısı: VII (ön kısım) + 122 (tez)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Muhasebe ve Finansman
<p>Kurumsal Karne orijinal adıyla Balanced Scorecard kavramı son yıllarda yönetim muhasebesi alanında ortaya çıkan çok boyutlu performans ölçme ve değerlendirme yöntemidir. Kurumsal Karne işletmelerin maddi ve maddi olmayan varlıklarının işletmelerin stratejik hedeflerine katkısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlamakla birlikte bu varlıkların performansının ölçülmesi temeline dayanmaktadır. Geleneksel yöntemlerle performansı ölçülemeyen maddi olmayan varlıklar, bu yöntem sayesinde ölçülebilir hale getirilmektedir. Bu sebeple kurumsallaşmayı ve gelecekte daha da büyüyerek başarılı olmayı amaç edinen işletmeler için kurumsal karne hayati önem taşımaktadır.</p> <p>Bu çalışmanın amacı, Kurumsal Karne ve uygulama süreci hakkında bilgi vererek, işletmelerin hedeflerine ulaşmada Kurumsal Karne'nin önemini ortaya koymaktır. Bu çerçevede, işletmelerdeki Kurumsal Karne uygulamasının işletme başarısına ve uzun vadeli stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı var mıdır? Sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla Kurumsal Karne uygulayan bir işletmenin Kurumsal Karnesi ve uygulama sonuçları incelenmiştir.</p> <p>Çalışmada literatür taraması yöntemine ilave olarak örnek olay analizi yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay analizi yönteminin kullanılmasını iki sebebi vardır. İlk olarak gerçek bir kurumsal karne uygulama sürecini ve uygulama sürecindeki sonuçları ortaya koymak ikinci ise gerçek uygulama sonuçları ile yöntemin önemini vurgulamaktır.</p> <p>Araştırma sonucunda Kurumsal karne uygulamasıyla öğrenme ve gelişme boyutundan başlayan hareketliliğin iç süreçler , müşteri ve finansal boyutları olumlu yönde etkilediği, ve bu olumlu etkinin işletmelerin stratejik amaçlarına, misyonuna ve vizyonuna ulaşmayı kolaylaştırdığı tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar kelimeler: Çok Boyutlu Performans Değerleme, Balanced Scorecard, Stratejik Hedef	

Title of the Thesis: Kurumsal Karne and An Example Of Firm Implementation	
Author: Yusuf KALDIRIM	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Y.Selim PAZARÇEVİREN
Date: 22/06/2009	Nu. of pages: VIII (pre text) + 122 (main body)
Department: Business	Subfield: Accounting And Finance
<p>Kurumsal Karne, original name is Balanced Scorecard, in the emerging field of management accounting in recent years is a multi dimensional performance measurement method. Kurumsal Karne is based on to measure of intangible and tangible assets and aims to maximize contribution of these assets to implement strategic goals of organizations. While intangible assets can't been measured by traditional methods, Kurumsal Karne provides to measure performance of intangible assets. Therefore Kurumsal Karne has crucial importance for organizations, which aims to grow and institutionalize</p> <p>Goals of this Project is to give information about Kurumsal Karne and implementation process and state importance of Kurumsal Karne for organizations. Within this framework answer were sought to this question " is there contribution to implement long and short term strategic goals of organizations of Kurumsal Karne". For this purpose Kurumsal Karne of an organization were reviewed and analyzed implementation results.</p> <p>In this study were used literature review and in addition case study method. Reason to prefer case study method is to state of real implementation process of Kurumsal Karne, implementation results, secondly stress with real implementation results importance of method.</p> <p>In conclusion at this project, were dedected that implementation of Kurumsal Karne activity starting from learning and growing dimension effected in positive way internal process, customer and financial dimension and this positive effect ease to reach strategic goals, mission and vision of organizations.</p>	
Keywords: Multi Dimensional Performance Measurement, Balanced Scorecard, Strategic Goal	

GİRİŞ

Bilişim teknolojilerinin gelişimi, toplumun yapısında gerçekleştirdiği değişime paralel olarak iş dünyasının dinamiklerinde de köklü değişikliklere yol açmıştır. Yeni dijital araçlar çalışma dünyası üzerindeki işi daha hızlı yapma baskısını attırıştır. Bilgi ekonomisi ile birlikte gelen bu değişim süreci, stratejik yönetim anlayışlarını da kökten değiştirmiştir. Bilgi artık toplumun temel eksenini oluşturmaktadır. Sürekli hızlanan teknolojik gelişmeler stratejik yönetim uygulamalarında hızlı karar vermeyi zorunlu hale getirmiştir. Artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetler, stratejik karar verme sürecinde tüm verileri bilgiye dönüştürme ve yorumlama açısından teknolojik yatırımlar gerektirmektedir. Pazarların küreselleşmesi ve sanayi kolları arasındaki farkların belirsizleşmesi ise, stratejik birliktelikleri kolaylaştırmış ve stratejik yönetim düşüncesine eskisine göre çok daha geniş bir boyut kazandırmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak toplam kalite uygulamaları, yalın yönetim, stratejik yönetim, hedeflerle yönetim, kurumsal karne gibi yönetim uygulamaları tüm dünyada şirketlerin yeni ilgi alanları olmuştur.

Artmakta olan rekabet ortamı, değişen iş koşulları ve globalleşen dünya ile birlikte organizasyonlar, değişime ayak uydurmada çabuk karar vermek, yeniden yapılanmak, gerektiğinde kısa ve uzun dönemli stratejilerini değiştirmek, bunları düzenli olarak gözlemlemek, kontrol etmek ve bu kontrol ve gözlemlerden elde edilen bilgiler ışığında hareket etmek gerekliliği ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu yeni ortam organizasyonların kurumsal performanslarını gözlemlmelerini ve kontrol etmelerini, stratejilerini ve hatta gerektiğinde misyonlarını yeniden formüle etme, uygulama ve değerlendirme zorunluluğunu getirmiştir.

Günümüzde; müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler belirlemek isteyen işletmeler için, bu alanlardaki performanslarını ölçecek finansal olmayan ölçütlerin kullanılmasının bir gereklilik olduğu öngörülmektedir. Bu ihtiyaç doğrultusunda performans ölçme tekniği olarak Kurumsal Karne yönetimi geliştirilmiştir.

Çalışmanın Önemi

Kurumsal Karne yöntemi doksanlı yılların ortalarında Amerika'da Kaplan ve Norton tarafından yapılan çalışma ile performans literatürüne girmesine rağmen özellikle ülkemizde işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin bu konu hakkında bilgi sahibi olduğundan ve yaygın olarak kullanıldığından söz etmek oldukça güçtür. Ayrıca bu konuda ülkemizde yapılan geniş kapsamlı çalışma sayısı oldukça az ve teorik düzeydedir. Bu bağlamda araştırmada Kurumsal Karne'ye ait teorik bilgilerin yanında bir uygulama örneğinin aktarılması, Kurumsal Karne çalışmalarına pratik anlamda yeni bir açılım getirmesi bakımından önemlidir.

Çalışma Kurumsal Karne hakkında bilgi sahibi olmak isteyen ve Kurumsal Karne hazırlama aşamasında olan kişi ve kuruluşlara yardımcı olabilir. Ayrıca farklı sektörlerde sistemin kurulması sırasında karşılaşılan sorunların çözümüne katkı sağlayabilmesi açısından da önemlidir.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı; genel olarak performans ölçme ve değerlendirme yöntemleri ve geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin yetersizlikleri hakkında bilgi vermek, Kurumsal Karne yönteminin günümüzün rekabet koşullarında ayakta kalmak ve kurumsallaşmak isteyen işletmeler için önemini ortaya koymak ve Kurumsal Karne uygulaması ile ilgili bir uygulama örneği sunmaktır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada izlenecek yöntem, literatür taraması ve örnek olay analizi yöntemleridir. Literatür taraması yönteminin seçilmesinin amacı konu hakkındaki teorik bilgilerin yalın bir şekilde aktarılması, örnek olay analizi yönteminin seçilmesinin sebebi ise teorinin pratik ile buluşmasını sağlamak ve konu ile ilgili uygulama bulgularının aktarmaktır.

Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümleri literatür taraması; dördüncü bölümü örnek olay incelemesi ve bulguların yorumlanmasından oluşmaktadır. Bölümlerin sonunda ise sonuç ve öneriler yer almaktadır. Bölümlerde hangi bilgilerin yer alacağı aşağıda özetlenmektedir.

Birinci bölümde performans ölçümü ve yönetimi kavramları ve tanımı açıklanmakta, performans ölçümünün faydaları, performans ölçüm yöntemleri ve geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin eksiklikleri açıklanmaktadır.

İkinci bölümde çalışmanın temel konusu olan Kurumsal Karne hakkında detaylı teorik bilgiler verilmektedir. Öncelikle Kurumsal Karne yönteminin ortaya çıkış ve gelişimi incelenerek, Kurumsal Karne ile ilgili kavramsal çerçeve tanıtılmaktadır. Daha sonra Kurumsal Karne yönteminde yer alan boyutlar, kullanılacak performans ölçütleri, Kurumsal Karne'deki ölçütlerin neden-sonuç ilişkisi, hakkında bilgi verilmektedir.

Üçüncü bölümde Kurumsal Karne geliştirme süreci, Kurumsal Karne uygulamasının başarısını arttıran faktörler ile başarısızlık nedenleri, son olarak Kurumsal Karne uygulamasında bilgisayar kullanımı ve uygulamada kullanılan bilgisayar yazılımları hakkında bilgi verilmektedir.

Dördüncü bölümde örnek olay incelemesi yöntemi kullanılarak incelenen Kurumsal Karne'nin hazırlık süreci ve uygulaması açıklanmaktadır. Ardından uygulama sonrasındaki bulgular yorumlanmaktadır.

Çalışmanın son bölümü ise sonuç bölümü olarak düzenlenmiştir. Bu bölümde çalışmanın genel bir özeti verildikten sonra örnek olay çalışmasından elde edilen araştırma sonuçları ışığında yöntemin önemi ifade edilerek, yöntemin uygulamada başarısını arttırmaya ve uygulamanın yaygınlaşmasına yönelik önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS ÖLÇME YÖNTEMLERİ

1. 1. Performans Ölçme Kavramı ve Tanımı

Günümüzde hızla artan rekabet, değişen iş koşulları ve küreselleşme ile ticari anlamda, ülkeler arasındaki sınırların ve sermayenin serbest dolaşımı yönündeki engellerin ortadan kalkması; organizasyonların, karar verme süreçlerinin kısaltılmasını, ihtiyaç halinde organizasyonların yeniden yapılanmasını, hedefler doğrultusunda, stratejilerin gözden geçirilmesini zorunluluk haline getirmiştir. Bu ve benzeri zorunluluklar da organizasyonların başarılarının ve mevcut durumlarının tespit edilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda karşımıza çıkan en önemli unsurlar ise performans ve performans ölçüm kavramlarıdır.

Performans ölçümünün bir çok tanımı olmakla birlikte en kısa tanımıyla, verimliliğin ölçülmesidir (Apan, 2008:60).

Elitaş ve Ağca'ya göre; bir firmanın faaliyetlerinde, hedeflenen sonuçlara ulaşım ulaşmadığı, hizmetlerinin verimli, etkin ve karlı bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetim aracı olarak islev görmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006:346).

Yenice performans ölçümünü, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için; düzenli ve sistematik biçimde veri toplanması, bunların analiz edilmesi ve raporlanması süreci olarak tanımlamaktadır (Yenice, 2006:7).

Performans ölçümü; firmanın performans düzeyinin belirlenmesi, yani kurumun faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkenlik, verimlilik vb. ilkelere ne düzeyde ulaşılabilirdiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel teskil eden bir yaklaşımdır (Çukurçayır, 2004 :9).

Akın'a göre organizasyonlar

- Hedeflerin gerçekleşme düzeyini,
- Rekabet koşullarında diğer organizasyonlar karşısındaki durumlarını,

- Başarı düzeyini
- Başarının sürdürülebilirliğini
- Organizasyonların sahip olduğu kaynakların verimliliğini tespit etmek amacıyla performans ölçümü yapmaktadırlar (Akın, 2006:6).

İşletmeler genellikle başarı durumlarını tespit etmek, müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek, israf edilen kaynakları tespit etmek, kararların gerçekçi yaklaşımlarla alındığından emin olmak gibi sebeplerle performans ölçümü yapmaktadırlar. Performans ölçümü ile gerçekleştirilmek istenen nihai amaç mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmaktır (Yenice, 2007:58).

Performans ölçümü, kurumun önceden belirlenen stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda ne kadar ilerleme gösterdiğinin, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ve kurumun gelecekteki önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olur.

Performans ölçümü, sonuçların ne olduğunu gösterir; ancak sonuçların sebeplerini açıklamaz. Performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgilere bakarak doğrudan bir kurumun başarılı veya başarısız olduğu yargısına varmak da mümkün değildir. Sonuçların sebeplerini tespit etmek ve bir yargıya varılabilmek için performans ölçümünden elde edilen verileri daha önceden belirlenen standartlar ile karşılaştırarak performans değerlendirmesi yapmak gerekir. Performans değerlendirmesi, performans ölçümünden farklı olarak uygulanan politikalarla meydana gelen sonuçlar arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya çıkarır ve performans ölçümüne göre daha fazla uğraşı gerektirir.

1.2 Performans Ölçümünün Faydaları

Performans ölçümü sonucunda elde edilen veriler, işletme sahipleri, yöneticiler, yatırımcılar ve kredi verenler gibi işletme içinden ve dışından birçok kişi ve kurumun, işletme ile ilgili verdikleri kararları etkilemektedir. Bu ve benzeri sebepler performans ölçümünü önemli hale getirmesinin yanında ölçümünün faydaları çalışanlar, yöneticiler ve işletme için aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Çalışanlar İçin:

- Harcanan çabanın başarıya ulaşması için gereken alanlara yoğunlaştırılması,
- Performans hakkında sürekli bilgi sahibi olunması,
- Kuvvetli yanların belirlenerek pekiştirilmesine olanak tanınması,
- Gelişmesi gereken yanların belirlenerek giderilmesinin sağlanması,
- Mevcut pozisyonda başarıyı yakalanması ve kariyer yolunda bilinçli bir şekilde ilerlenmesi,
- İşletme ve birim içindeki rollerin daha iyi anlaşılması, işleyişi değerlendirmek ve etkileyebilmek için olanak yaratılması.

Yöneticiler İçin :

- Başarıyı ve beklentilerin somut olarak tanımlanması,
- Ortak hedefler konusunda fikir birliğine ulaşılması,
- Başarıya ulaşılabilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi,
- Performans hakkında düzenli olarak bilgi alışverişinin sağlanması,
- İyi performansın belirlenmesi ve ödüllendirilmesi,
- Düşük performansın belirlenerek giderilmesi için hareket planının oluşturulması,
- İki yönlü iletişimin sağlanması, problemlerin büyümeden ortaya konularak çözümlenmesi için ortak görüş yaratılması,
- Kariyer planlarının çalışanların potansiyelleri ve bakış açıları doğrultusunda belirlenmesi

İşletme için:

- Çalışanların performanslarının arttırılması yolu ile insan kaynakları ve sunulan hizmet kalitesinin sürekli olarak yükseltilmesi,

- İşletmenin çalışanlarına verdiği değerin anlaşılması ve eğitim konusundaki kararlılığın gösterilmesi,
- Çalışanların bakış açıları ve potansiyelleri doğrultusunda kuvvetli oldukları alanlara yönlendirilmesi,
- Çalışanların motivasyonunun ve bağlılığının artırılması,
- Ücret artışı, terfi, tayin ve benzeri Kararlara tutarlı ve objektif bir baz yaratılması

1.3. Performans Ölçme Yöntemleri

Farklı kriterlere göre yapılan sınıflandırmayla performans ölçüm yöntemleri genel olarak aşağıdaki gibi gruplandırılmaktadırlar.

- Finansal performans ölçüm yöntemleri
- Üretim esaslı performans ölçüm yöntemleri
- Kalite esaslı performans ölçüm yöntemleri
- Pazarlama esaslı performans ölçüm yöntemleri
- Stratejik yönetim esaslı performans ölçüm yöntemleri
- Yönetim Muhasebesindeki performans ölçüm yöntemleri

1.3.1. Finansal Performans Ölçme Yöntemleri

Finansal performans ölçüm yöntemleri, işletmelerin finansal pozisyonunun, yatırımlarının güvenilirliğinin ve riskinin değerlendirilmesini içerir ve geçmiş değerlendirme, gelecek için yatırım ve finansman kararları alma, kaynak kullanımı ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılırlar

Başlıca performans ölçüm yöntemleri

- Finansal tabloların analizi,
- Artık gelir,
- Ekonomik katma değerdir.

Finansal performans ölçüm yöntemlerinden finansal tablolar analizi işletmelerin bilanço, gelir tablosu gibi finansal tabloları kullanılarak yapılır. Finansal tablo analizinde en çok kullanılan yöntem oran analizidir. Oran analizi ile bilançoda ve gelir tablosunda yer alan rakamlar kullanılarak varlıkların, kaynakların ve sermayenin verimliliği gibi farklı verimlilik hesaplamaları yapılır.

Artık gelir, dönem sonunda elde edilen vergiden önceki kar ile sermaye maliyetine göre elde edilmesi istenen asgari karın arasındaki farktır (Coskun, 2007:13).

Ekonomik katma değer yöntemi, işletmelerin kaynaklarını kullanarak ne kadar katma değer yarattığını ölçmeye dayanan finansal performans ölçüm yöntemidir (Kişisel görüşme, 2009).

Finansal performans ölçüm yöntemleri en sık başvurulan performans ölçüm yöntemlerindedir. Bu yöntemler işletmelerin varlık ve kaynaklarının performansını değerlendirmede ve özet bir şekilde işletme sahiplerinin, yöneticilerinin ve işletmelere yatırım yapmış olan diğer kişilerin işletme kaynaklarının verimliliği hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olur. Bununla birlikte finansal performans ölçüm yöntemleri işletmelerin sadece maddi varlıklarının performansını ölçülmesinden öteye gidememesi gibi çeşitli olumsuzluklara sahiptir. Bu olumsuzlukları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

- Genellikle kısa vadeli hedeflere yöneliktir ve gelecek için yapılan yatırımların performansa etkisini dikkate almaz,
- Finansal ölçütlere bakılarak durum tespit edilebilir fakat performans yetersizliklerinin sebepleri hakkında bilgi vermez
- Analizde kullanılan tabloların hazırlanması uzun zaman aldığı için performans değerlendirmesi için uzunca bir süreye ihtiyaç duyulabilir
- Finansal tablolar sadece geçmişi göstermekte gelecek hakkında tahmin yapılmasını zorlaştırmaktadır.

1.3.2. Üretim Esaslı Performans Ölçme Yöntemleri

Üretim esaslı performans ölçüm yöntemleri, üretim yapan işletmelerde üretim sürecinde kullanılan hammadde, işgücü gibi kaynakların verimlilik, etkinlik, etkililik açısından performansının ölçülmesine dayanmaktadır.

Üretim esaslı performans ölçüm yöntemleri arasında verimlilik, etkinlik, etkililik, çalışma yaşamı kalitesi ve yenilik sayılabilir.

Üretim esaslı performans ölçüm yöntemleri üretim süreçlerinin performansını ölçmeyi sağlamaktadır, bu yönü ile bir dezavantaj oluşturmakta ve bütün olarak işletmenin performansının ölçülmesinde oldukça yetersiz kalmaktadır.

1.3.3. Kalite Esaslı Performans Ölçme Yöntemleri

Kalite esaslı performans ölçüm yöntemlerinin temelinde toplam kalite yönetimi yatmaktadır. Toplam kalite yönetimi, mal ve hizmet üretiminde hataların kaynağını bularak, kusursuz üretimi hedeflemekte ve sadece bölümlerin değil işletmenin tamamının performansının iyileştirilmesini hedeflemektedir.

Kalite esaslı performans ölçümünde, performans ölçümü öz değerlendirme şeklinde yapılır. Kalite esaslı performans ölçümünün yapılmasını sağlayan öz değerlendirme işletme çalışanları tarafından veya işletme çalışanların dışında bağımsız bir kuruluş tarafından yapılabilir. Yapılan öz değerlendirmeler sonucunda işletmede kalitenin aksamasına sebep olan faktörler tespit edilerek düzeltici önlemler alınmaktadır.

Başlıca kalite esaslı ölçüm yöntemleri

- Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü
- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Avrupa Kalite Ödülü
- ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 13485 Kalite Yönetim Sistemleri
- 6 Sigma

1.3.4. Pazarlama Esaslı Performans Ölçme Yöntemleri

Pazarlama esaslı performans ölçüm yöntemleri, işletmelerin kaynaklarını hangi şartlarda elde ettiğinin ve ne şekilde kullandığının; ürünleri ve hizmetleri rakiplerine göre, nasıl bir fiyattan, ne kadar maliyetle, ne şekilde müşterilere sunduğunun; pazarlama faaliyetlerine piyasadaki müşterilerin ve rakiplerin ne tepkiler verdiklerinin ve pazarlama faaliyetlerinden maliyet ve faydalar açısından ne sonuçlar elde edildiğinin incelenmesini içermektedir (Coşkun, 2007:24).

Başlıca pazarlama esaslı performans ölçüm yöntemleri

- Pazarlama Verimlilik ve Etkinlik Analizleri
- Satış analizleri
- Satış Performans Endeksi
- Pazar Payı Analizleri
- Pazarlama Oran Analizleri
- Müşteri Tutumlarının İzlenmesi
- Pazarlama Denetimi'dir.

1.3.5 Stratejik Yönetim Esaslı Performans Ölçme Yöntemleri

Stratejik yönetim esaslı performans ölçüm yöntemleri, işletmelerin mevcut performansını ve stratejik duruşunu, şirket içi yönetim becerilerini, işletmenin dış çevresini, misyon ve stratejiler doğrultusunda denetleyerek performans ölçmeyi hedeflemektedirler.

Stratejik denetim, işletmenin çeşitli işlevlerinin ve faaliyetlerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin sistemli bir şekilde, konularına ve alanlarına göre analiz edilmesini sağlayan sorular listesinden oluşmaktadır (Coşkun, 2007:30).

1.3.6 Yönetim Muhasebesindeki Performans Ölçme Yöntemleri

Yönetim muhasebesinde kullanılan başlıca performans ölçüm yöntemleri,

- Bütçeleme

- Standart Maliyetleme ve Sapma Analizi
- Sorumluluk Merkezleri Oluşturarak Birim Performanslarının Ölçülmesi
- Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
- Kurumsal Karne'dir.

1.3.6.1. Bütçeleme

İşletmelerin bütçeleri planlama yapmayı sağlayan ve elde edilen sonuçlara göre performans ölçümüne ve denetimine imkan veren işletme amaçlarının rakamlara dönüştürülmüş halidir. İşletmelerin bütünü için bütçeler hazırlanabileceği gibi işletmelerin farklı birimleri için üretim bütçesi, pazarlama bütçesi gibi bütçeler hazırlanarak işletmenin bir bütün olarak ve birim olarak performansları ölçülebilir.

Bütçeleri kullanarak yapılan performans ölçümü, belirlenen hedefler ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması ile yapılır. Bunun için öncelikle performans değerlemesi yapılacak dönemin başında bütçe oluşturulur ve bütçe dönemi sonunda ortaya çıkan fiili rakamlar ile bütçede planlanan rakamlar karşılaştırılarak performans ölçümü yapılır. Böylelikle hedefler ve sonuçların kıyaslaması yapılarak işletmenin ya da birimlerin performansları tespit edilir.

Bütçeler oldukça etkili planlama ve denetim araçları olmasına rağmen geleceği değil geçmişini dikkate alarak performans ölçümü yapılmasını sağlamakta ve entelektüel sermaye gibi maddi olmayan varlıkların performansını ölçmede yetersiz kalmaktadırlar.

1.3.6.2. Standart Maliyetleme ve Sapma Analizi

Standart maliyetleme, üretim faaliyetlerine ait maliyetlerin işletmelerin bilimsel teknik ve esaslara dayanarak belirlediği standart maliyetlere göre tespit edildiği yöntemdir. Sapma analiz ise üretim sürecinde ortaya çıkan fiili maliyetler ile, standart maliyetlerin karşılaştırarak sapmaların tespit edilmesini sağlayan analiz yöntemidir.

1.3.6.3. Sorumluluk Merkezleri Oluşturularak Birim Performanslarının Ölçülmesi

İşletmelerde yönetsel kontrolün bir parçası olan sorumluluk muhasebesi, sorumluluk merkezleri oluşturularak, performansın izlenmesini ve performansın iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmasını içermektedir. Sorumluluk merkezleri, işletme içinde bir

yöneticinin yönetiminde oluşturulmuş bir örgüt birimidir. Her sorumluluk merkezinin yöneticisi, birimin girdileri ve çıktıları ile ilgili kararlar vermekle sorumludur (Coskun, 2007:35).

Bu yöntemde gelir merkezi, maliyet merkezi, kar merkezi, yatırım merkezi gibi işletme bünyesinde sınıflandırmaya tabi tutulan her bir merkez , yöneticiler tarafından belirlenen merkezlere özgü kriterlere göre takip edilmekte ve performansları ölçülmektedir.

1.3.6.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

Faaliyet tabanlı maliyetleme, stratejik, tasarım, faaliyet kontrolü ve mamul grupları ile ilgili tüm kararların alınmasında maliyet bilgisi sağlayan ve bu faaliyetlerle ilgili maliyetleri ürünlere ve/veya ürün gruplarına kullandıkları faaliyetler nispetinde tahsis eden maliyet sistemidir. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme; işletmedeki kaynaklar, faaliyetler, maliyet nesnelere ve başarı ölçüleriyle ilgili verileri toplayıp bilgiye dönüştürerek; yönetime karar almada destek sağlaması yönünden de bilgi sistemidir (Ülker ve İskender, 2005:194).

Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi maliyetlerin faaliyetler bazında tespit edilmesini sağladığı için işletmenin performansının daha doğru ölçülmesini sağlamaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme Pazarçeviren'e göre;

- Satış objeleri ve hatlarının karlılık performanslarını değerlendirmek,
- İşletme bütününde maliyet kontrolünün yapılmasını sağlamak
- Satış hatları ve faaliyet yöneticilerinin maliyet kontrolü ve bütçe disiplini performanslarını ölçmek ve değerlendirmek
- Gelecek bütçe döneminde bütçe lemede esas alınacak maliyet verilerini elde etmek gibi birçok konuda destek sağlayacaktır (Pazarçeviren, 2006:53).

Yapılan araştırmalar Faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin kullanılmasının işletme performansını artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Coşkun, 2007: 38).

1.3.6.5. Kurumsal Karne

Orijinal adı Balaced Scorecard olan Kurumsal Karne, vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç ve stratejik yönetimi bütünleyen yeni bir yönetim sistemidir. Dünyada başarısı kanıtlanmış bu sistem, uluslararası iş çevrelerinde dünyaca ünlü birçok şirket tarafından yıllardır başarı ile uygulanmaktadır.

Kurumsal Karne stratejileri netleştirmek ve odaklamak, stratejileri şirket içinde yaymak, bölüm hedefleriyle kişisel hedefleri ilişkilendirmek, stratejileri uzun dönem hedefleri ve bütçeyle ilişkilendirmek, periyodik performans ve strateji değerlendirmeleri yapmak, stratejileri geliştirmek için bilgi toplamak gibi amaçlarla kullanılmaktadır.

"Ölçemezsen yönetemezsin" kavramından yola çıkıldığında, stratejilerin etkin uygulanmasının önündeki en önemli engel, uygun olmayan ölçüm sistemleridir. Geleneksel ölçüm sistemleri tek boyutlu olarak sadece finansal performansı ölçmekte, stratejik yönlendirme ve kararlar bu göstergelere dayanmaktadır. Ancak şirketin mevcut durumunu yansıtmakta yetersiz kalan finansal göstergeler karar almada tek başına kullanıldıklarında karar alıcıları yanlış yönlendirmektedirler.

Kurumsal Karne, stratejik yönetimin sadece finansal göstergelere dayalı yapılamayacağını öngörmekte ve finansal bakış açısını bütünleyen üç ayrı boyutu daha devreye sokmaktadır. Kurumsal Karne'de finansal boyut, müşteri boyutu, İç verimlilik boyutu, ve Öğrenme ve Gelişme boyutlarıyla bütünleştirilmiştir (Kişisel görüşme, 2009).

Genelde geçmişin sonuçlarını taşıyan finansal göstergeler, Kurumsal Karne tarafından iz göstergeler olarak tanımlanmaktadır. Sadece bu göstergelere dayanarak karar vermek, sebep - sonuç ilişkilerinin gözardı edilmesine yol açmakta ve geleceğin öngörülmesine engel olmaktadır. Bu sebeple, müşteri memnuniyeti, çalışanların yetenekleri, yaratabilme gücü gibi geleceği etkileyen öncü göstergeler de dikkate alınmalıdır. Kurumsal Karne, finansal göstergeleri bir tarafa atmak yerine öngördüğü ek perspektifler ile vizyon ve stratejileri hızlı ve ölçülebilir şekilde iş ve davranış sonuçlarına dönüştürür. Kurumsal Karne sadece iz göstergeleri kullanan eski tekniklerin aksine, bu dengesizliği ortadan kaldırarak bunun yerine, finansal boyutun iz ve öncü göstergeleri içeren diğer üç boyutla birlikte dengeli biçimde kullanılmasını sağlamaktadır (Kişisel görüşme,2009).

1.4. Geleneksel Performans Ölçme Yöntemlerinin Yetersizlikleri

Geleneksel performans ölçme yöntemleri tek boyutlu olup finansal göstergeler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Finansal ölçümlerin sağladığı katkılar da dinamik çevre koşullarında yetersiz kalmaktadır. Geleneksel performans yönetim sisteminde denetlenen birimler; departmanlar ve çalışanlar bazında sınırlı kalmakta, müşteriler dikkate alınmamaktadır

Geleneksel ölçüm sistemlerinin tüm bölümlerde kullanılan önceden belirlenmiş standart biçimi, esnekliğe imkan vermemekte ve her bölümün kendine ait önceliklerini ortadan kaldırmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006:345).

Güner geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizliklerini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.

- Finansal Ölçütlerin Ağırlıklı Olması
- Kısa Dönem Odaklı Olması
- Geçmişe Yönelik Olması
- Stratejik Uygulamaları Desteklememesi
- İş Dünyasının Gerçekleriyle Uyuşmaması
- İşletmenin Birçok Bölümü İle İlgisiz Olması
- İşletmelerde Bölümleşmeyi Güçlendirmesi (Güner, 2006:23).

1.4.1. Finansal Ölçütlerin Ağırlıklı Olması

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri temel olarak finansal ölçütlere dayanmaktadır. Meslek kuruluşları performans raporlarında finansal olmayan ölçütlerin daha fazla kullanılmasını önermektedirler. Örneğin Kanada Muhasebeciler Enstitüsü bir raporunda geleneksel performans değerlendirme ölçütlerinin ağırlıklı olarak finansal ölçütlerden oluştuğunu ve bunların da günümüzde yetersiz kaldığını belirterek performans raporlarında finansal ölçütler kadar finansal olmayan ölçütlere de yer verilmesi gerektiğini tavsiye etmektedir (Güner, 2006:24).

Amerikan Muhasebeciler Enstitüsü de raporların daha anlamlı olabilmesi için finansal olmayan ölçütler ile işletmenin geleceği hakkındaki bilgilerin de raporlarda yer alması gerektiğini belirtmektedir (Güner, 2006:24) .

Kaplan ve Norton bilgi toplumunda işletme yönetimini uçak yönetimine benzetmişlerdir. Pilotlar uçak kullanırken yakıt durumu, yükseklik, hız, mesafe gibi çeşitli göstergelerden yararlanmaktadırlar. Bu göstergelerden sadece birinden istifade edilerek uçak kullanılmayacağı gibi, günümüz işletmelerinde de yöneticilerin sadece finansal ölçütlerle hareket etmemesi, işletmenin diğer yönleri hakkında bilgi veren finansal olmayan ölçütleri de kullanması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1992:71).

Finansal performans ölçütlerinin başka bir önemli eksikliği de, işletme bazında performans ölçütleri olduğu için; işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri bazındaki kriterleri dikkate almamasıdır.

1.4.2. Kısa Dönem Odaklı Olması

Geleneksel performans değerlemede finansal ölçütler arasında yer alan yatırımın karlılığı, yatırımın geri ödeme süresi, sermayenin karlılığı gibi ölçütler yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu ölçütler sayesinde, sonuçları kısa dönemde ortaya çıkan kararlar ile uygulama sonuçları değerlendirilebilmektedir. Ancak kısa dönemli finansal sonuçlara çok fazla önem vermek işletmelerin kısa dönemli yatırımlara aşırı derecede kaynak ayırmasına ve uzun dönemde değer artışı yaratacak yatırımlara yeterli ölçüde kaynak ayırmamasına neden olmaktadır.

İşletme yöneticilerinin verdikleri yatırım kararlarında amaçları işletmenin piyasa değerini arttırıcı kararlar almaktır. Fakat bu yaklaşım işletme yöneticilerini baskı altına almaktadır. Uzun vadeli yatırımlar kısa vadede karlı hale gelmeyebilir. Bu sebeple yöneticilerin ve işletmelerin performansının değerlendirilmesinde kullanılan finansal ölçütler yöneticileri baskı altına alarak uzun vadeli stratejik amaçların gerçekleştirilmesini, işletmenin büyümesini güçleştirebilir.

Kaplan ve Norton'a göre yöneticiler kısa dönemli, istikrarlı ve mükemmel bir performans elde etme baskısı altında tutuldukları müddetçe bu hedefi gerçekleştirmek için yapacakları tercihler, onların büyüme fırsatları için sürdürecekleri yatırım arayışlarını kısıtlayacaktır. Daha da kötüsü kısa dönemde iyi finansal sonuçlar elde etmek için yapılan baskı, işletmelerin yeni ürün, yöntem, insan kaynakları, bilgi teknolojisi, veri tabanı ve

sistemler, müşteri ve pazar geliştirmek için yapacakları harcamaları da kısıtlayacaktır. Maliyet muhasebesi modeli kısa dönemde harcamalarda meydana gelen bu azalmayı işletmenin gelirlerinde bir artış olarak gösterir. Gerçekte bu düşüşler işletmenin öz varlıklarından ve gelecekte değer yaratacak kaynaklarından çalınmıştır (Kaplan ve Norton, 1999:29).

Finansal ölçütlerin bir başka önemli eksikliği de işletmelerin kısa dönemde finansal sonuçlarını maksimum düzeye çıkarabilmek amacıyla müşterilerine yüksek fiyat veya daha düşük kalitede hizmet vermelerinden kaynaklanmaktadır. Kısa dönemde bu gibi uygulamalar işletme raporlarında, başarıda kağıt üstünde bir artış görülmesini sağlasa da müşteri sadakati ve tatmininde meydana gelecek azalmalar, işletmenin rakiplerinin saldırısından çok fazla yara almasına ve giderek güçsüzleşmesine neden olmaktadır.

1.4.3. Geçmişe Yönelik Olması

Finansal ölçütlerle yapılan performans ölçümlerinde kullanılan finansal veriler işletmelerin finansal tablolardan alınmaktadır. Bu finansal tablolardaki veriler ise tarihi değerler ile kayıt edilmekte ve gerçekleştiği dönem verilerini göstermektedir. Geçmişteki verileri yansıtan finansal tablolar kullanılarak yapılan ölçüm sonuçları da sadece geçmiş performansı değerlendirmeye imkan vermektedir. Bu sebeple finansal ölçütlerle yapılan performans ölçümü geleceği öngörmeye ve değerlendirmeye yetersiz kalmaktadır. Ayrıca finansal ölçütler işletmenin geçmişinin tamamını değil sadece bir kısmını anlatmakta, gelecekteki finansal değerleri yaratmak amacıyla bugün veya gelecekte neler yapılabileceği hakkında ise yeterli düzeyde yol göstermemektedir.

Ritter finansal ölçütleri arabaların dikiz aynalarına benzeterek doğası gereği geçmişte uygulanmış faaliyetlerin sonuçlarını yansıttığını, ileriye yönelik olarak bilgi veremediğini ifade etmektedir. Oysa performans değerlendirme ölçütleri geçmiş gösterdiği kadar geleceği de gösterebilecek nitelikteki ölçütler olmalıdırlar (Güner, 2006:26).

1.4.4. Stratejik Uygulamaları Desteklememesi

Bilgi toplumuna geçişle birlikte uzun dönemli kararların etkisi artmış, dolayısıyla da stratejik yönetim süreci daha da önemli hale gelmiştir. Stratejik yönetim sürecinde, daha önceki sayfalarda detaylı bir şekilde açıklandığı gibi, işletmeler strateji oluşturmaktan ziyade stratejik uygulamalar konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Stratejik uygulamalarda

başarısızlık nedenlerinden biri de finansal ölçütlerin performans değerlemede ağırlıklı bir şekilde kullanılmasıdır. Stratejik uygulamalar doğası gereği etkisi uzun dönemde incelenebilen eylemlerden oluşmaktadır. İşletme performansının değerlendirilmesinde sadece finansal ölçütler kullanıldığında, yöneticiler ve çalışanlar sonuçları kısa vadede görülebilen finansal başarılar elde etmek için çalışmakta, işletmeye uzun dönemde katkı sağlayacak ve işletmenin uzun dönemli başarısını sağlayacak stratejik faaliyetlerden ise uzak durmaktadırlar. Bu yönleriyle geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin işletmelerin stratejik uygulama kabiliyetlerini destekleyici nitelikte ölçütler olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır.

1.4.5. İş Dünyasının Gerçekleriyle Uyuşmaması

Bilgi toplumu işletmeleri ile sanayi toplumu işletmeleri arasındaki en önemli farklardan biri maddi olmayan varlıkların durumudur. Sanayi toplumunda işletmeler fiziki imkanları, üretim tesisleri, makine ekipman ve teçhizatları ile önemli rekabet avantajları elde edebilmekteydiler. Bilgi toplumunda ise maddi olmayan varlıkların işletmelerin başarısında maddi varlıklara göre daha etkili oldukları görülmektedir. Maddi olmayan varlıkları yönetebilme yeteneği, değer yaratmak, rekabet avantajı elde etmek ve kalıcı başarı elde etmek isteyen işletmeler için oldukça önemli bir başarı anahtarıdır. Bu çerçevede Kaplan ve Norton maddi olmayan kaynakların ve işletme yeteneklerinin değerlendirilmesinin yaşadığımız çağda çok yararlı olacağını ifade etmektedirler. Çünkü bilgi çağı işletmelerinin başarıya ulaşması için maddi olmayan kaynaklar geleneksel fiziki ve maddi kaynaklardan çok daha fazla önem taşımaktadır. Bu kaynakların değerlendirilerek maliyet muhasebesi içine dahil edilmesi ile işletmeler bu kaynaklarında elde ettikleri gelişme ve artışları da çalışanlarına, hissedarlarına, yatırımcılarına ve topluma göstermeyi başarabileceklerdir. Bunun tam aksi gerçekleştiğinde yani işletmeler maddi olmayan varlıklarını azalttıklarında veya tükettiklerinde bunun olumsuz etkileri işletmenin bilançosuna da anında yansıtacaktır. Gerçekçi düşünülürse, işletmelerin yeni ürün hattı, işlem yapma yeteneği, personelin uzmanlık derecesi, motivasyon ve esneklik seviyesi, müşterilerin sadakat derecesi, veritabanı ve sistemler gibi varlıklarına güvenilebilir mali değerler biçmek son derece zor olduğu için bilançoda yer almalarını sağlamak imkansız hale gelmektedir. Yine de bu kaynak ve varlıklar günümüzün ve geleceğin rekabetçi ortamında başarıya ulaşmak

için hayati önem taşımaktadır. Bazı görüşlere göre finansal ölçütler maddi varlıkların başarıyla yönetilip yönetilmediğini yansıtmakta, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri işletmelerin maddi olmayan varlıklarının performansı hakkında bilgi verememektedir. Sonuç olarak, geçmişteki üretim ortamları için geliştirilmiş performans ölçüm yöntemleri günümüz iş dünyasının beklentilerini karşılayamamaktadır.

1.4.6. İşletmenin Birçok Bölümü İle İlgisiz Olması

Finansal raporlar yapısı gereği özet raporlar şeklinde düzenlenmektedir. Bu bağlamda hazırlanan raporlar bir aşamadan diğerine geçişte özelliklerini önemli oranda yitirmektedirler. Finansal raporlar alt kademeden en üst kademeye ulaştığında öylesine bir değişime uğramaktadır ki çoğu zaman yöneticilerin ve çalışanların karar alma sürecini destekleyici niteliğinden uzaklaşmaktadır. Oysa çalışanlar o bilgilere dayanarak hareket edebilecekleri, faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri performans değerlendirme bilgilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu performans değerlendirme bilgileri tüm işletmeyi kapsayan ve güncel bilgileri içeren nitelikte olmalıdır (Niven, 2002:7). Bu açıdan bakıldığında finansal ölçütlere dayalı geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin işletmenin bütününe kapsayabilecek ve çalışanların günlük işlerini düzenlemelerine yardımcı olacak bilgileri sağlayamadığı görülmektedir.

1.4.7. İşletmelerde Bölümleşmeyi Güçleştirilmesi

Finansal raporlar işletmelerdeki fonksiyonel bölümler esas alınarak hazırlanmaktadır. Her bölümün faaliyetleri ayrı ayrı incelenerek raporlar hazırlanmaktadır. Oysa günümüzde iş dünyasında fonksiyonel bölümleşmeden ziyade, bölümler arası ortak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı bölümlerden çalışma ekipleri oluşturularak sorunlara çözüm aranmakta ve değer yaratacak yeni faaliyetlerin ortaya çıkması için çaba harcanmaktadır. Geleneksel finansal performans değerlendirme yöntemleri bu ilişkilerin gerçek değerini hesaplayabilecek bir metoda sahip değildir (Niven, 2002:7).

BÖLÜM 2: KURUMSAL KARNE

2.1. Kurumsal Karne'nin Kavramsal Çerçevesi

Küreselleşen, rekabete açık hale gelen serbest piyasa ekonomisinin hakim olduğu günümüz koşullarında işletmelerin rekabet şartlarına ayak uydurabilmeleri, kaynaklarını etkin kullanabilmeleri, sağlam bir yapıya kavuşmaları saptanan isabetli amaçlara ulaşılması ile mümkün olmaktadır. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesi ise hedeflerin ölçülebilir hale getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Kurumsal karne işletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sunarak, işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadıkları problemlere çözüm bulmayı amaçlamaktadır.

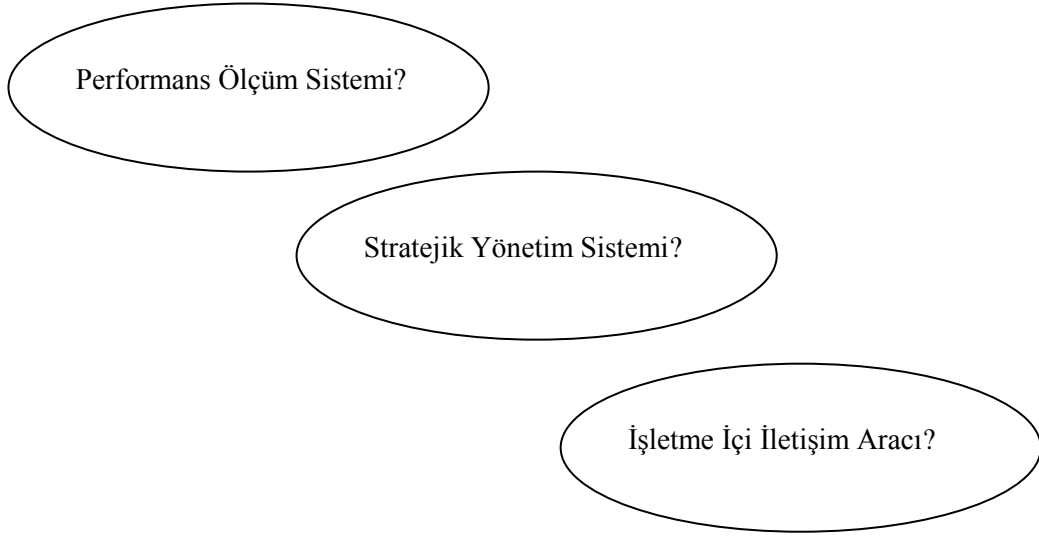
Kurumsal karne, bir işletmenin stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüşmesini sağlamaktadır (Coşkun, 2006:129). Kurumsal Karne sayesinde, kurumsal stratejiler ilgili birimler tarafından benimsenmekte ve kurum içi bütünlük sağlanmaktadır. Kurumsal karne, tepe yönetimi tarafından hazırlanan stratejileri belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüştürmektedir. Böylelikle işletmeler kurumsal karne kullanarak bir taraftan işletmenin stratejisini tüm çalışanlara kabul ettirirken diğer taraftan işletme stratejisini ölçülebilir finansal ve finansal olmayan performans değerlerine dönüştürerek geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini kapatmaktadır. Strateji ile ilişkilendirilmiş ölçütlerden oluşan bir Kurumsal Karne işletme yöneticileri ile çalışanlar ve yatırımcılar arasındaki iletişimin düzeyini yükselterek işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.

2.2. Kurumsal Karne'nin Tanımı

İşletme performansını finansal ve finansal olmayan ölçütleri kullanarak tespit etmeyi amaç edinen Kurumsal Karne tekniği Robert Kaplan ve David Norton tarafından bulunmuş ve geliştirilmiştir.

Kurumsal Karne, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir.” (Akman, 2003:40).

Şekil 2.1. Kurumsal Karne nedir?



Kaynak : Niven (2002:12).

Örnek'e göre Kurumsal Karne

“İşletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.” (Örnek, 2000:3)

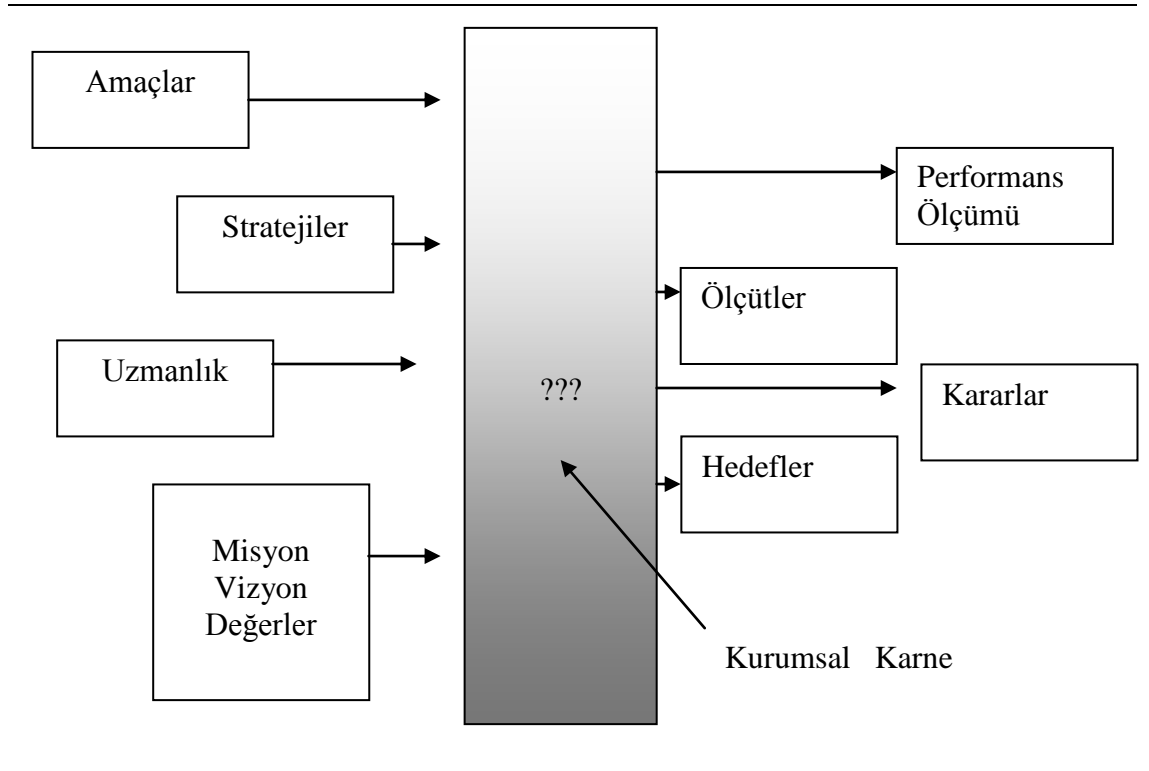
Kaplan ve Norton'a göre, Kurumsal Karne'nin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları

“Finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır” (Kaplan ve Norton, 2004:61).

Argüden'e göre Kurumsal Karne:

Kuruma özgü stratejinin tutarlı ve somut adımlara ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır. Kurumsal Karne stratejinin tanımlanması ve hızla uygulanması konusundaki başarısının iş sonuçlarına yansımaları, yönetim aracı olarak etkinliğinin en güzel göstergesidir (www.kobitek.com, 06.03.2009).

Şekil 2.2. Kurumsal Karne'nin yeri



Kaynak : Nahir (2004: 5).

Şekilden de anlaşılacağı gibi Kurumsal Karne, sadece bir performans ölçüm sistemi değil aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir. Çünkü geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle çalışanların performansı ile şirket stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmekte ve öncelikli olarak finansal ölçümlere dayanmaktadır.

2.3. Kurumsal Karne'nin Temelleri ve Gelişimi

Çağımızın bilgi çağı olarak tanımlanması ve bilgi çağının “insan” faktörüne aşırı vurgu yapması ve de üretim faktörlerinin yeni bir tanımlanma ihtiyacı göstermesi modern yönetim muhasebesi anlayışında da bir değişiklik yaratma zorunluluğu doğurmuştur (Usul, 2004-2005:419). Bu değişikliğin sonuçlarından biri de yönetim muhasebesindeki yeni bir performans ölçüm yöntemi olan Kurumsal Karne'dir.

Orijinal adı Balanced Scorecard olan kurumsal karne literatüre 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan: “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide “Putting the Balanced Scorecard to Work (Balanced Scorecard'ı Uygulamak)” adlı makaleyi yayınlamışlardır (Niven, 2002:11).

Kaplan ve Norton kurumsal karne üzerindeki çalışmalarını farklı şirketler üzerinde devam ettirmişlerdir. Bunlardan biri olan Analog Devices örneği, sürekli gelişen faaliyetlerde kaydedilen ilerleme oranının ölçülmesi yaklaşımını tanımlamıştır. Aynı zamanda Analog Devices'da yeni geliştirilen ve bazı geliştirilen finansal ölçülerin yanı sıra malların müşteriye teslim süresi, üretim işlemlerinin kalitesi ve tamamlanma süresi, yeni ürün geliştirme işlemlerinin verimliliği ile ilgili performans ölçülerine de yer verilen bir “ Kurumsal Karne” nin nasıl kullanıldığı görülmüştür. Çalışmalarda, başlangıçta verimlilik ve kalite ölçümleri ve yeni prim sistemleri de dahil olmak üzere pek çok farklı fikir tartışılmış, fakat sonuçta tartışmaya katılanların tümü Kurumsal Karne'nin çok boyutlu yaklaşımının ihtiyaçlara en iyi cevap verecek yöntem olduğuna karar vermişlerdir (Coşkun, 2007:78).

Cobbold ve Lawrie Kurumsal Karne'nin gelişimini birinci nesil, ikinci nesil ve üçüncü nesil olmak üzere üç döneme ayırmışlardır. Cobbold ve Lawrie birinci nesil kurumsal karneleri 4 boyutlu performans ölçüm aracı olarak tanımlamışlar, diğer performans ölçüm yöntemlerinden farklı olarak finansal ölçütlere, müşteriler, işletme içi süreçler ile büyüme ve öğrenme ölçütlerinin dahil edildiğini ifade etmişlerdir. İkinci nesil Kurumsal Karnelerin, birinci nesil Kurumsal Karnelerin uygulanması ile ortaya çıkan zorlukların ortadan kaldırmayı amaçladığını, üçüncü nesil kurumsal karneleri de temelini ikinci nesil karnelerle aynı olduğunu, ilave olarak karnelerin işletme

stratejilerinin uygulanması ve Kurumsal Karnelerin fonksiyonelliğinin arttırılması üzerine odaklandığını söylemişlerdir (Cobbold ve Lawrie, 2002).

2.4. Kurumsal Karne'nin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörler

Kurumsal Karne'nin başlangıç noktası, birçok işletmenin performans ölçümünün, karlılıktaki artış, yatırımın geri dönüş süresi gibi tek boyutlu performans ölçüm yöntemleri etrafında odaklanmasıdır (Stewart and Carpenter, 2001:39).

Coskun'a göre Kurumsal karnenin ortaya çıkmasında yönetim muhasebesindeki yenilik arayışına bağlı olarak aşağıdaki sebepler etkili olmuştur.

- Teknolojik gelişmelerle birlikte, iş dünyasının bilgi gereksinimini karşılamaya yönelik bir yönetim muhasebesi sistemi kurulması gereksinimi.
- Johnson ve Kaplan'ın 1987'de yazdıkları “ Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting” kitabından sonra yönetim muhasebesi alanında yaşanan değişimler.
- İşletmelerin, kalite, müşteri ilişkileri gibi uzun vadeli stratejik konulara daha fazla önem vermeye başlaması.
- Diğer performans ölçme tekniklerinin işletmenin performansını tam olarak ölçmekte yetersiz kalması.
- İşletmelerin toplam varlıkları içinde, maddi olmayan duran varlıkların önem kazanması (Coşkun, 2007:73).

2.5. Kurumsal Karne Uygulamasının İşletmeler İçin Önemi

Günümüzün hırslı rekabet ortamında ayakta kalmanın yollarını arayan şirketler değişik stratejiler geliştirmektedirler. Bir dönem bir şirketi başarıya taşımış bir strateji, diğer şirketler için de bir kurtuluş yolu olarak görülebilmektedir. Bu rekabetli, dengelerin her an değişebileceği, şirketlerin geleceklerini kolaylıkla öngöremediği koşullarda şirketler; fark yaratmak ve devamlılık sağlamak için bir stratejiden diğerine, bir projeyi tamamlamadan diğer projeye sürüklenip durmaktadırlar. Dolayısıyla makro dengeleri takip edemeyen, yeniliklerden habersiz, kendine özgü stabil dengeler tutturamayan

şirketlerin günümüz iş dünyasında yaşamlarını sürdürebilmeleri pek olanaklı görünmemektedir (Çakıcı, 2003:28).

Güçlü ve geleceğe güvenle bakabilen bir şirket olabilmek için, şirketin yönetim ve faaliyet konularında bir denge tutturulması ve bu denge sayesinde önünü daha net görebilmesi çok önemlidir. Burada söz konusu olan değişkenlerin saptanması, şirketlerin hem kendi gelişmelerini takip etmelerini hem de diğer gelişmeleri net olarak görebilmelerini sağlamaktadır. Böylece şirketler, hangi durumlara karşı önlem alması gerektiğini bilerek ayakları yere daha sağlam basan stratejiler geliştirme imkanı bulacaklardır. Bu istikrarın yakalanmasındaki en önemli konu şirketlerin soyut ve somut tüm değerlerinin sayısallaştırılabilmesidir. Kurumsal Karnenin önemi de tam bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kurumsal karne şirketlerin somut ve soyut tüm değerlerini sayısal hale getirmektedir.

Kurumsal Karne işletmenin fiziksel varlıkları ile ilgili bilgilerin yanı sıra, yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler, çalışanlar, iç süreçler, yenilik ve öğrenme gibi maddi olmayan konularda da işletme yöneticilerine bilgi vermektedir. Müşteri ihtiyaçları, kalite gelişimi, verimlilik, piyasaya yeni ürün veya hizmet sunma ve uzun dönemli yönetim gibi her biri ayrı önem derecesine haiz konular tek bir raporda izlenebilmektedir. Kurumsal Karne'de yer alan ölçütler yönetime işletmenin finansal ve faaliyet performansını kapsayan hızlı, açık ve anlaşılır bir fotoğraf sunarak, yöneticilere yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde yardımcı olmaktadır.

Geleneksel yöntemlerin aksine Kurumsal Karne yönteminde finansal ölçütler performans değerlemede tek başına kullanılmamaktadır. Kurumsal Karne yönteminde zamanında teslimat, sipariş dönüş zamanı, ürün geri dönüşü gibi faaliyet ölçütleri finansal ölçütler kadar önemli ölçütler olarak kabul edilmektedirler (Sanger, 1998:198).

Kurumsal Karne işletme yöneticilerini önemli bütün ölçütleri değerlendirmeye zorlayarak bir alandaki gelişmenin veya başarının farklı alanlarda neler harcanarak gerçekleştirilebildiğini göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1992:73).

2.6. Kurumsal Karne Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Faydalar

Kurumsal Karne diğer performans ölçüm sistemlerinden farklı olarak performansın ölçülmesinde sadece bir faktöre odaklanmaz, farklı boyutlara göre performansın

ölçülmesini amaçlar. Ve diğer yöntemlerin çözümleyemediği, entelektüel sermaye gibi soyut varlıkların performansının ölçülmesine imkan sağlaması, Kurumsal Karne'nin en önemli faydalarındandır. Buna ilave olarak Kurumsal Karne'nin faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecini ön plana çıkarması;
- Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olmasını sağlaması;
- Stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılmasını sağlaması;
- Takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması;
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi;
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi;
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi.

Kurumsal Karne işletmelerin performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmaktadır. Böylece kurumsal stratejiler birimler tarafından benimsenmekte ve kurum için bütünlük sağlanmaktadır (Coşkun, 2007:82).

Kurumsal Karne, stratejinin işletme içine yayılmasını, stratejik hedefler doğrultusunda önlemler alınmasını ve işletmenin farklı kademelerindeki yönetim süreçlerinin birbiri ile bağlantılı olmasını sağlamaktadır (Sağmanlı ve Ersen, 2001:128).

Kurumsal Karne, işletmenin değer sistemi ile stratejileri arasında uyum sağlamakta ve çalışanların performansını kurum performansına göre değerlendirerek, çalışanların işletmenin amaçlarına uygun davranmasını sağlamaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002:46).

Kurumsal Karne farklı ölçütlerden istifade ettiği için diğer alanlardaki gelişmeler ve iyileşmeler sonucunda başka bir alandaki gerilemenin veya kötüleşmenin fark

edilmemesinin de önüne geçmektedir. Örneğin yatırımları azaltmak ya da personel masraflarını kıstak kısa dönemde karlılığı önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu tür kararlar kısa dönemde karlı gibi görünse de orta veya uzun dönemde farklı sonuçlara neden olabilmektedir.

2.7. Kurumsal Karne'nin Özellikleri

2.7.1. Stratejik Yönetim Özelliği

Kurumsal Karne, kurumların vizyon ve stratejilerinin belirginleştirilmesine ve birbiri ile neden-sonuç ilişkisi kurulmuş eylemlere dönüştürülmesine yardımcı olur. Kurumun hem içinden hem de dışından gelen bilgilerin, strateji oluşumuna katılımı sağlar.

Kurumsal Karne, kurumun stratejisini teorik ifadeler dizisi olmaktan çıkarıp kurumun sinir ağlarına dönüşmesini sağlar. Kurumsal strateji Kurumsal Karne'nin birbiri ile etkileşimli dört boyutunda yeniden ifade edilir. Bu ifadeler neden-sonuç ilişkisi ile bağlandığından topyekün performans kurumsal stratejinin başarılmasını güvence altına alır.

Şekil 2.3. Kurumsal Karne ile kurumun stratejik performans ve sonuçları iyileştirme süreci



Kaynak : Kişisel görüşme (2009).

2.7.2. Ölçme ve Değerlendirme Özelliği

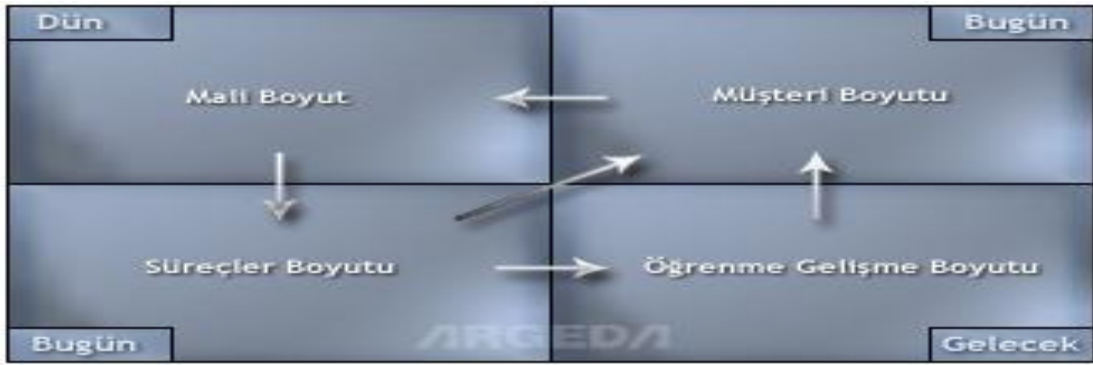
Kurumsal Karnede her boyut için hedefler belirlenir, hedeflerin gerçekleşme düzeyini tespit etmeyi sağlayan performans kriterleri belirlenir. Hedefler arasındaki neden-sonuç ilişkisi herhangi bir zamanda stratejik parametrelerde hatalı bir belirleme yapıldığını belirleme ve çok geç olmadan (olumsuz sonuca götürmeden) müdahale edilerek düzeltilebilmesine imkan verir. Özetle Kurumsal Karne'yi diğer stratejik

yönetim araçlarından ayıran en belirgin yön, üstünlüğü düzeltici faaliyetler yerine önleyici faaliyetler yapılabilmesine imkan sunması ve önleyici özellik taşımasıdır.

2.7.3. Bütünsel Bakışla Karar Alma Özelliği

Kurumsal Karne'nin diğer yönetim sistemlerinden farklı olarak “dün, bugün ve geleceği” buluşturan yaklaşımı bütünsel değerlendirme yapılabilmesini sağlar. Strateji belirlenirken, problemler çözülür ve kararlar alınırken; dün, bugün ve gelecek bütünselliğini yakalayabilmek Kurumsal Karne'nin yanlış adımları engelleyen önemli bir özelliğidir. Mali sonuçlar; kurum performansının geçmişte kalan eylemlerin sonuçlarını değerlendirmeye imkan verir. Oysa işletmelerin bugünü yönetebilmesi ve gelecek için de hazırlanabilmesi gerekmektedir.

Şekil 2.4. Kurumsal Karne'nin Dün, Bugün ve Geleceği Bütünleştirilen Modeli



Kaynak : www.arged.com (01.03.2009).

2.7.4. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Özelliği

Gelecek için hazırlanmak, yeni yetenekler ve değerler kazanmak ve bunu bir sistem içerisinde yürütebilmek Kurumsal Karne'nin diğer üstün özelliğidir. Çalışanların kurumun gelecekteki arzulan resmi olan, vizyona ulaşılmasında yeni yetkinliklerle donatılmaları hem insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biridir hem de stratejik yolculuğun “vizyon” yerine başka limanlarda sonlanmasının önünde sağlam bir rota oluşturmaktadır.

2.7.5. Sürekli İyileştirme Özelliği

Kurumsal Karne dört boyutta belirlenen hedefler ve periyodik olarak izlenen performans ile dinamik ve “farkında” bir yönetim yapılabilmesini sağlamaktadır. Üstelik bu hedeflerin birbiri ile neden-sonuç ilişkisi ile bağlantılanması her boyut ve her hedefin ulaşılmak istenen kurumsal hedefe katkısını belirginleştirmektedir. Bu açıklık çalışanların bireysel ve kurumsal hedefleri ve kendilerinin katkılarını net olarak anlamalarına imkan verir. Hedeflerdeki bu netlik çalışanların katılımı ve paylaşımını ve çalışanların sistemin sürekli iyileştirilmesi yönündeki isteklerini artırmaktadır. Çalışanlar bireysel yetkinlikleri ile tekil güç oluşturmanın ötesinde artık bileşik güçler prensibine uygun bir bütünleşik takım gücü oluşturabilmektedir.

2.8. Kurumsal Karnenin Boyutları

Kurumsal Karne işletme performansını dört boyutta incelemektedir. Bu boyutlar finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutudur Kaplan ve Norton’a göre; bu dört boyut dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmelidir (Kaplan ve Norton, 1999:44). Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler olduğu gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve işletmenin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmeler de bulunabilir. . Kurumsal Karne’nin dört boyutu ve boyutların genel çerçevesini oluşturan sorular aşağıdaki gibidir.

1. Finansal Boyut

- Finansal amaçlarımız nedir?
- Bu amaçlara nasıl ulaşabiliriz?
- Nasıl bir kar hedefliyoruz.
- Kar amacı olmayan organizasyonlarda, amaçlarımıza ulaşmak için nasıl bir bütçeye ihtiyacımız var?

2. Müşteri Boyutu

- Müşterilerimiz Kimler?
- Müşterilerimizi nasıl memnun edebiliriz

- Hangi müşteri kitlesine hitap ediyoruz.
- Dağıtım kanalı hedefleriniz neler?

3. İç Süreçler Boyutu

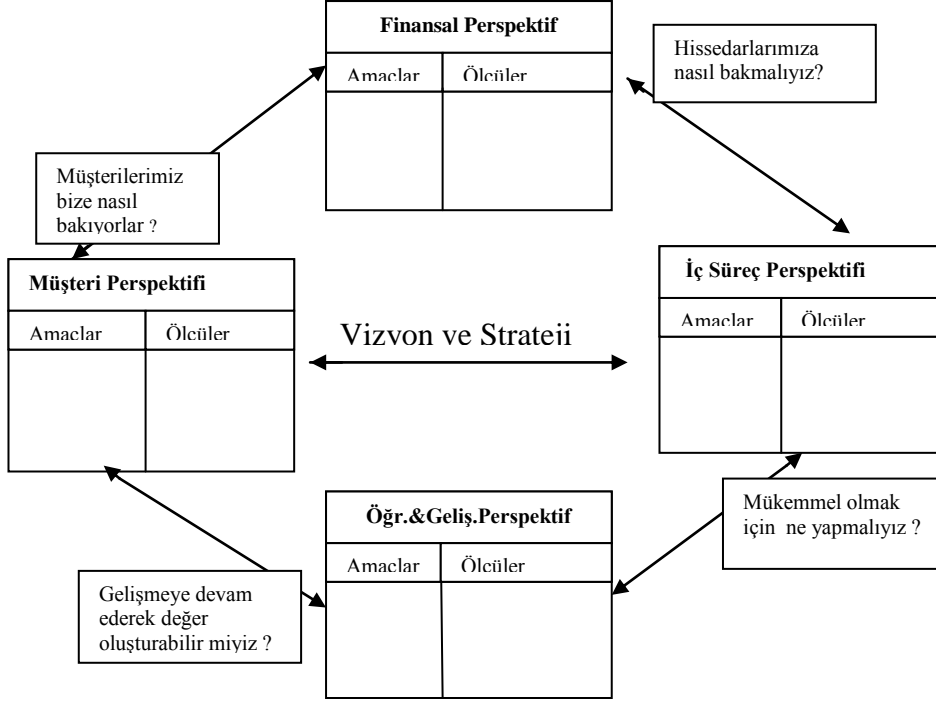
- Müşteri kazanmak için hangi süreçte en iyisi olmalıyız?
- İşletme içi hangi aktivitede uzmanlığımızı arttırmalıyız?

4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

- Personel Gelişimi İçin Ne Yapmalıyız?
- İşletme içindeki büyümeyi destekleyecek koşullar nelerdir? (Erkuş, 2004:320; Kişisel görüşme, 2009).

Şekil 2.5. Kurumsal Karne’de kullanılan boyutlar, ve bu boyutlar arasındaki etkileşimi göstermektedir. Kurumsal Karne sonuçları, her değerlendirme dönemi için düzenlenen raporlarla yönetime sunulmaktadır. Rapor da boyut için hedef, hedefin ölçüleceği performans ölçütü ve o değerlendirme dönemindeki işletme performansı yer almaktadır. Kurumsal Karne’nin raporlanma zamanı ile ilgili genel bir kural olmamakla birlikte aylık, üçer aylık, dörder aylık dönemler halinde hazırlanabilmektedir.

Şekil 2.5. Kurumsal Karne'nin boyutları



Kaynak: Kaplan ve Norton (2007:10).

2.8.1. Finansal Boyut

Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilir ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olduğu için, Kurumsal Karne finansal boyutu olduğu şekilde muhafaza eder. Finansal ölçüm kriterleri bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır (Ordu,2004:10).

Kurumsal Karne'nin oluşturulması, şirket içindeki farklı birimleri kendi özel finansal amaçlarını şirketin stratejisi ile ilişkilendirmeye teşvik etmelidir. Finansal amaçlar, Kurumsal Karne'de 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. Finansal amaç ve ölçüler çift yönlü rol oynamalı, hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğu tanımlanmalı hem de Kurumsal Karne'de yer alan tüm diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin nihai bir hedefi olmalıdır.

Kurumsal Karne, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşabilmek için uygulanacak bir dizi finansal işlemler, müşteriler ve şirket içi yöntemler ve son olarak da şirket çalışanları ve sistemleri tanımlayacak şirketin stratejisinin tüm hikayesini anlatmalıdır.

2.8.2 Müşteri Boyutu

Yeni ekonominin getirdiği belki de en büyük yapısal değişiklik üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine gelişmesi olmuştur. Bu nedenle günümüz işletmeleri müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye yönelmişlerdir.

İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamül ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları; işletmelerin rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte müşteri değerlemeleri işletmelerin müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlar (Özbirecikli ve Ölçer, 2002:36).

Müşteri boyutunda, yöneticiler işletmelerinin rekabet etmeyi arzu ettiği müşteri ve Pazar kesimlerini tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve Pazar kesimleri, şirketin finansal hedeflerinin gelir bileşeninin oluşturacak kaynakları temsil eder.

Hedeflenen kesimler gerek mevcut, gerekse potansiyel müşterileri kapsayabilir. Daha sonra yöneticiler işletmenin bu hedeflenen kesimlerde tatmin olmuş ve bağlı müşteriler yaratma kabiliyetini geliştirecek ölçüler ortaya koyarlar.

Kaplan ve Norton'a göre müşteri boyutu, şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini, hedef müşteri ve Pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirilmesini sağlar (Kaplan ve Norton:2007).

Müşteri boyutunda yöneticiler, müşteri tatmini ve memnuniyetini gaye edinmeden önce, şirketin misyon ve stratejisini Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunda Pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürerek belirtmelidir.

2.8.3. İç Süreçler Boyutu

Bir işletmede finansal ve müşteri boyutlarını açık bir şekilde ortaya konularak, müşteri değerlendirme kriterlerinin farklılaştırılabileceği ve finansal amaçlı verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. İşte söz konusu araçlar Kurumsal Karne'nin içsel işletme süreçleri boyuntunda tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan örgütsel faaliyetler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır. Bunlar;

1. Ayrıcalık oluşturma; yeni mamül ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme.
2. İşletmenin müşteri gözündeki değerini artırma; Mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi.
3. Faaliyet mükemmelliğinin gerçekleştirilmesi; Arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerini varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.
4. İyi bir şirket üyesi olma; Dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma (Özbirecikli ve Ölçer, 2002:38).

Bu boyutta yöneticiler hangi iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirilmesi gerektiğini saptar. Böylelikle şirketin, hedeflenen Pazar kesimlerindeki müşterileri çekecek ve muhafaza etmeyi sağlayacak değerler sunmasını, hissedarların mükemmel finansal kar beklentilerinin karşılmasını sağlar (Kaplan ve Norton, 2007).

İç süreçler boyutu, geleneksel performans ölçüm sistemleri ile Kurumsal Karne arasında iki temel farkın olduğunu ortaya koymaktır. Birincisi, geleneksel performans ölçüm sistemleri, sadece mevcut iş süreçlerini izlemeye ve kontrol etmeye çalışırken Kurumsal Karne, müşterilerin beklentilerini tatmin etmek ve finansal hedeflere ulaşabilmek için tamamıyla yeni süreçlerin oluşturulması gerekliliğini öngörmektedir. İkinci fark ise, geleneksel performans ölçüm sistemleri günümüzün ürünlerinin ve hizmetlerinin günümüzün müşterilerine sunulması sürecine odaklanmıştır. Kısa vadeli değer yaratan faaliyetleri geliştirmeyi ve kontrol etmeyi amaçlamaktadırlar. Kurumsal Karne yaklaşımı ise, geleceğin ürünlerini ve hizmetlerini, geleceğin tüketicilerine sunmayı amaçlarken aynı zamanda uzun vadeli değer yaratmayı da amaçlamaktadırlar. Ayrıca geleneksel performans ölçüm sistemler sadece mevcut iş yöntemlerinin maliyet,

kalite ve zaman bazlı ölçülerini düzeltmeye önem verir. Kurumsal Karne yaklaşımı ise, iç işlemlerin performans seviyesinin bazı özel dış unsurların beklentilerine göre belirlenmesine olanak sağlar.

İç süreçler boyutu için, yöneticilerin, şirketin müşteriler ve hissedarlarla ilgili amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemleri belirlemeleri gerekir.

Bir şirket tüm iş yöntemlerinde yani kalite, zaman, verimlilik ve maliyette rakiplerini geride bırakmayı başaramadıkça, kaydedilen gelişmeler, şirketin yaşantısını kolaylaştıracak fakat belirgin rekabet avantajları kazanmasına neden olmayacaktır (Kaplan ve Norton, 2007:115).

Yöneticiler, iç süreçler boyutunda, hissedarlar ve müşterilerine yönelik amaçları gerçekleştirmek için mükemmel bir şekilde yerine getirilmesi gereken önemli işlemlerinin neler olduğunu belirler.

2.8.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Kurumsal Karne'nin dört boyutu arasında insan kaynakları yönetimini ilgilendiren bu sonuncu boyuttur. Öğrenme ve gelişme boyutu üç temel kaynaktan oluşmaktadır. Bunlar; çalışanlar, sistemler ve organizasyonel prosedürlerdir. Kurumsal Karne'nin de boyutu olan finansal, işletme içi süreçler ve müşteri bakış açısı hedefleri çalışanların, sistemlerin ve prosedürlerin mevcut yetkinlik düzeyleri arasındaki farkı ortaya çıkaracak ve bu arada yapılması gereken performansı arttırmaya çalışmaktır. Aradaki farkı kapamanın yolu, çalışanlara daha fazla yatırım yapmak, bilgi teknolojilerini zenginleştirmek ve organizasyonel prosedürleri bütünleştirmektir (Kaplan ve Norton, 2007).

Kurumsal Karne'nin dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişme işletmenin uzun vadeli gelişme ve ilerleme sağlayabilmesi için gerekli olan altyapıyı sağlamaktadır. Müşteri ve işletme içi süreç boyutları mevcut durumda ve gelecekte önemli olabilecek faktörlerin belirlenmesinde kritik rol almaktadır. Günümüzün dünyasında var olan rekabet, müşterilere ve hissedarlara fayda sağlayabilmek için, işletmelerin sürekli olarak yetkinliklerini artırmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu boyutta yer alan amaçlar ve diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir (Kaplan ve Norton, 2007).

Kurumsal Karne, gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece yeni teçhizat veya yeni ürün araştırma – geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmamasının gerekliliğini vurgular. Teçhizat ve araştırma – geliştirme faaliyetleri tabii ki önemlidir fakat tek başlarına yeterli olmazlar.

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmelerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri, geliştirecekleri sorusu ile şekillenmektedir (Utkutuğ, 2008:62).

Kurumlar, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorlarsa, altyapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmaları gereklidir.

Mevcut finansal ve müşteri performansının üzerinde bir performansa ulaşmak hedefleniyorsa, sadece üst düzey görevliler tarafından getirilmiş olan standart operasyon yöntemlerine bağlı kalmak yeterli değildir.

Yapılan işlemler ve müşteriye yönelik performansın geliştirilmesi ile ilgili fikirler, giderek artan bir oranda bu işlemleri yapan ve müşteri ile en yakın ilişkide bulunan kişiler tarafından yürütülmelidir.

İç işleyiş yöntemleri ve müşterilerle ilgili geçmişte belirlenmiş olan standartlar temel olarak alınıp sürekli olarak bu temel üzerine yeni ilaveler yapılmalıdır. Çünkü hem şimdiki hem de gelecekteki performans için aynen geçerli olacak bir standart yoktur.

Çalışanların rolünde meydana gelen bu değişiklik, şirketlerin çalışanlarını yeniden eğiterek onların yaratıcı yeteneklerini şirketin amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirir.

2.9. Kurumsal Karnede Kullanılabilecek Performans Ölçütleri

2.9.1. Finansal Boyutta Kullanılan Ölçütler

Finansal boyut şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uyguluyor ise faaliyet sonucunu (kar/zarar durumunun) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir. Kar amaçlı işletmelerin tipik amacı, şirket ortaklarının hisselerinin değerini arttırmaktır. İşletmeler ekonomik değerlerini iki temel strateji ile arttırlar: Gelirin artırılması ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi. Gelir artırma stratejisinin genellikle iki boyutu

vardır: Birincisi yeni pazarlar, yeni mamüller ve yeni müşteriler elde etmek ikincisi ise satışların mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve çoklu mamül ve hizmetlerin çapraz satışı ile artırılmasıdır. Özbirecikli ve Ölçer'e göre

Verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik stratejiler de iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki Direkt ve endirekt harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesi, diğeri ise işletme faaliyetlerine belirli bir seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde) azaltarak, varlıkları daha etkin bir şekilde kullanmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002:36).

Kurumsal Karne'nin hazırlanması aşamasında tespit edilecek finansal ölçütler işletmenin firma yaşam döngüsünün (büyüme, tutundurma, olgunluk gibi) hangi aşamasında bulunduğuyla ilgili olarak farklılık gösterebilmektedir. Henüz tutundurma aşamasında bulunan bir işletme için satışların durumu ve nakit akışı gibi finansal ölçütler önemli iken olgunluk döneminde faaliyet gösteren bir işletme için karlılık, net gelir vb. finansal ölçütler daha önemli olabilmektedir (Güner, 2006:42).

Tablo 2.1. Finansal Boyutta Kullanılan Ölçütler

FİNANSAL
Toplam Varlıklar
Toplam Varlıkların Yüzdesi olarak karlılık
Net Varlıkların Dönüş Oranı
Gelirler / Varlıklar
Brüt Kar Marjı
Net Gelir
Satışların Yüzdesi Olarak Kar
Tam zamanlı çalışan sürekli işçilerin yıllık devir oranı
Ortalama Çalışma Saati
Yeni Ürünlerden Elde Edilecek Gelir
Çalışan Başına Karlılık
İşçi verimliliği
Sermaye Geri Dönüş Oranı
Yatırımların Geri Dönüş Oranı
İlave Edilen Ekonomik Değer
Büyüme Oranı
Kar Payları
Piyasa Değeri
Hisse Fiyatı

Kaynak: Niven (2002:120), Gürol (2004:318), (Akgül, 2004:77).

2.9.2. Müşteri Boyutunda kullanılan Ölçütler

Müşteri boyutunda kullanılan temel ölçütler, işletmenin pazarlama, operasyon, lojistik, ürün ve hizmet geliştirme işlemlerindeki hedeflerini temsil etmektedir. Bunlar:

Tablo 2.2. Müşteri Boyutunda Kullanılan Ölçütler

MÜŞTERİ
Pazar Payı Oranı
Müşteri Devamlılığı
Müşteri Sayısı
Müşteri Tatmini
Müşteri Karlılığı
Pazar Payı Yüzdesi
Müşteri Sadakati
Zamanında Teslimat
Mamul Kalitesi İle ilgili Şikayetler
Pazara Girişlerde Artış Oranı
Yeni Müşteri / Toplam Müşteri Yüzdesindeki Artış
Siparişleri Karşılama Oranı
İade Yüzdesi
Müşteri İsteklerine Cevap Verme Süresi
Müşteri İle İlişkinin Ortalam Süresi
İlk Kontakta Çözülen Müşteri Şikayeti
Müşteri Başına Yıllık Satış

Kaynak : Uygur (2009:151), Akgül (2004:77).

Pazar Payı

Pazar payının ölçülmesinden önceki ön koşul, hedef müşteri veya Pazar kesimlerinin belirlenmesidir. Hedef Pazar kesimlerini belirledikten ve müşteri kesimlerini bölümlere ayırdıktan sonra, Pazar payının ölçülmesi oldukça kolaylaşmaktadır. Bunun için sanayi ve ticaret odaları kayıtları, devlet istatistikleri ve diğer kamu kaynakları kullanılabilir.

Pazar kesimi, bir pazar içinde, benzer satın almak özelliklerine sahip alıcılar grubunun oluşturduğu kesimdir. Bir Pazar nadiren homojen olur. Normal bir Pazar mamul özellikleri, fiyat, dağıtım kanalı, satış sonrası hizmetler gibi kritik faktörlerde birbirinden farklılaşan alıcılara sahiptir (Dinçer, 1998:187).

Kurumsal Karnede en çok kullanılan Pazar payı ölçülerinden biri, belli bir müşteri grubundan elde edilen işlerin toplam işlere olan oranıdır. Düşük fiyat politikası uygulayarak elde edilen iş miktarını, kısa dönemde satışları arttırmak, karlılık ve sermayenin karlılığını arttırmak, istatistik enstitüsünden alınan pazar payı verilerinde gelişme sağlamak gibi hedeflerin yanında; hedef müşteri grubuyla ilgili olan pzar payını da dikkate alarak strateji geliştirmek günümüz rekabetinde kalıcı başarı için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bir başka Pazar payı ölçüsü ise “ müşterilerin hesap payı” ölçüsüdür. İşletmeler ya her müşteri ya da her kesim bazında ölçüm yaparak müşteriler ve pazar kesimlerinin yaptırdukları işin ne kadarını kendilerinin gerçekleştirdiğini öğrenerek bu ölçüyü ortaya çıkarırlar. Böyle bir ölçü, işletmenin kendi ürettiği ürün ve hizmetler ve hedef müşterilerinin toplam talep ettikleri miktarı kontrol etmek istediği zaman çok etkili olacaktır.

Müşteri Devamlılığı

Hedef müşteri kesimlerinde Pazar payını koruma veya artırmanın en iyi yöntemi, bu kesimlerdeki mevcut müşterileri korumaya çalışmaktır. Birçok işletme, müşterilerin devamlılığını sağlamanın yanı sıra mevcut müşterilere yapılan satış hacminin oransal büyümesini hesaplayarak müşteri sadakatini de ölçmek istemektedir (Kaplan ve Norton, 1999:89).

Müşteri Kazanma

Büyüme ve gelişme stratejileri güden işletmeler, genellikle hedef kesimlerdeki müşteri tabanlarını attırmayı amaçlamaktadır. Müşteri kazanma ölçüsü, ya yeni müşterilerin sayısı ya da kesimlerdeki yeni müşterilere yapılan satışların toplamı ile ölçülebilir. İşletmeler, yeni müşterileri çekmek için geniş kapsamlı pazarlama kampanyaları gerçekleştirirler. İşletmeler, kampanya sonucu yeni edinilen müşteri sayısının olası talep adedine bölünmesi ile müşterilerden gelen talep adetlerini ve değişim oranlarını hesaplayabilirler. Yapılan kampanya masraflarının yeni müşteri adedine bölünmesi ile müşteri başına yapılan reklam harcaması tutarı belirlenebilir (Kaplan ve Norton, 2007).

Müşteri Tatmini

Müşteri devamlılığını sağlamak ve müşteri kazanmak için müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak gerekir. Müşteri tatmin ölçüleri, bir işletmenin nasıl yürüdüğü hakkında geri bildirim sağlar. Eğer müşteriler satın aldıkları mal veya hizmetten tamamıyla veya mükemmel bir şekilde memnun olduklarını belirtirlerse, şirket bu müşterilerin satın almaya devam edeceklerine güvenebilir.

Müşteri tatmini araştırması yapmak için bir anket formu hazırlamak basit bir iş gibi görünebilir fakat müşterilerin büyük bir bölümünden geçerli yanıtların alınması genellikle özel uzmanlık gerektirir. Müşteri tatmini araştırması yapmak için genel olarak üç yöntem uygulanabilir: Mektup yollamak, telefon görüşmeleri ve kişisel görüşmeler yapmak. Pazar araştırma şirketleri de psikoloji, pazar araştırması, istatistik mülakat teknikleri, önemli sayıda personel ve bilgisayar gücünü uzmanlık seviyesinde kullanarak müşteri tatmini ile ilgili geniş kapsamlı veriler sağlar.

Müşteri Karlılığı

Bir şirketin, müşteri payı, devamlılığı, kazanılması ve tatmininde başarılı olması o şirketin karlı müşterilere sahip olduğunu garanti etmez. Faaliyet bazlı maliyet sistemleri, işletmelerin hem tek tek hem de toplam müşteriler bazında karlılığı ölçmelerine olanak tanır. İşletmeler sadece tatmin olmuş ve mutlu müşterilere değil, aynı zamanda karlı müşterilere sahip olmayı istemelidir.

Müşterileri incelemek için hem Pazar payı hem de karlılık bir arada kullanılması, yöneticilerin Pazar kesimleri ile ilgili stratejilerinin etkinliği hakkında çok değerli geribildirim almalarını sağlar.

2.9.3. İç Süreçler Boyutu'nda Kullanılan Ölçütler

Bu boyut, işletmenin mükemmel olarak yapması gerekli kritik iç süreçlerin tanınmasını sağlamaktadır (Çakıcı, 2003, 156).

Şirket içi işleyiş boyutunda kullanılacak ölçütler Akgül'e göre İçsel iş süreçlerine ilişkin kullanılacak ölçütler üretim aşamasında, tasarım aşamasında, teslimat aşamasında ve satış sonrası olmak üzere olarak aşağıdaki gibidir.

Üretim aşamasında

- Üretim Maliyeti
- Üretim Süresi
- Hata Oranı

Tasarım aşamasında

- Yeni Ürün

Teslimat aşamasında

- Zamanında Teslimat Yüzdesi

Satış sonrası

- Müşteri tatmini
- Üç aylık bir süre içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı
- Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşteriler yüzdesi (Akgül, 2005:76).

Tablo 2.3. Şirket İçi Süreçler Boyutunda Kullanılan Ölçütler

ŞİRKET İÇİ İŞLEYİŞ
Zamanında Teslimat / Dağıtım
Stok Devir Oranı
Araştırma Geliştirme Harcamaları
Yeni Patent Sayısı
Yeni Ürün Sayısı
İşgücü Kullanım Oranı
Müşteri İsteklerine Cevap Verme Süresi
Piyasaya Sürülen Mal ve Hizmet Sayısı
Yeni Projelerin İç verimlilik Oranı
Atıktaki Azalma
Yer, Mekan Kullanımı
Aksaklık süresi, Çalışılmayan Süre
Satılan Malların Geri Dönüş Oranı
Kalite Şikayetlerinin Sayısı
Yeni Projelerin İç Verimlilik Oranı
Medyada Yer Alan Olumlu Haber Sayısı
Müşteri Veri Tabanına Ulaşabilirlik
Garanti Şikayetleri
Siparişlerin Stokta Olmaması

Kaynak : Niven (2002: 134), (Akgül, 2004:77).

2.9.4. Öğrenme Ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Ölçütler

Öğrenme ve gelişme boyutunda, çalışanların tatmini, çalışanların kalıcılığı ve üretkenliği yanında personel yetenekleri (personel devir oranı), bilgi teknolojileri (müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı) ve motivasyonla (uygulanan önerilerin sayısı) ilgili konular söz konusudur (Utkutuğ,2008:63).

Personel ile ilgili tatmin, verimlilik ve devamlılık gibi üç temel ölçü, şirketlerin çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçlarının ölçülmesini sağlar (Cebeci, 2009:5).

Çalışanların tatmini sağlama amacıyla, şirketlerin çalışanlarının moralinin yüksek olması ve yaptıkları işin genelinden tatmin olmaları göz önünde bulundurulur. Verimlilik, talebe karşılık verebilme, kalite ve müşteri hizmetlerinde gelişme elde etmenin ön şartı, tatmin olmuş çalışanlara sahip olmaktır. Şirketlerin yüksek seviyede müşteri memnuniyeti elde etmeleri için bu müşterilere tatmin olmuş personelle hizmet vermeleri gereklidir.

Çalışanların sürekliliğini sağlamak, şirketin uzun dönemli ilgi duyduğu yani uzun müddet birlikte çalışmak istediği elemanların şirket bünyesi içinde tutulmasını ifade etmektedir.

Çalışanların sürekliliği genellikle önemli görevlerdeki çalışanların devir oranıyla ölçülür. Bu ölçünün temelinde yatan teori, şirketin çalışanlarına uzun vadeli yatırımlar yapması ve kişilerin arzu edilmeyen ayrılışlarının şirketin entelektüel sermayesinden bir kayıp olarak nitelendirilmesidir.

Çalışanların verimliliği, yetenek ve morallerinin artırılması, şirket içi işlemlerin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması yöntemlerinin toplam etkisi sonucu elde edilen bir neticedir. Amaç çalışanlar tarafında üretilen toplam mal miktarı ile mal miktarını üreten çalışan sayısı arasındaki bir ilişki kurmaktır (Kaplan ve Norton:2007).

Sonuç olarak, finansal, müşteri ve iç işlemler ile ilgili yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi, kurumun öğrenme ve büyüme yeteneklerine bağlıdır.

Tablo 2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Ölçütler

ÖĞRENME VE GELİŞME
Çalışan Tatmin Düzeyi
Çalışkan Devamlılığı
Çalışanların Verimlilik Artışı
Çalışanların Yeteneklerinin Geliştirilmesi
Çalışanların Motivasyon Artışı
Bilgi Sistemlerinin Etkin Kullanımı
Yeni Ürün/Hizmetlerden Elde Edilen Satışlar
Ar-Ge Harcamaları
Tasarım Maliyetlerinin Toplam Maliyetler İçindeki Payı
Yeni Ürün/Hizmet Geliştirme Süresi
İşe Alım Başına Oryantasyon ve Eğitim Gideri
Eğitim verilen Çalışanların Yüzdesi
Çalışan Başına İş Geliştirme Fikir Sayısı
Çalışan Başına Katma Değer
Rapor Edilen Kazalar
Bilgisayarlı Çalışanların Yüzdesi
İçsel İletişim Oranı
Yöneticilerin Sayısı
Bölümler Arası Görev Tahsisi

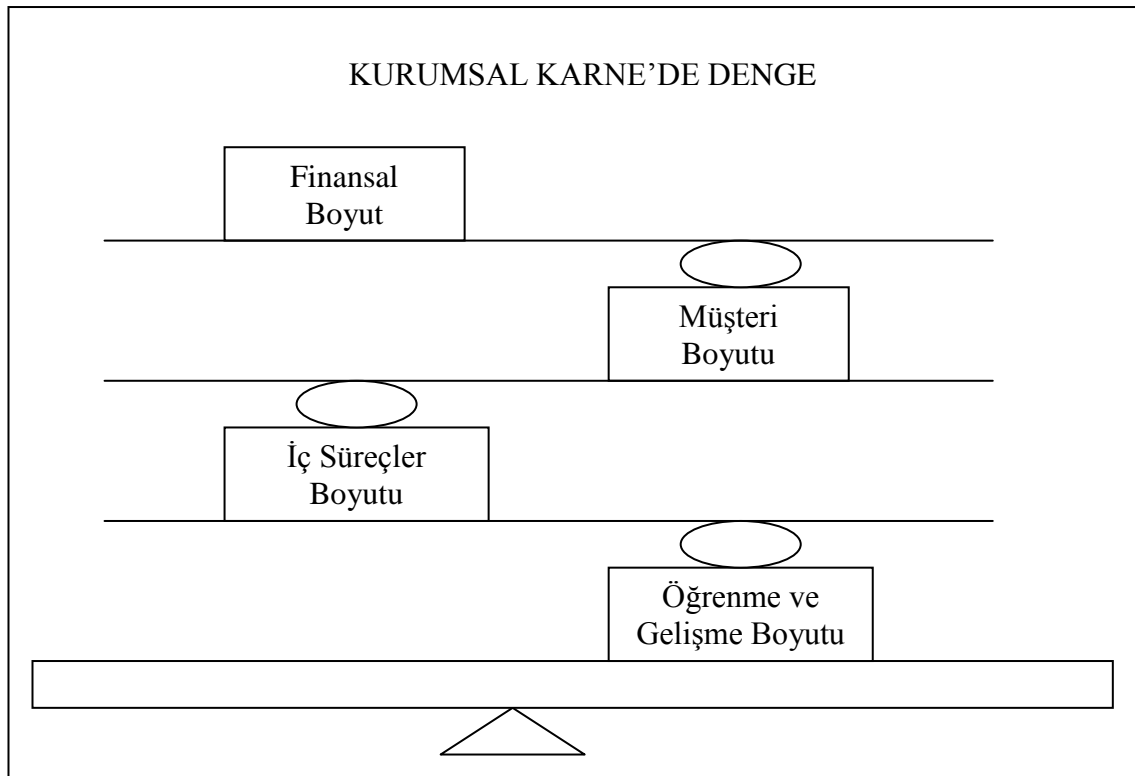
Kaynak : Utkutuğ (2008: 73), Köseoğlu (2005:111), (Akgül, 2004:78).

2.10. Kurumsal Karne'nin Boyutları Arasındaki Denge

Kaplan ve Norton tarafından dört boyutlu olarak geliştirilen Kurumsal Karne'nin bulunulan sektöre işletmelerin amaçlarına arttırılıp azaltılabilir. Burada önemli olan nokta boyutlar arasında uzun ve kısa vadeli hedefler arasında, finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında ve işletmenin tüm tarafları arasında denge olmasıdır.

Performans karnesi kavramının özünde, bir kurumun başarıya ulaşabilmesi için kurumsal performans ölçütlerine “dengeli” bir şekilde bakılması gerektiğini önermesi yer almaktadır. Nitekim, performans karnesi finansal ve finansal olmayan ölçütleri tek bir rapor içerisinde dengeli bir şekilde içerdiğini anlatmaktadır. Bu nedenle, işletme performansı ölçülürken performans karnesinin tüm boyutlarındaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmelidir (Ağça ve Tunçer, 2006:181).

Şekil 2.6. Kurumsal Karne'nin boyutları arasında denge



Kaynak : Kişisel görüşme (2009).

2.10.1. Uzun Dönemli Hedeflerle Kısa Dönemli Hedefler Arasında Denge

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için uzun dönemli kalıcı başarı elde etmelidirler. Diğer taraftan ortaklar ve hissedarlar açısından da kısa dönemli hedeflerde

başarının elde edilmesi gereklidir. Bu bağlamda oluşturulacak Kurumsal Karne’de uzun dönemli hedeflerle kısa dönemli hedefler dengeli bir şekilde yer almalıdır. Niven’e göre

Kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli hedefleri elde etmede bir adım olduğu unutulmadan, arka arkaya gerçekleştirilen kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli başarıyı getirdiği bir stratejik plan çerçevesinde işletmelerin Kurumsal Karnesi oluşturulmalıdır (Niven,2002:22).

2.10.2. Finansal Ölçütler ile Finansal Olmayan Ölçütler Arasında Denge

Kurumsal Karne yönteminin ortaya çıkış nedeni finansal ölçütlere dayalı geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin işletme performansını ölçmede yalnız başına yetersiz kalmasıdır. Niven’e göre

Kurumsal Karne yöntemi finansal ölçütlerle birlikte, işletmenin operasyonel sonuçları hakkında bilgi veren öncül göstergeler niteliğindeki finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle sonuç kartında yer alacak olan performans ölçütleri finansal ölçütler ve finansal olmayan ölçütleri de kapsamalıdır (Niven,2002:22).

2.10.3. İşletmenin Tüm tarafları Arasında Denge

İşletmeler aslında iç ve dış müşteri olmak üzere iki kısım müşteriye hizmet vermektedir. Çalışanlar işletmenin iç müşterileri; tüketiciler ve hissedarlar işletmenin dış müşterileri olarak kabul edilmektedir. Sonuç kartında yer alan ölçütler işletmenin tüm taraflarının bilgi ihtiyacına göre dengeli bir şekilde belirlenmelidir (Niven, 2002:22).

2.11. Kurumsal Karne’nin Şirket Stratejisine Bağlanması

Kurumsal Karne’nin şirket stratejisine bağlanmasını sağlayan üç prensip vardır. Bunlar;

- Neden-Sonuç ilişkileri,
- Performans Göstergeleri,
- Finansal Amaçlarla Bağlantıdır (Çakmak, 2005:266).

2.11.1. Neden-Sonuç İlişkileri:

Kurumsal Karne sadece şirketlerin stratejisini açıklamakla kalmaz, stratejinin gerçekleştirilmesinde kullanılacak bütün dinamikleri harekete geçirir. Bu neden-sonuç ilişkisi olarak isimlendirilir. Örneğin; güçlü finansal sonuçlar isteniyorsa, çok iyi bir müşteri servisinin olması gerekir. Çok iyi bir müşteri servisine sahip olmak ise müşteri ilişkileri yönetimi gibi süreçleri gerektirir. Çok iyi bir müşteri ilişkileri yönetimi süreci ise, bilgili çalışanlara sahip olmayı ve entelektüel sermaye gibi birikimleri ve sistemli çalışmayı gerektirir (Evans,2002:3).

Kurumsal Karne, stratejiyi boyutlar arasında neden-sonuç ilişkisini kullanarak açıklar. Örneğin finansal boyutta kan artırmak bir sonuçtur. Bu sonuca müşteri boyutundaki müşteri sadakati ile varılır. Müşteri sadakati bir sonuçtur. Bu sonuca şirket içi yöntemler boyutundaki operasyon sürelerinin düşürülmesi ile varılır. Operasyon sürelerinin düşürülmesi bir sonuçtur. Bu sonuca ise öğrenme ve gelişme boyutundaki personelin tatmini ile varılır (Ordu, 2004:32).

Neden sonuç ilişkisi, Kurumsal Karne'nin dört boyutunu da kapsamalıdır. Örneğin; Sermayenin karlılığı Kurumsal Karne'nin finansal boyutun da yer alan bir ölçü olabilir. Bu ölçüyü yönlendiren etkenler mevcut müşterilerin sadakatinin yüksek seviyede olması ve bu sadakat neticesinde müşterilere düzenli olarak ve artan oranda gerçekleştirilen satışlar şeklinde belirlenebilir. Böylece sermayenin karlılığı üzerinde büyük bir etkisi olan müşteri sadakati, Kurumsal Karne'nin müşteri boyutu bölümünde dahil edilir. Şirketin müşteri sadakatini koruyabilmesi için de müşteri tercihleri incelenir, siparişlerin zamanında teslim edilmesine müşteriler büyük önem verir. Bu durumda siparişlerin zamanında teslim edilmesini sağlayarak müşteri sadakatinin artırılacağı, bunun da daha iyi bir finansal performans elde etmeyi sağlayacağı çıkarılabilir. Böylelikle hem müşteri sadakati, hem de zamanında teslimat Kurumsal Karne'nin müşteri boyutuna dahil edilmiş olur. Bir sonraki aşamada zamanında teslimatı gerçekleştirebilmek için şirketin hangi iç işleyiş yöntemlerinde mükemmel çalışır duruma gelmesinin gerektiği sorgulanır. Zamanında teslimat oranında bir gelişme sağlayabilmek için şirkette uygulanan operasyonların daha kısa sürede tamamlanması veya iç işleyiş yöntemlerinin kalitesinin artırılması gerekliliği ortaya çıkabilir. Her iki faktörde Kurumsal Karne'nin şirket içi yöntemler boyutunda yer alacak ölçüler olabilir. Daha sonra, şirketin operasyon sürelerini kısaltmak ve işlem kalitesini artırmak için

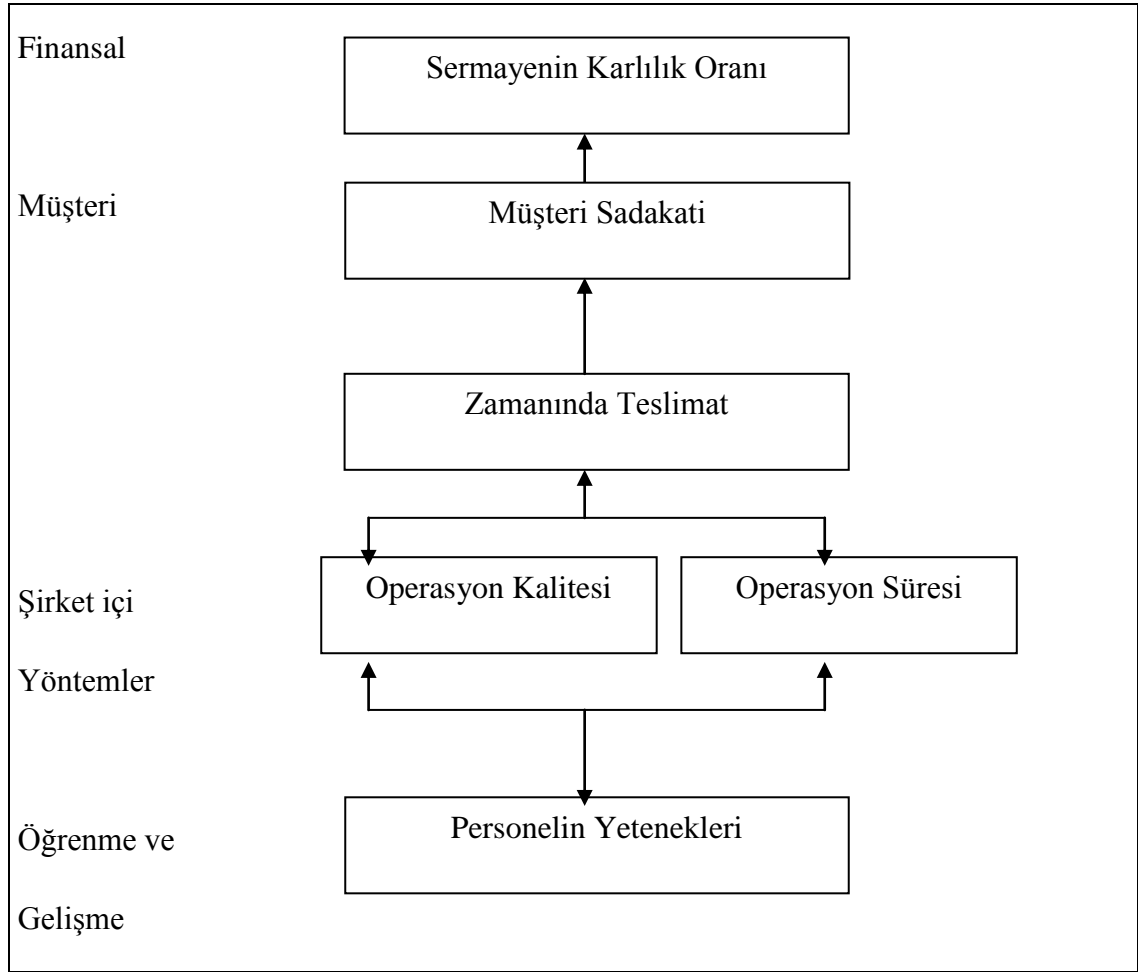
nasıl bir yol izlenmesi gerektiği sorgulanır. Bu ise öğrenme ve gelişme boyutunu ilgilendiren personelin eğitilmesi ile mümkün olur. Böylece doğru hazırlanan bir kurumsal karne, kurumun stratejisinin tüm hikayesini anlatmaktadır. Kurumsal Karne'ye dahil edilen her bir ölçü, kurumsal stratejinin tüm şirkete yayılmasını sağlayarak sebep-sonuç ilişkileri zincirini oluşturmaktadır.

İşlemleri yapan elemanların eğitilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi şeklinde ifade edilen bir amaç, Kurumsal Karne'nin öğrenme ve büyüme boyutunda yer alacak bir ölçüdür.

Tüm sebep ve sonuç ilişkileri zincirinin Kurumsal Karne'de yer alan dört boyut vasıtasıyla ifade edilmesi aşağıda ki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 2.7 Kurumsal Karne'nin boyutları arasındaki neden sonuç ilişkilerini göstermektedir. Şekle göre öğrenme ve gelişme boyutundaki personelin yetenekleri, iç süreçler olarak adlandırılan şirket içi yöntemler boyutundaki, operasyon kalitesi ve operasyon süresini etkilemektedir. Operasyon kalitesi ve operasyon süresindeki iyileşme ürünlerin müşterilere zamanında teslim edilmesini sağlamakta ve diğer faktörlerle birlikte müşteri memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak ta finansal boyuttaki sermayenin karlılığı bu süreçten etkilenmektedir.

Şekil 2.7. Neden Sonuç İlişkileri Zinciri



Kaynak: Kılıç ve Erkan (2006:87).

2.11.2. Performans Göstergeleri

İyi hazırlanan bir Kurumsal Karne, elde edilen sonuçlara ait performans göstergelerine de yer vermelidir. Performans göstergeleri içermeyen sonuç ölçüleri, bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceğini açıklayamaz. Ayrıca stratejinin başarı ile yürütülüp yürütülmediğine dair erken uyarıda bulunmayı da başaramaz.

Kurumsal Karne bir şirketin stratejisinde yer alan uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşmayı sağlayacak mekanizmaların birbirleriyle bağlantılı bir ölçüler dizisi halinde ifade edilmiş şekli olmalıdır (Kaplan ve Norton, 2007).

Performans göstergeleri işletmelerin tamamlanma süreleri ve hata oranları gibi sonuç ölçümleri olmaksızın bir şirketin kısa dönemle uygulamalardan operasyonel gelişimler

elde etmesini sağlayabilir. Fakat performans göstergeleri tek başlarına operasyonlardaki gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle daha büyük hacimde iş yapılmasını sağlayıp sağlamadığını ve finansal performansta bir artış olup olmadığı gibi hususları açıklamak için yeterli değildir. İyi düzenlenen bir Kurumsal Karne'de şirketin stratejisindeki sonuçlar (yardımcı göstergeler) ve performans göstergelerinin uygun oranda bir karışımı kapsamalıdır.

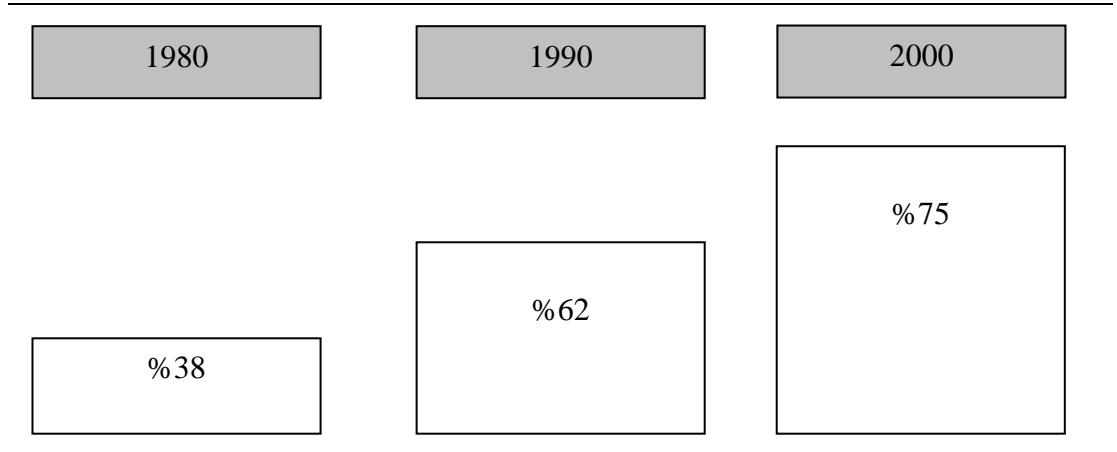
2.11.3. Finansal amaçlarla Bağlantı Sağlanması:

Bilgi çağının birçok organizasyonu kalite, müşteri tatmini, yenileme ve çalışanlara yetki verilmesi gibi, organizasyonun lehine sonuçlar verecek amaçların belirlenmesini kolaylaştıracak değişim programları uygulamaktır. Organizasyonlar bu değişim programlarını nihai amaç olarak kabul ederlerse hata yaparlar. Kurumsal Karne, elde edilen sonuçlar, özellikle de sermayenin karlılık oranı veya ekonomik katma değer gibi finansal sonuçlara önem vermektedir. Organizasyonlar gelişim programlarını (kalite yönetimi, toplam operasyon süresindeki azalma, yeniden yapılanma, çalışanlara yetki verilmesi gibi) organizasyonun müşteri ve finansal performansını artırmaya yönelik özel hedeflerle ilişkilendirmelidir. Dolayısıyla Kurumsal Karne'de yer alan tüm göstergeler finansal amaçlara bağlanmalıdır (Çakmak, 2005:268).

2.12. Kurumsal Karne'de Maddi Olmayan Varlıkların İşletme İçin Önemi

Bilgi ve bilgi kullanımının son derece önemli olduğu günümüz koşullarında, maddi olmayan varlıkların organizasyonlar için önemi her yıl daha da artmaktadır ve artmaya devam edecektir. Özellikle büyük şirketlerin mali tablolarına bakıldığında işletmelerin piyasa değerlerinin finansal tablolarda görülen değerlerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Bu da işletmelerdeki entelektüel sermayenin varlığı ile açıklanmaktadır. Şekil 2.8 dönemselsel olarak maddi olmayan duran varlıkların değer artışını % olarak göstermektedir. Tablo ya göre seksenli yıllarda işletmelerdeki değeri % 38 olarak tanımlanan maddi olmayan duran varlıklar, doksanlı yıllarda % 62 ikibinli yıllarda % 75 düzeylerine çıkmıştır. Bu durum maddi olmayan varlıkların işletmeler için ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Şekil 2.8. Organizasyonda maddi olmayan varlıkların değer artışı



Kaynak: Niven (2002:28).

Şekil 2.8 entelektüel sermayeyi bir ağaç şeklinde betimlemektedir. Şekilde ağaç'ın görünen kısımları dalları, meyvaları, yaprakları maddi varlıkları temsil ederken ağacın görünmeyen kısmı olan ağacı ayakta tutan kökler ve ağacın canlı kalmasını sağlayan unsurlar ise işletmelerin maddi olmayan varlıklarını temsil etmektedir. Entelektüel sermaye de diyebileceğimiz maddi olmayan varlıklar ağacın gövdesi boyunca uzanır ve ağacın kabuğu tarafından korunur.

Entelektüel sermaye olarak da isimlendirilen maddi olmayan duran varlıklar;

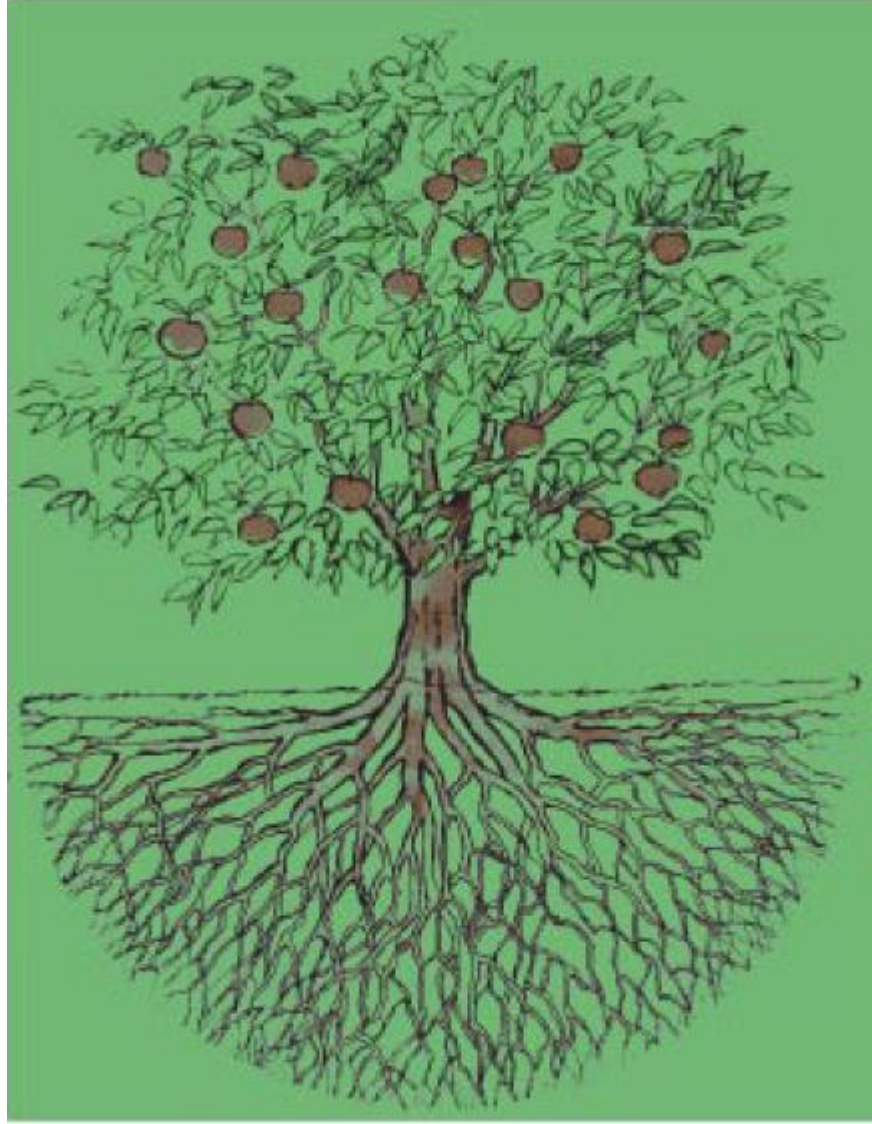
- İnsan Sermayesi
- Bilgi Sermayesi
- Organizasyonel sermaye olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır.

İnsan Sermayesi: Bir şirketin çalışanlarının sahip olduğu beceriler, yeteneklerdir.

Bilgi Sermayesi: Şirketin veri tabanları, bilgi sistemleri, networkleri ve teknolojik altyapısıdır.

Organizasyonel Sermaye: Şirketin kültürü, liderliği, çalışanların stratejik hedefler ile ne kadar bağlantılı olduğu ve çalışanların bilgi paylaşımı becerisidir.

Şekil 2.9. Entelektüel Sermaye Ağacı



Kaynak: Feldberger (2008:16).

Maddi olmayan değerlerin bir şirkete sağlayacağı faydalar şunlardır;

- Mevcut müşteri sadakatini korumanın yanında etkin ve verimli hizmet sunulabilecek yeni müşteri kitleleri, yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi,
- Hedef müşteri kitlesi tarafından talep edilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,

- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa teslim süreleri ile üretilmesi,
- Bilgi teknolojisi, veri tabanları ve sistemlerinin yaygınlaştırılması
- Firmaların, maddi olmayan varlıklarını geliştirmeleri ve kullanımını etkinleştirmeleri, rekabet avantajı yaratmalarını ve bu avantajı sürekli kumllarını sağlamaktadır.

2.13. Toplam Kalite Yönetimi, Altı Sigma ve Kurumsal Karne

Stratejik ve bütünü kapsayan bir yönetim sistemi olan Toplam Kalite Yönetimi, tüketici tatminini amaçlar ve bir örgütte üst yönetimden en alt kademedeki çalışanlara kadar tüm çalışanların iş süreçlerine katılımını ve tüm işlerin iyileştirilmesini temel alır (Kişisel görüşme,2009). Belli araç, yöntem ve tekniklerin (iş akımı şemaları, etken-etki diyagramı, denetim listesi, kontrol diyagramı, iş programı vb.) kullanılmasını gerektirir. Bunun için; bu düşünce biçiminin gerek üst yönetim ve çalışanlar, gerek tüketiciler veya hizmet bekleyen gruplar tarafından benimsenmesi temel koşul, yönetimin tüm süreçlerinde eğitim faaliyetlerini sürekli kılmak bir zorunluluktur.

Toplam kalite yönetiminin temel felsefesi sürekli gelişme ve iyileşmedir. Temel ilkeleri ise;

- ◆ Müşteri odaklılık
- ◆ Sürekli gelişme
- ◆ Tam katılım
- ◆ Kurum kültürü
- ◆ Önce insan anlayışı ve birey kalitesi
- ◆ Süreçlerin yönetimi ve sürekli denetimi
- ◆ Liderlik

6 Sigma operasyonel mükemmellik yaklaşımıyla koşulsuz müşteri tatminine yönelik başarı anahtarı olarak tanımlanabilir. Bu yöntemde, bir firmanın ürün ve hizmetlerdeki performansı sigma düzeyi ile ölçülür. İş süreçlerinde sapma yaratan nedenleri tespit edip

zararsız hale getirdikçe, sigma düzeyi sürekli artacaktır. Bu da iş ve üretim süreçlerinde hataların azalacağı anlamına gelmektedir. Altı Sigma'da hedef, değişkenliği ve sapmayı sifira yaklaştıracak, beklentileri mükemmel şekilde karşılayacak ürün ve süreçlere ulaşmaktır (www.borusanmannesman.com, 20.03.2009).

6 sigma yöntemide tıpkı toplam kalite yönetiminde olduğu gibi süreçleri iyileştirmeyi ve mükemmele ulaşmayı hedeflemektedir. Mevcut haliyle yöntem toplam kalite yönetiminin en son halidir.

Sonuç olarak toplam kalite yönetimi ve 6 sigma metodları Kurumsal Karne ile farklı kavramlar olmalarına rağmen, işletmelerin başarısı için birbirini tamamlayan yöntemlerdir. Kurumsal Karne'de işletmeleri vizyon misyon ve amaçlarına ulaştıracak stratejiler ve hedefler belirlenirken, toplam kalite yönetimi ve 6 sigma yöntemlerinde stratejileri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

BÖLÜM 3: KURUMSAL KARNE GELİŞTİRME SÜRECİ

Kurumsal Karne geliştirme süreci, geliştirme öncesi çalışmalar ve Kurumsal Karne geliştirme olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmesidir. Geliştirme öncesi çalışmalar işletmedeki Kurumsal Karne ihtiyacı ve uygulamanın yapılacağı birimin tespit edilmesi olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Geliştirme Süreci ise, Çalışma planının hazırlanması, çalışma takımının kurulması ve iletişim planının oluşturulması, Misyon, Vizyon, Strateji ve Değerlerin tanımlanması, Boyutlar ve Stratejilerin Belirlenmesi, Ölçütlerin belirlenmesi, Hedeflerin belirlenmesi, Basamaklandırma, Uygulama, Dönemsel değerlendirmeler ve Kurumsal Karne'nin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi olmak üzere dokuz aşamadan oluşmaktadır.

3.1. Kurumsal Karne Geliştirme Öncesi Çalışmalar

Kurumsal Karne Geliştirme öncesi çalışmalar İşletmedeki Kurumsal Karne ihtiyacının ve uygulama yapılacak işletme biriminin tespit edilmesi süreci olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmektedir.

3.1.1. İşletmede Kurumsal Karne İhtiyacının Belirlenmesi

Talebin olmadığı yere ürün arz etmenin başarısızlığa ve kayıplara neden olması gibi kendisine duyulan ihtiyaç net olarak tanımlanmayan her türlü çalışma da yetersiz ilgi, sahipsizlik, yetersiz kaynak aktarımı gibi nedenlerle sonuçsuz kalacaktır. İnsanların Kurumsal Karne ye sahip çıkmaları ve uygulanması konusunda istekli olmaları için bu çalışmanın sonuçlarının kendilerine yarar sağlayacağına, önem verdikleri birçok problemin bu uygulamayla çözüleceğine inanmaları, kısacası Kurumsal Karne'de kendi çıkarlarına ve isteklerine ulaşabilmeleri için ihtiyaç hissetmeleri gerekir.

Yeni ekonomide değer üretebilmek, pazarda kalıcı ve başarılı olabilmek için eski yönetim ve performans değerlendirme araçları tek başlarına yetersiz kalmaktadır. Kurumsal Karne finansal ölçütler dışındaki verilere de önem vermekte ve hem iş gücü olarak hem de müşteri olarak insanın ve yaratıcılığının en önemli rekabet unsuru olduğu günümüz piyasa koşullarına daha uygun ve işletmenin yaşamını başarıyla sürdürebilmesiyle ilgili veriler sunan daha nitelikli kontrol noktaları tanımlayabilmekte ve bunlar arasında ilişki kurmaktadır. Tanımlanan kritik başarı faktörlerinin takibi ile sürekli olarak amaçlarımıza ne düzeyde yaklaştığımızı, belirlediğimiz rotadan ne düzeyde saptığımızı

gösterebilmektedir. Aynı zamanda uzun dönemli gözden geçirmelerle amaçlarımızın ve stratejilerimizin de doğruluğu kabul edilebilirliği incelenmektedir.

Çalışanların işletme süreçlerine daha fazla katılması, sorumluluk alabilmesi, yeni fikirler üstlenmesi giderek önem kazanmaktadır. Kurumsal Karne işletmenin amaçlarını, ulaşmak istediği noktayı ve personelin günlük çalışmaları ile bu sürece ne düzeyde katkıda bulduklarını göstermekte, böylece çalışanların işletmeye daha fazla katkıda bulunabilmesine olanak sağlamakta, çalışanlar ile yöneticiler arasında çift yönlü bir iletişim mekanizması oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının gelişimini takip ederek gelecekteki rekabet gücümüz hakkında öncü sinyalleri vermektedir. Bunlar gibi birçok madde sayılabilir ancak önemli olan çalışan ve yöneticilerin bu maddeler içinde kendilerini tatmin edenler olduğuna inanmaları ve bu maddelerin içeriklerine ihtiyaç hissetmeleridir. Bu nedenle çalışanlara Kurumsal Karne’de ona hitap eden yönü ve ona kazandıracakları ilgili kişinin kültürü, eğitimi, iletişim yöntemi, algılayışı ölçüsünde aktarılmalıdır. Bunun için işletme çalışanlarının ve kültürüne uygun detaylı, herkesi içerecek kapsamlı bir iletişim planı oluşturulmalıdır.

Kurumsal Karne’ye duyulan ihtiyaç çalışanlara aktarılırken şu adımlar izlenebilir,

- Kişinin önceliklerine göre sunum hazırlanması
- Beklenen sonuçların anlatılması
- Araştırma sonuçlarının gösterilmesi
- Yaklaşan tehlikelerin gösterilmesi
- Eğitim verilmesi (Niven, 2002:48).

3.1.2. Kurumsal Karne Uygulanacak Birimin Belirlenmesi

Kurumsal Karne uygulamasında ilk adım çalışmanın şirketin hangi bölümünde gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Kurumsal Karne uygulaması işletmenin tümünde mi uygulanacak yoksa fonksiyonel bir bölümünde mi yoksa belli bir coğrafi alanda mı? Kurumsal Karne’nin uygulanacağı alanın belirlenmesinde şu soruların cevapları yardımcı olacaktır.

1. İlgili birimin belirlenmiş bir stratejisi var mı ve ya bir stratejiyi uygulama kapasitesine sahip mi?

Bir Kurumsal Karne uygulamasında strateji, insan vücudundaki iskelet sistemine benzer. İnsan vücudunda tüm organlar ve yapı iskelet sayesinde anlamlı bir bütün oluşturduğu, bir arada olduğu gibi, Kurumsal Karne çalışmasında içeriğindeki tüm olgular strateji çevresinde bir araya gelir, stratejiye göre etkileşir. Bu nedenle Kurumsal Karne uygulamasının düşünüldüğü birimde hali hazırda bir stratejinin varlığı ve çalışanların bu stratejinin farkında olması uygulamanın sağlıklı ve başarılı şekilde yürütülmesi adına oldukça önemlidir.

2. Üst yönetim yeterince destek veriyor mu?

Büyük ölçekli tüm projelerde olduğu gibi, Kurumsal Karne uygulamasında, başarısında, sürekliliğinde üst yönetimin desteği hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin istediği şeyleri yapmayı, onların arzuladıkları noktada bulunmayı isterler. Bu nedenle üst yönetimin Kurumsal Karne çalışması için sağladığı sözlü ve uygulama noktasındaki desteği çalışanların da projeyi sahiplenmesi, desteklenmesi anlamına gelebilmekte, gerçekleştirilme olasılığını arttırmaktadır.

3. Anahtar yönetici ve müdürler yeterince destek veriyor mu?

Üst yönetimin dışında şirketin operasyonlarının gerçekleşmesinde, işletme kültüründe ve çalışanlar nazarında önemli etkilere sahip orta düzey yöneticilerin desteği hem gerekli uygulamaların gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak hem de çalışanların projeyi sahiplenme düzeyini arttıracaktır. Bu nedenle Kurumsal Karnenin uygulanacağı ünitenin seçiminde ilgili yöneticilerin desteği ve arzusu çok önemlidir.

4. Kurumsal Karne uygulamasına ne düzeyde ihtiyaç duyuluyor.

İlgili ünitenin yeni bir sisteme ne düzeyde ihtiyaç duyduğu Kurumsal Karne'ye verilecek destek ve uygulama arzusunu belirlemedeki önemli noktalardan biridir. Yeni bir sisteme ihtiyaç duymadığını düşünen bir noktada farklı uygulamaların denenmesi huzursuzluklara, tedirginliklere bunların sonunda mevcut operasyonlarda ve çalışma isteminde dahi başarısızlıklara neden olabilmektedir.

5. Faaliyet alanı yeterli mi?

Seçilecek ünitenin gerçekleştirdiği operasyonlar birden çok boyutun belirlenebilmesine olanak sağlayacak genişlikte olmalıdır. İlgili ünitenin kendine ait bir değer zinciri, operasyonları, müşterileri ve en önemlisi stratejisi olmalıdır.

6. İhtiyaç duyulan veriyi sağlayabilecek mi?

Burada önemli olan iki noktadan birincisi, seçilen ünitenin ölçümlerde kullanılacak verileri sağlayacak bir operasyonlar setine sahip olup olmadığı yani faaliyetlerini sonuçlarının belli matematiksel ifadeler üretilip üretilmediği ikincisi ise seçilen ünitenin oluşturulan ölçütler için gerekli verileri ne düzeyde sağlıklı ve sürekli şekilde sağlayabileceğidir. Örneğin insan kaynakları departmanının faaliyetleri sonucunda çalışan memnuniyetinin tam olarak ne kadar arttığını ölçmek, yeni kullanılan bir makinenin üretime etkisinin, verimliliğini ölçmekten daha zordur.

7. İlgili birim uygulama için gerekli kaynaklara sahip midir?

Diğer bir önemli nokta ilgili birimin Kurumsal Karne uygulamasının gerekli kaynaklara sahip olup olmadığıdır. Her çalışmada olduğu gibi Kurumsal Karne uygulamasında da iş gücü, maddi kaynaklar, bazı teknolojiler gibi çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Buradaki önemli nokta ilgili birimin ne düzeyde kaynağa sahip olduğu ve bu kaynakların ne kadarını Kurumsal Karne uygulaması için kullanabileceğidir (Niven, 2002:43).

Yukarıdaki soruların cevaplarına göre en uygun birim tespit edilerek Kurumsal Karne çalışmaları yapılır.

3.2. Kurumsal Karne Geliştirme Süreci

Kurumsal Karne çalışmasında, eğer Kurumsal karne bir stratejik yönetim aracı olarak görülüyorsa ve işletme mevcutta herhangi bir stratejiye sahip değilse yapılması gereken ilk iş vizyon ve misyon tanımlarının yapılması, ana amaçların belirlenmesidir. İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken kendisine kılavuz olarak kullanacağı değerler belirlenmelidir.

Stratejinin belirlenmesindeki ana adımlar iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, temel varsayımların oluşturulması, güçlü ve zayıf yönlerin tanımlanması, bir stratejik yönetim aracı yardımıyla stratejilerin oluşturulmasıdır (Dinçer,2004:39).

Ulaşılmaması istenen ana hedefler ve bu hedefe ulaşmak için kullanılacak ana hedefler belirlendikten sonraki adım hazırlanan planların hayata geçirilmesidir.

Kurumsal Karne çalışması bir proje yönetimi faaliyeti olduğu için öncelikle projenin uygulanması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Proje planı hazırlanmalı, çalışma takımı kurulmalı, iletişim ve çalışma esasları belirlenmelidir. Akgül e göre çalışmanın adımları;

1. Çalışma planının hazırlanması, çalışma takımının kurulması ve iletişim planının oluşturulması
2. Misyon, Vizyon, Strateji ve Değerlerin tanımlanması
3. Boyutlar ve Stratejilerin Belirlenmesi
4. Ölçütlerin belirlenmesi
5. Hedeflerin belirlenmesi
6. Basamaklandırma
7. Uygulama
8. Dönemsel değerlendirmeler
9. Kurumsal Karne'nin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi (Akgül, 2006; Köse, 2003)

3.2.1. Kurumsal Karne Takımının Oluşturulması Ve İletişim Planının Hazırlanması

Kurumsal Karne oldukça kapsamlı bir çalışma olduğundan işletmenin tüm veya birçok faaliyetini kapsar. Kurumsal Karne'nin uygulanabilmesi için farklı fonksiyonel alan ve düzeydeki faaliyetler, faaliyetlerle ilgili bilgiler ve bu faaliyetleri gerçekleştiren çalışanlarla iletişimin devam ettirilebilmesi gereklidir (Niven, 2002:51).

Kurumsal Karne çalışmasında çok fazla miktarda bilgiye ihtiyaç olduğu için; bilginin tek bir kişi de toplanması mümkün değildir. Bu sebeple işletmenin farklı birimlerinde çalışan kişilerin desteği gereklidir. İhtiyaç duyulan bilgi ve iletişim becerilerine sahip kişilerin bir araya getirilmesiyle çalışma takımı kurulur. Her bir üye kendi biriminin elçisi durumundadır ve kendi biriminin projeye karşı arzulu ve heyecanlı olmasından da sorumludur. Çalışma takımı hem planlama hem de uygulama evresinde aktif rol oynayacaktır.

Takım üyeleri belirlenen amaca ulaşmak için gerekli tüm kaynaklara sahip olmalı ve birbirini tamamlayabilmelidir. Gereken kaynaklar arasında işletmeye yönelik bilgiler olduğu gibi yönetim ve proje yönetimine yönelik noktalarda olmalıdır. Bir çalışma takımı sponsor, takım lideri, üyeler ve danışmanlardan oluşur (Niven, 2002:5).

Bir çalışma takımında sponsor işi bir fiil yapmaz ancak uygulamanın gerçekleşmesi için işletme genelinde ihtiyaç duyulan maddi ve manevi ortamın oluşturulmasını sağlar. Projenin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların zamanında teminini gerçekleştirmek yanında hem yönetim kurulu hem işletme içindeki görüş ve konuşmaları ile hem üst yönetim hem çalışanlar karşısında projeyi sahiplenir, destekler, savunur ve insanların katkıda bulunmalarını sağlar. Bu kişiler işletmeyi iyi tanıyan, işletmenin amaç ve stratejilerine hakim, işletmenin geneli tarafından tanınan, sevilen, sözü dinlenen, nüfuzu, kredisi yüksek bir yönetici olmalıdır. İşletmedeki en etkili yönetici karşısında ve yönetim kurulunda etkili bir konuma sahip olmalıdır.

Takım liderleri, birçok farklı kişi ile görüşecek, toplantı yapacak ve hatta mücadele edeceklerdir. Hem üst düzey yöneticilerle hem de takım üyeleri ile başarılı şekilde ilişki kurabilmelidir. Takımın ihtiyaç duyduğu kaynakları zamanında temin edebilmelidir. Bu nedenle iletişim kabiliyeti yüksek, sabırlı, mücadeleciler niteliklere sahip olmalıdırlar. İkona kabiliyetleri gelişmiş, çözüm odaklı, soğukkanlı, planlama yeteneği yüksek olmalıdır.

Üyeler, kendi birimlerinden ihtiyaç duyulan verileri sağlarlar hem de bu verileri kullanarak ölçütlerin, hedeflerin, amaçların ve benzeri unsurların oluşturulmasında görev alırlar. Bu kişiler birimlerinde yönetici olmak zorunda değildir ancak kendi birimlerinde proje sponsoru rolünü üstlenirler. Yöneticileri üzerinde ve diğer çalışanlar üzerinde etkili olmalıdırlar. Birimlerini çok iyi tanımaları gerekir.

Kurumsal Karne'nin oluşturulması aşamasında başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için tüm takım üyeleri arasında profesyonel ve kişisel bağlar kurulmalıdır. Takım içi motivasyon faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Üyelerin aynı coğrafi-fiziki alanda bulunmaları başarıyı arttıracaktır.

Danışmanlar, proje yönetimi, problem çözme teknikleri, uygulamayı kolaylaştıracak metodoloji ve teknikler, değişim yönetiminde destek sağlanması gibi konularda

yardımcı olabilirler. Bu kişilerin tam zamanlı çalışmalarına ihtiyaç yoktur ancak ihtiyaç anında bilgi aktarımı sağlanabilmelidir. Özellikle değişim yönetimi zorlu bir konudur ve bu konuda bir değişim uzmanı muhtemel problemleri önceden tahmin ederek çözümler üretebilir.

Takıma dahil olacak kişilerin belirlenmesinde projenin özellikleri ve kapsamı da etkilidir. Bunların yanında Şu faktörler göz önüne alınmalıdır.

1. Projenin gerçekleştirileceği bölümler, etkilediği organizasyonun büyüklüğü ve yapısı, projenin kapsamı
2. Projenin uygulanmasında ihtiyaç duyulan bilgiler
3. İşletmenin mevcut kültürel yapısı, değişim karşısında beklenen direncin düzeyi ve içeriği
4. Takım üyelerinden beklenen kültürel birikim ve kişilik özellikleri

Takımda tüm birimler kendini temsil edebilmelidir. Takım yaklaşık olarak on kişiden oluşabilir. Ancak bu sayıdan fazla kişinin katılımıyla oluşacak projelerde iletişim ve karar alma konularında sıkıntılar yaşanabilir.

Tüm takım üyeleri ortak bir amaca odaklanmış olmalıdırlar. Farklı nitelik, birikim, meslek ve kişiliklerden dolayı farklı görüşler, düşünceler olabilir, bunlar problemlerin çözümleri ve tüm işletmenin kapsanabilmesi için avantaj sağlar ancak herkesin sahip olduğu ortak bir yaklaşım belirlenmiş olmalıdır.

Tüm üyeler diğerlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmelidirler. Sorumluluk bir veya birkaç kişinin üstünde olmamalı tüm takımca paylaşılmalıdır.

Takım kurulduktan sonraki adım üyelerin eğitimidir. Tüm takım üyelerinin gerçekleştirilecek proje ve kullanılacak yöntemler hakkında bilgiye ihtiyaçları olacaktır. Uygulamanın sağlıklı şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesi için çalışma başlamadan önce takıma gerekli eğitimler verilmiş olmalıdır.

Kurumsal Karne stratejinin ve uzun dönemli amaçların günlük faaliyetlere aktarımı olduğundan bu uygulamanın gerçekleştirilmesi için öncelikle takım üyelerinin işletme geneli hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Ana hatları ile uzun dönemli

amaçlar ve strateji üyelere aktarılmalı ve organizasyona bu bilgiler ışığında bakmaları sağlanmalıdır.

Takım üyeleri daha önce bir Kurumsal Karne çalışmasında ve ya değişim yönetiminde yer almamış olabilir. Bu nedenle öncelikle Kurumsal Karne'nin metodolijisi, içerdiği faaliyetler, gerçekleştirilmesi gereken işler, muhtemel sorunlar ve çözüm önerileri aktarılmalıdır.

Hem takım içi çalışmalarda hem dışa dönük çalışmalarda uygulamanın büyük bölümü çalışan ve yöneticilerle bilgi alış verişi için toplantı ve görüşmelerle geçeceğinde iletişim becerileri, ikna kabiliyeti oldukça önemli bir nitelik olarak karşımıza çıkacaktır. Takım üyelerinin çalışanlardan istedikleri bilgiyi en kısa sürede alabilmeleri, elde edilen sonuçları etkin şekilde aktarabilmeleri ve bu sonuçların kabullenilmesi için ikna kabiliyetlerini kullanmaları hayati önem taşımaktadır.

Yapılacak çalışmalar ve bu çalışmaları gerçekleştirecek kişiler belirlendikten sonra elde edilen sonuçların diğer çalışanlarla nasıl paylaşılacağı belirlenmelidir. Her çalışanın niteliğine ve pozisyonuna göre farklı iletişim metotları kullanılabilir. Bu metotların tespit edilmesinde Deloitte “değişim yönetimi çalışması” na göre aşağıdaki faktörler dikkate alınmalıdır.

1. Çalışanın pozisyonu
2. Aktarılacak konunun önemi, içeriği
3. Ne sıklıkta kendisiyle iletişime geçileceği
4. Kişide bırakılmak istenen etki-motivasyon
5. Kişi veya grubun konu hakkındaki bilgi düzeyi gibi kriterler kullanılır (Kişisel görüşme, 2008).

3.2.2. Misyon, Vizyonun Belirlenmesi

Misyon, bir işletmenin varlığının temel amacıdır. Gelecekte olmak istediği yer, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yöneticilerin dünya görüşüdür denebilir. Organizasyonun misyonunu ifade eden açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda bir standart olmamakla birlikte, en azından aşağıdaki konularla ilgili ne düşündüğünü belirtmiş olması gerekir.

Organizasyonun genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,

Organizasyonun kendisini nasıl gördüğü,

Hangi pazara hizmet sunulacağı,

Üretilcek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu,

Kullanılacak temel teknolojiler, neler olduğu,

Genel olarak vermek istediği imajın neler olduğu (www.girişimfikirleri.com, 30.04.2009).

Vizyon (uzak görüşlülük), geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun varolma nedeni ile ilgili ilke ve değeri, örgütsel başarıyı tespit etmeye yarayacak ölçütleri içermektedir. Bu nedenle, vizyon, yönetim felsefesi, hissedilen ve etkili bir imaj ile geleceğin tahmini gibi üç önemli öğeden oluşur. Stratejik yapı oluşturulurken bu üç önemli öğe üzerinde durulmalı ve çıkış noktası olarak ele alınmalıdır. Burada önemli olan, vizyon ve stratejilerin belirlenip, tanımlanması ve bu konuda işletmede tam bir fikir birliğinin sağlanmasıdır (Köse, 2003:3).

Kurumsal Karne'de çalışma planı oluşturulduktan sonra ikinci adım. Uygulama yapılacak işletmenin vizyon ve misyonunun tanımlanmasıdır. Misyon ve vizyon işleme işletme sahip ve yöneticilerince tespit edilir. Misyon ve vizyon açık bir şekilde ifade edildikten sonra üçüncü aşamaya geçilir.

3.2.3. Boyutların ve Stratejilerin Belirlenmesi

Kurumsal Karne genel olarak dört boyut olarak irdelenir ancak boyutların sayısı ve tanımları farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalara göre farklı olabilir.

Tüm işletmelerin kendilerine özel şartları, kültürleri, özellikleri, amaçları ve bunlara bağlı olarak farklı şekil ve niteliklerde faaliyetleri olduğundan dolayı her organizasyon kendi yapı ve amaçlarına uygun olarak farklı sayı ve tanımlamalarda boyutlar oluşturabilir.

3.2.3.1. Finansal Boyut

Finansal boyut, finansal başarı kazanmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? Sorusunun sorulduğu boyuttur. Bu sorunun cevabı her işletmeye göre değişecektir ve o işletmeye özel olacaktır. Finansal amaçlar diğer boyut ve ölçütlerin odaklandığı noktadır. Bu nedenle finansal ölçütlerin sahip oldukları değerler diğer boyutlardaki uygulamaların sonuçları da taşır (Kişisel görüşme, 2009).

Finansal boyut oluşturulurken dikkat edilmesi gereken diğer konu ise firmanın yaşam eğrisinin hangi bölümünde olduğudur.

Kuruluş aşamasındaki işletmelerde pazarda istedikleri noktaya ulaşmak için yüksek yatırım yapmaktadırlar. Üretim kapasitesinin oluşturulması, dağıtım ağının kurulması, müşterilerle iletişim kanallarının kurulması, geliştirilmesi gibi yoğun sermaye gerektiren ve sonuçlarını ilerleyen dönemlerde alabilecekleri yatırımları gerçekleştirirler. Bu aşamadaki şirketler için karlılık öncelikli amaç değildir. İstenen Pazar payına ulaşmaya başlanması, hedeflenen müşterilerle mümkün olduğunca iletişime geçilmesi gibi hedeflere sahiptirler. Karlılıkları oldukça düşük olabileceği gibi nakit akışları da negatif düzeylerde olabilecektir.

Sürdürme aşamasındaki şirketler mevcut pazar paylarına ufak artışlar eklemeye çalışır, uzun sürede karlılık sağlayacak kapasite artışına yönelik yatırımlardan çok mevcut kapasiteyi iyileştirecek, maliyetleri düşürecek, darboğazları aşacak yatırımlara yönelirler.

Hasat döneminde finansal olarak karlılık ve yatırımların geri dönüş oranları öncelikli amaçlar haline gelmiştir. İşletmeye yatırılan sermayenin karlılığı geri dönüşü, ortakların elde ettiği kar payları öncelikli hale gelir.

Hasat evresindeki işletmeler nakit akışlarını en iyi hale getirecek operasyonlara yönelirler. Yatırımlara aktarılan sermaye en az düzeye inmiştir. Amaç mevcudu korumak, mevcut kaynaklarla elde edilebilecek en yüksek karı elde edebilmektir.

Bu evredeki işletmeler nakit akışını maksimum düzeye çıkarırken sermaye ihtiyaçlarını minimize etmeye çalışırlar.

Her evre kendine has koşullara, uğraş ve amaçlara sahip olduğundan dolayı bir Kurumsal Karne çalışmasında işletmenin içinde bulunduğu evre dikkatlice irdelenmeli, bu evrenin kısıt ve içeriğine göre amaçlar belirlenmeli, bu amaçlar doğrultusunda ölçütler oluşturulmalıdır.

Tablo 3.1. İşletme Yaşam Eğrisi - Ölçütler

İşletme Dönemi		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı Ve Bileşimi	Maliyetin Düşmesi/Verimlilik Artışı	Varlıkların Değerlendirilmesi
İş Yönetim Süreci	Büyüme	Satış Artış Oranı Yeni Ürün, Hizmet ve Müşterilerden Elde Edilen Gelir Yüzdesi	Personel/Gider	Yatırım Yenileme ve Geliştirme
	Sürdürme	Hedef Müşteri Payı Çapraz Satışlar Yeni Uygulamalardan Elde Edilen Gelir Müşteri ve Ürün Karlılığı	Rakiplere Oranla Maliyetle Maliyet Düşüş Oranları Dolaylı Giderler	İşletme Sermayesi Oranları Aktiflere Göre Sermayenin Karlılığı Aktiflerin Değerlendirilme Oranı
	Hasat	Müşteri ve Ürün Karlılığı Kar Getirmeyen Müşterilerin Yüzdesi	-Birim Maliyet	Geri Ödeme Belirli Bir Sürede İşlenebilecek Hammadde Miktarı

Kaynak : Akgül (2006:60).

3.2.3.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu işletmelerin vizyonuna ulaşması için “müşterilerimize nasıl görünmeliyiz” sorusuna cevap aradıkları boyuttur.

Müşteri boyutunda öncelikle hedef müşteriler belirlenmelidir, sonrasında sunulacak değer önerisi tanımlanmalıdır. Sonraki adımlar da da, müşterinin kazanılması, tatmini, devamlılığının sağlanması, müşteri karlılığının artırılması ve Pazar payının istenen düzeye ulaştırılmasına yönelik ölçütler tanımlanır.

3.2.3.3 İç Süreçler Boyutu

Bu boyutta, “ Hissedarlar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşmamız gerekir?” sorusuna cevap aranır.

İç süreçler incelenmesi için tanımlanmış en çok kullanılan model şirket içi işlemler değer zinciridir. Kaplan ve Norton’a göre bu boyutta 3 temel süreç vardır.Bunlar;

1. Yenileme
2. Operasyonlar
3. Satış sonrası hizmetler (Kaplan ve Norton, 2007:130).

3.2.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Bu boyutta, “ Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde korumalıyız?” sorusuna cevap aranır.

Kaplan ve Norton’a göre bu boyutta aşağıdaki 3 konuya önem verilmelidir;

1. Personelin yetenekleri
2. Teknolojik altyapı
3. Motivasyon ve çalışma ortamı(Kaplan ve Norton, 2007:130).

Kurumsal Karne boyutları belirlendikten sonra işletmenin misyon ve vizyonuna uygun olarak her bir boyut için stratejiler belirlenir.

3.2.4. Ölçütlerin Belirlenmesi

Misyonu gerçekleştirerek vizyona ulaşmak için hangi ana konularda ve boyutlarda başarı sağlanması gerektiği belirlendikten sonra ana amaca ulaşmak için her bir boyutta ulaşılması gereken hedefler belirlenir. Bu hedeflere ulaşıp ulaşamadığını kontrol edebilmek için bazı ölçüm noktaları tanımlanmalıdır. Örneğin iç operasyonlar boyutunda verimlilik amacına ulaşıp ulaşmadığını belirleyebilmek için giren malzeme başına elde edilen hatasız ürün miktarı veya çalışan başına elde edilen gelir gibi çeşitli ölçüm noktaları belirlenmesi gereklidir.

3.2.4.1. Ölçütleri Oluşturma Adımları

Ölçütler oluşturulurken şu adımlar takip edilebilir;

1. Her bir boyut için amaçları tanımlamak
2. Her bir boyut için mümkün olduğunca çok ölçüt oluşturmak
3. Bu ölçütler içinden stratejiye hizmet eden, stratejinin ve ilgili boyutun amaçlarının uygulanmasını kontrol edebilecek ölçütleri seçmek.
4. Belirlenen ölçütler arasındaki ilişki ve hiyerarşi ile ölçütlerin özelliklerinin tanımlanması.

İlk olarak her bir boyut için amaçlar belirlenir. İkinci aşamada kilit yöneticilerle birlikte her bir boyut için mümkün olduğu kadar çok ölçüt oluşturulur. İlk aşamada ortaya atılan ölçüt önerilerinin amaçlarla veya strateji ile ilişkisi sorgulanmaz. Amaç her bir boyut için mümkün olduğunca çok ölçüt oluşturmaktır.

Üçüncü aşamada tüm ölçütler içinden belirlenen amaçlarla ve strateji ile ilişkisi olanlar belirlenir ve diğerleri göz ardı edilir. Değerlendirmede şu kıstaslar kullanılabilir.

1. Strateji ile ilişkisi: Ölçütün takibi ile başarısı takip edilen operasyon, faaliyetin veya konunun stratejinin başarılmasına etkisi ve bu etkinin düzeyi değerlendirilmeye çalışılır.
2. Ölçülebilirlik: Ölçütün takip edilmesinin kolaylık düzeyi değerlendirilmeye çalışılır. Mümkün olduğunca matematiksel ifadelerle ortaya konabilmeli, somutlaştırılabilir.

3. Ulaşılabilirlik: İlgili ölçüt için gerekli verilerin rahat elde edilebilme düzeyi değerlendirilir.
4. Kolay anlaşılma: Çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılabilmesi, uygulanabilir olması gereklidir.
5. Dengelilik: Bu ölçütün maksimum olması durumunda bundan olumsuz yönden etkilenebilecek başka bir ölçütün olup olmadığı değerlendirilir. Bu sayede hem ölçütler hem operasyonlar arasındaki denge gözetilmiş olunur. Örneğin hizmet kalitesini maksimum yapmak maliyetle ilgili ölçütleri olumsuz etkileyecektir. Bu iki ölçütün varlığı denge sağlayacaktır.
6. İlgililik: Ölçütün değerlendirilmek istenen prosesle ilgili düzeyi incelenir.
7. Net tanımlanma: Ölçütün farklı kişilerce farklı anlaşılmaması herhangi yazılı bir belgeden ölçütün açıklamasını okuyan herkesin ölçütle ilgili aynı kanıya ulaşma düzeyi önemlidir (Niven,2002:146).

Köseoğluna göre ölçütler aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır.

- 1- Duyarlılık: Performans seviyesinde olumlu veya olumsuz yönde meydana gelecek değişimleri yansıtabilmelidir.
- 2- Tasarrufluluk: Performans ölçümü bir araç olup kuruluşun esas faaliyetlerini değerlendirmek için kullanılacağından yüksek maliyetler oluşturup işlemi amacından saptırmamalıdır.
- 3- Kuşatıcılık: Kuruluşun kritik faaliyetleri ile rutin faaliyetleri arasındaki farkları gösterebilmelidir.
- 4- Açıklık: Çalışanlarca anlaşılır olmalı, yöneticilerin karar almasında yardımcı bir rol üstlenmelidir.
- 5- Geçerlilik: Ölçü ile arzu edilen bilginin geçerli olması gereklidir.
- 6- İlgililik: Kuruluşun stratejik planında ifade edilen amaç, hedef ve stratejilerle uyum içinde olmalı, anlamlı bağlantılar kurulabilmelidir.
- 7- Müşteri Odaklılık: Kuruluşun nihai hedefi müşterilere ulaşarak kar elde etmek olduğuna göre müşteri beklentileri doğrultusunda kuruluşa yön verebilmelidir.

8- Benimsenmişlik: Çalışanlarca performans ölçüsü benimsenmeli ve yatay-dikey işbirliğini teşvik etmelidir.

9- Nedensellik: Yapılan ölçüm sonucunda sebep sonuç ilişkileri kurulabilmelidir.

10- Öğrenmeyi destekleyicilik: Çalışanların ferdi, kuruluşunsa organizasyonel öğrenme kapasitesini artırmaya müsait olmalıdır.

11- Kıyaslanabilirlik: Ölçüm sonuçları benzeri kuruluşlarla karşılaştırılabilir veriler üretebilmelidir.

12- Öngörüye imkan verme: Performans ölçüsünden elde edilecek veriler kuruluşun potansiyellerini öngörmeye imkan tanınmalıdır.

13- Tutarlılık: Performans ölçüleri biraraya getirildiğinde tutarsızlık üretmemelidir (Köseoğlu, 2005:15).

Dördüncü aşamada belirlenen ölçütler arasındaki ilişki ve hiyerarşi belirlenir. Böylece her bir boyut için ölçütler ve bu ölçütler arasındaki ilişki tanımlanır. Daha sonra ölçüte ilişkin aşağıdaki tanımlamalar yapılır.

1. Boyut : Ölçütün ait olduğu boyutu gösterir.
2. Öncül/Artçıl: Ölçütün bir sonuç mu yoksa gösterge niteliği mi taşıdığını gösterir.
3. Sıklık: Hangi periyotlarda raporlanacağını gösterir.
4. Birim: Ölçütün ifade edildiği kilogra, kez, parasal tutar gibi sayısal değerlerin birimini gösterir.
5. Kutupluluk: Ölçütün değerinin yüksek olmasının mı yoksa düşük olmasının mı istendiği belirtilir.
6. Amaç: Ölçütün hangi amaçla ilgili olduğu gösterilir.
7. Strateji: Ölçütün ana strateji veya boyut stratejisi ile olan ilişkisi tanımlanır.
8. Gerekçe: Bu ölçütün neden oluşturulduğu, belirlenen hedefe ulaşmanın mantıklı açıklaması belirtilir (Akgül, 2006:66).

3.2.5. Hedeflerin Belirlenmesi

Başarı için önce onu hedeflemeli neyin bizim için başarı olarak kabul edilebileceğini tam olarak tanımlamalıyız. Bu nedenle bizim başarı tanımımızdır.

Hedefleri belirlemek için öncelikle stratejimiz, amaçlarımızla şirket gerçeklerimiz arasında bir bağ kurulmalıdır. Bu edenle üç tip hedef belirlenir. Bunlar; kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerdir.

Kısa dönemli hedeflerle başlangıç yapılır. İnsanların belli bir amaca yönelmesi sağlanır. Başarılabılır hedefler konularak insanların kendilerine güven kazanmaları sağlanabilir.

Orta vadeli amaçlar insanlar üzerinde başarılabılır düşüncesi oluşturmaldır. Orta vadeli amaçlar çalışmanın kilometre taşlarıdır.

Uzun vadeli amaçlar başarının asıl tarifidir. Kısa dönemli amaçlar ile uzun dönemli hedefler arasında denge gözetilmelidir. Eğer kısa vadeli hedefler uzun vadeli hedeflere yönlendirmiyor ve motive etmiyorsa kısa vadeli amaçlar ön plana geçer ve işletme uzun vadede kan kaybeder. Ancak kısa vadeli amaçlar çalışanlar üzerinde yeterince etkili olamazsa çalışanların işe odaklanmaları yetersiz kalabilir.

Hedefler belirlenirken aşağıdaki kaynaklardan yararlanılabilir.

1. Çalışanların düşünceleri,
2. Genel ve konuya özel eğilimler,
3. Yöneticilerin düşünceleri,
4. İş/dış değerlendirmeler,
5. Müşteri ve diğer paydaşlardan geri besleme,
6. Kıyaslama,
7. Endüstri ortalamaları, değerleri (Niven, 2002:186).

Hedefler belirlendikten sonra öncelikle yöneticilerin onayı alınmalı, sonrasında çalışanların bu hedefleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Bu amaçla yöneticilerle toplantılar yapılmalı, ulaşılabilir, mantıklı görmeli ve ulaşıldığında kendilerinin ve şirketlerinin kazanç sağlayabileceğini düşünmelidirler.

3.2.6. Basamaklandırma

Basamaklandırma üst düzey hedeflerin en alt kademeye kadar yansıtılmasıdır. Yansıtma çalışmasında her çalışan her boyut ve konu hakkında aynı düzeyde sorumlu değildir. Basamaklandırma için en önemli nokta oluşturulan ilk düzey karnedir. İlk düzey karne başarılı, kurum gerçeklerine uyan, amaçlarına hizmet eden ve kolayca anlaşılabilir nitelikte ise daha alt düzey basamaklar için uygulanacak karneler daha başarılı gerçekleştirilebilir.

Basamaklandırma yapılırken tüm üniteler tüm boyutların kendileri ile ilgili ölçütlerinden sorumludurlar. Örneğin muhasebe departmanına bağlı bir ünite sadece finansal amaçlarla ilgili ölçütlerden sorumlu tutulmaz. Birim operasyonların verimliliği, etkinliği gibi konular nedeniyle iç operasyonlar ve eğitim ve geliştirme çalışmaları yönüyle eğitim ve geliştirme boyutuyla ilgili ölçütlerden de sorumludur.

Bu anlayış sayesinde departmanlar diğer departmanların konusu olan noktalarda kendilerine düşen görevi ve diğer departmanlarla aralarında aslında var olan ilişkileri fark edebilmektedir.

Basamaklandırma çalışmasında ilk olarak her bir ünite bir üst karne'de kendilerini ilgilendiren ölçütleri belirler. Daha sonra bu ölçütleri nasıl etkiledikleri tanımlanır (Kaplan ve Norton, 2001:202).

Ana tablodan sonra her birim kendi tablosunu hazırlar. Bölümler birimlerinin tablolarını kullanarak kendi tablolarını hazırlarlar. Grup ve bireylerde bir üst tabloyu kullanarak kendi tablolarını hazırlarlar. Bu sayede kurum stratejisi bireylerin günlük çalışmalarına kadar indirgenmiş olur.

En üst düzey hazırlanmış Kurumsal Karne basamaklandırmadaki temel noktadır. Bu nedenle üst düzey karne çok iyi hazırlanmış, herkes tarafından çok iyi anlaşılmalı olmalıdır. Kurulan etki-tepki ilişkileri diğer tabloların hazırlanmasında temel oluşturacaktır. Bu nedenle en üst düzey Kurumsal Karne'nin tam olarak anlaşılması için; yapılan çalışmaların çalışanlara aktarılabilceği bir büro oluşturulabilir ve çalışanlar burada bilgilendirilerek Kurumsal Karne'nin bütün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve önemsenmesi sağlanabilir.

Üst düzey Kurumsal Karne yeterince anlaşıldıktan sonra yapılması gereken her alt birimin kendi karnesini hazırlamasını teşvik etmektir. Buradaki önemli nokta çalışanların şu soruyu sahiplenmelerini ve cevaplanmalarını sağlamaktır “Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek, belirlenen hedeflere ulaşmak için benim pozisyonum ve düzeyimde ne yapabilirim?” Ancak unutulmaması gereken konu basamaklandırma sürecinde bir üst düzey ölçütlerin bir kısmının aynen alınması gibi daha kolay görünen bir yolun tercih edilmemesidir. Alt düzey ölçütler bir üst düzeyin tıpa tıp aynısı olmayabilir ancak etki-tepki ilişkileri ile bağlantılı olmalıdır ve bir üst düzey ölçütün hedeflerine hizmet edebilmelidir.

Alt düzey karneler hazırlanırken kendi düzeylerindeki tabloları hazırlayan kişilere sürekli destek sağlanmalıdır. Üst düzey tablolar hazırlanırken karnenin hazırlanmasında bize kılavuzluk edebilecek misyon, vizyon strateji gibi bir çok kişinin üzerinde uzun süre düşündüğü ve tartıştığı araçlara sahibizdir. Ancak alt düzey tabloların hazırlanması süresince her birim veya bölümde net olarak tanımlanmış misyon, vizyon tanımları ve strateji olmayacaktır. Bunlar yerine yıllık planları, birim amaçları, amaçlar hiyerarşisi gibi planlar kullanılabilir.

Basamaklandırma sürecinde sorunlarla karşılaşılan ana birimler destek birimleri veya tüm kuruma hizmet veren insan kaynakları, bilgi teknolojileri gibi birimlerdir. Bu birimler maliyet merkezi olarak görülmekte, gelir getirmeyen bir konumda algılanmaktadır. Bu birimler diğer birimlere sundukları hizmetleri bir şekilde faturalandırarak aslında kurum için ne kadar değer ürettiklerini gösterebilirler.

3.2.7. Uygulama

Kurumsal Karne sürecindeki yedinci aşama olan uygulama aşamasıdır.. Uygulama aşaması işletmeyi Kurumsal Karne ile açıkça ifade edilen hedeflere taşıyacak olan uzun bir süreçtir. Uygulama sürecinin başarılı olabilmesi için daha önceden yapılan planlara ve stratejilere işletmenin bir bütün varlıkları ile uyması gerekmektedir. Uygulama aşamasında belirli periyotlarla dönemsel değerlendirmeler yapılır.

3.2.8. Dönemsel Değerlendirme

Tasarlanan, ve uygulamaya konulan Kurumsal Karne'nin bir sonraki adımı elde edilen sonuçların raporlanarak belirli periyotlarla değerlendirilmelidir. Eğer Kurumsal Karne

bir bilgisayar yazılımı ile oluşturulmuşsa, değerlendirme sürecine kadar elde edilen veriler bilgisayara girilerek bilgisayar yardımı ile raporlama yapılarak sonuçlar değerlendirilir.

Kurumsal Karne uygulama sonuçlarını değerlendirme işlemleri aylık, üç aylık, altı aylık periyotlar şeklinde yapılabilir. Burada önemli olan Kurumsal Karne uygulamasında tasarım aşamasında ya da uygulama aşamasında yapılan hataların mümkün olduğunca erken tespit edilerek düzeltici önlemlerin alınmasıdır.

3.2.9 Kurumsal Karnenin Gözden Geçirilmesi ve İyileştirilmesi

Değişimin rekabetin en önemli unsurlarından biri haline gelmesiyle hiçbir şey tam olarak bitmiş değildir. Belli dönemlerde geliştirilmesi, gözden geçirilmesi ve günün şartlarına uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Kurumsal Karnenin gözden geçirilmesinde iki yön vardır. İlk olarak mevcut sistemin uygulamasındaki durumun değerlendirilmesi, sonrasında ise sistemin geliştirilmesidir (Niven, 2002:279).

3.3. Kurumsal Karne Uygulaması İçin Engeller

Kurumsal Karne'nin uygulanmasında Kaplan ve Norton tarafından belirlenmiş 4 engel bulunmaktadır. Uygulamaya başlamadan önce bu engeller ve etkileri tam olarak analiz edilmeli, gerekli düzeltici ve destek çalışmaları planlanmalı ve uygulanmalıdır. Kaplan ve Norton'a göre Kurumsal Karne uygulamasındaki dört engel

1. Vizyon Engeli
2. Yönetim Engeli
3. İnsan Engeli
4. Kaynak Engeli (Niven, 2002: 11).

1. Vizyon Engeli: İşletmelerin üst yönetimleri şirketin geleceği ve başarıları için uzun dönemli amaçlar belirler, vizyon-misyon tanımlar, stratejiler oluşturur. Bazen bilinçli bazen gerekli önemi vermediklerinden bu çalışmaların sonuçlarını, vizyon-misyon tanımlar ve stratejileri, çalışanlarıyla paylaşmaz ancak çalışanlarının bu hedeflere ulaşmak için gereken gayretleri göstermelerini beklerler. Çalışanların birçoğu şirketin

vizyonundan ve stratejilerinden haberdar değillerdir. İnsanın bir makinenin parçası ve ya bir dişli gibi görüldüğü sanayi çağında böyle bir yaklaşım kabul edilebilirdi belki ancak bugünün iş dünyasının şartları, insan faktörünün rekabete etkisi göz önüne alındığında çalışanların işletmeyi sahiplenmesi ve ortak amaçlara ulaşmak için motive olabilmesi, yeni fikirler üretebilmesi, daha etkin sonuçlar elde edebilmesi için vizyonun çalışanlara paylaşımı önemlidir. Gideceği yeri bilmeyen birinden kullanabileceği yol ve araç alternatifleri üretmesini istemek ne kadar anlamsızsa işletmenin vizyonunu, amaçlarını bilmeyen ve ya yeterli düzeyde haberdar olmayan çalışanların, işletmenin amaçlarına ulaşması için yeni fikirler ve etkin sonuçlar üretmesini de beklemek o derece anlamsız olacaktır.

Vizyon ve misyon ifadelerinin çalışanlarla paylaşımı, tüm çalışanların bu ifadelerin ne anlama geldiğinin farkında olması Kurumsal Karne uygulamasının başarısı için anahtar faktördür.

Vizyon engelinin aşılmasında Kurumsal Karne'nin 4 boyutlu yapısı ile stratejinin günlük faaliyetlere tercümesinin gerçekleştirilmesinden yararlanılabilir. Çeşitli terim ve geniş ifadeler içeren vizyon ve misyon tüm çalışanlar üzerinde aynı şekilde ve düzeyde etki oluşturamayabilir. Kurumsal Karne ile basamaklandırılan ve ölçütlere dönüştürülen amaçlar sayesinde çalışanlar, bu amaçların kendileri ve günlük çalışmaları için ne anlam ifade ettiğini daha iyi algılayabilirler.

2. İnsan Engeli: Çok basit bir anlatımla, biz neden her gün şu anki işletmemize gider ve akşama kadar çalışırız sorusunun cevabı maaşımızı bu işletme ödediği içindir. Aynı şekilde neden şu anki işimizi yaptığımız sorusunun cevabı bu işin işletmeye katkıları nedeniyle ücret aldığımızdır. Yani tüm çalışanlar hangi sonuçların, faaliyetlerin karşılığında çıkar elde ediyorlarsa, hangi faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu tutuluyorlarsa o konular üzerine odaklanır, sorumlu olmadıkları konulara önem vermezler.

Tüm insanlardaki ortak düşünce: “Benden ne yapmam isteniyorsa o süreç ve ya işlem üzerine odaklanmalıyım”dır. Ne yapmam isteniyor sorusunun cevabı ise hangi çalışmalarının sonuçlarının ölçüldüğü takip edildiğidir. Bu nedenle tüm çalışanlar sonuçları ölçülen ve takip edilen işlemlere yoğunlaşırlar. Eğer yöneticiler finansal

sorunlara odaklanır ve sadece veya ağırlıklı olarak finansal sonuçları takip ederse çalışanlar da finansal sonuçlara ve bu sonuçları doğuran süreçlere odaklanacaklardır.

Kurumsal Karne çalışmalarının başarılı olabilmesi için Kurumsal Karne ile belirlenen faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi, sorgulanması gerekmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarında, ödül-ceza çalışmalarında Kurumsal Karne'nin öngördüğü faaliyetler göz önüne alınmalıdır. Bu sayede çalışanlar Kurumsal Karne'nin öngördüğü faaliyetlere daha fazla önem verecekler, bu faaliyetleri ön plana alacaklardır.

3. Kaynak Engeli: Tüm faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulacaktır. Bütçeler hangi faaliyetlere ne düzeyde kaynak ayrılacağını belirler. İşletmelerin büyük bölümü stratejileri ile bütçelere arasında ilişki kurmaz, birbirlerine uyumlu hale getirmez. Yönetimin bir bölümü ve ya özel bir birim geleceğe yönelik birçok çıkarım elde eder, rakipleri inceler, işletme için stratejiler oluşturur ancak elde edilen sonuçlar bütçeye aktarılmaz. Stratejinin uygulanması için gerekli fonlama yapılamaz, maddi destek bulamayan stratejik faaliyetler uygulanamaz ve bu nedenle stratejiler operasyonel düzeye indirgenemez strateji hep başucunda bulunan ama hiç hayata geçirilemeyen bir çalışma olarak kalır.

Bütçeler, her bir kalem için, geçen senenin sonuçlarına %5 ekleme yapılarak oluşturulmamalı, stratejinin gerektirdiği faaliyetler ve odak noktaları göz önüne alınarak düzenlenmeye çalışılmalı, stratejinin gerektirdiği faaliyetler, bu faaliyetlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar tanımlanmalı, kaynak aktarımında bu faaliyetler öncelik sırasına konulmalıdır.

4. Yönetim Engeli: Birçok işletmede yöneticiler, finansal sonuçlara ve sorunlara odaklanırlar. Bütçe değerlerindeki sapmalar, beklenen getirilerin oluşmaması ve ya giderlerin istenen düzeylerin üstünde olması durumları, onlar için sorun oluşturur.

Uzun dönemli başarı ve kalıcılığa önem veren yöneticiler sadece finansal sorunlara odaklanmak yerine işletmenin geleceğini belirleyecek insan kaynakları konularına yeniliklere, müşteri tatminine de ilgi göstermeli tüm bu unsurları işletmenin geleceği için vazgeçilmez görmeli ve bu çalışanların yalnızca ölçülen süreçlere odaklanacağı düşüncesiyle bu konuların da takibini yapmalıdır.

Tablo 3.2. Kurumsal Karne Uygulaması İçin Engeller

-
- İşgücünün sadece % 5'inin şirket stratejisini anlaması
 - Yöneticilerin sadece % 25'inin stratejiyle ilgili dürtülerinin olması
 - Organizasyonların % 60'ında bütçe ile stratejinin ilişkilendirilmemesi
 - Üst düzey yöneticilerin stratejiyi tartışmak için ayda bir saatten daha az vakit ayırmaları
-

Kaynak : Evans (2002:2).

3.4. Kurumsal Karne Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar

Kurumsal Karne uygulamasında karşımıza çıkması muhtemel problemler, mücadele etmemiz gereken noktalar üç grup altında toplanabilir. Bunlar ilk olarak uygulamaya başlamadan önce, uygulamayı gerçekleştirmek için gerekli kabiliyetleri elde etme döneminde karşılaşılan problemler, ikinci olarak tasarım aşamasında karşımıza çıkması muhtemel problemler ve üçüncü olarak da uygulamaya başlandıktan sonra karşımıza çıkan problemlerdir. Her bir problem kök nedenlerine kadar irdelenmeli ve motivasyonumuzu arttıracak, sinerji oluşturacak şekilde çözülmeye çalışılmalıdır.

Uygulama öncesindeki problemler yöneticilerin eğitim-bilgi düzeyleri, ufukları ve yönetim tarzlarının, işletmenin ortaklık yapısının bir sonucudur. Bu nedenle bu maddelere bulunacak çözümler çeşitli yönetim teknikleri ve ya çalışmalarının haricinde yöneticilerin eğitimleri ve günümüz rekabet koşulları ve bunlara göre rekabet araçlarının tanıtımını da içeren bazı çalışmaları da gerektirebilir. Öncelikle yönetim kademesinin yeni projeye hazırlanması ve Kurumsal Karne'nin gerektirdiği niteliklere sahip hale getirilmeleri sağlanmalıdır.

Tablo 3.3 Kurumsal Karne Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar

Uygulama Öncesi	Tasarım Aşaması	Uygulama Aşaması
Tüm işletmeyi kapsayacak düzeyde planlamaların olmayışı	Yanlış koordinatör seçimi, kaynak kısıtları	Yönetimin düşüncesinin dışına çıkamama
Diğer yönetim teknikleri oluşan karmaşa	Geliştirilmemiş yönetim bilişim sistemleri, veriye ulaşılabilirlik ve organizasyon yapısı sorunları	Toplantıların zamanında yapılmaması
Herhangi bir stratejiye sahip olmama	Açık konuşmaktan çekinme, aksayan yönleri paylaşamama	Toplantılarda Kurumsal Karneye odaklanılamaması
Prosesin sahibinin olmaması	Çok fazla ölçüt oluşturulması, ölçütler için yanlış hedeflerin oluşturulması	Sahiplenmeme
Şirketin büyük bölümünde bir ailenin sahip olması	Çok fazla projenin uygulamada olması	İletişim eksiklikleri
Uygulama için para harcama isteksizliği		

Kaynak: Akgül (2006: 42).

3.5. Kurumsal Karne Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri

Kurumsal Karne uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlar incelendiğine tüm işletmeyi kapsayacak düzeyde planlama kültürünün ve çalışmalarının olmayışına çözüm işletmeye ait Kurumsal Karne'nin kendisidir.. Kurumsal Karne'nin uygulanması ile işletme, kurumun tüm yönlerini kapsayan bir planlama çalışmasını gerçekleştirmiş olacaktır.

İşletmede, mevcut zaman diliminde farklı yönetim teknikleri de uygulanıyor olabilir. Kurumsal Karne bunlara eklenmiş ve takibi iyice karmaşıklaştıracak bir proje değildir. Bunun ötesinde Kurumsal Karne ile uygulamakta olduğumuz tekniklerin hangilerinin gerçekten uygulanması gerektiğini hangilerinin ise elimine edilmesi gerektiğini görebilirsiniz ve Kurumsal Karne ruhu gereği bu çalışmalarla bütünleşmiş olacaktır. Sonuçta Kurumsal Karne hem uygulanmakta olan tekniklerle entegre olacak hem de bu tekniklerin işletmenin amaçlarına ulaşmadaki önemini ortaya koyacaktır. Kurumsal Karne diğer tekniklere bir alternatif değil bilakis tüm tekniklerin işletmenin amaçlarına ulaşması adına düzenlenmesinde ve birbirleri ile ilişkilerinin kurulmasında kullanılacak bir araçtır. Örneğin hem toplam kalite yönetimi uygulayan hem de CRM çalışmaları gerçekleştiren bir işletmede Kurumsal Karne ile müşteri ilişkileri yönetimi ve toplam kalite yönetimi arasındaki ilişki ve bunların birbirlerine sağladıkları destek daha rahat görülebilir. Müşteri ilişkileri yönetimi ile müşterinin kalite ve ürün hakkındaki beklentileri açığa çıkarılırken kalite yönetimi ile müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları ile elde edilen, müşterinin kalite ile ilgili beklentileri karşılanmış olur. Her iki teknik arasındaki ilişki Kurumsal Karne'nin müşteri ve iç operasyonlar boyutlarını içeren strateji haritalarında net olarak ortaya çıkar.

Teknikler arasında ilişki-iletişim sağlaması yanında Kurumsal Karne ile işletmenin amaçlarına bağlı olarak hangi tekniklerin ne zaman uygulanacağı da belirlenebilir, uygulamalar arasında önceliklendirme, düzenleme gerçekleştirilebilir. Kurumsal Karne çalışması bu aşamadan sonra performans değerlendirme sisteminden öte bir stratejik yönetim aracı haline gelir (Akgül, 2006:42).

Tamamlanması ve ya bir sonuca ulaşması istenen her çalışmanın bir sahibi, savunucusu, destekleyicisi olmalıdır. Bir Kurumsal Karne çalışmasına başlamadan önce mutlaka üst yönetimden bir kişinin bu projeye destek vermesini daha ötesinde bu projeyi sahiplenmesini sağlamak gerekmektedir. Özellikle projenin tasarım ve uygulama bölümlerinde karşılaşılabilecek dirençler nedeniyle projenin üst yönetimden bir kişi tarafından sahiplenilmesi oldukça önemlidir. Niven'e göre üst yönetimin desteğini sağlamak için.

1. Kurumsal Karne desteğini almak istediğiniz yöneticinin bakış tarzına uygun bir şekilde projenin sunulması gerekir. Örneğin finans kökenli bir yönetici ise Kurumsal Karne'nin finansal göstergelere olumlu etkilerinin ön plana çıkarıldığı, grafik göstergelerin ve maddi

sonuçların vurgulandığı bir sunum hazırlanmalıdır. Aynı şekilde İnsan Kaynakları kökenli bir yöneticiye Kurumsal Karne'nin çalışanlara bakan yönlerini, eğitim ve geliştirme boyutunu ön plana çıkaran bir sunum yapılmalıdır.

2. Yöneticiler genellikle “Nasıl ile değil” “Ne” ile uğraşırlar, sonuca odaklanırlar. Bu nedenle yöneticiye Kurumsal Karne ile elde edilmesi planlanan sonuçları net ve onların istediği tarzda sunmak gerekir.
3. Sadece beklentileri, planlananları anlatmak yeterli olmayabilir. Benzeri şirketlerde gerçekleştirilen Kurumsal Karne uygulamaları ve elde edilen reel ve nefes kesen sonuçlarını anlatmak ilgili yöneticinin desteğini sağlamada yardımcı olabilir.
4. Kurumsal Karne'nin önemini vurgulamak için uzun dönemde böyle bir çalışma yapmamanın işletmeye neler kaybettirebileceğini göstermek etkili olabilir. Rakiplerin durumu, sektörün geleceği, işletmedeki sıkıntılar ve bunların gelecekteki etkileri irdelenerek Kurumsal Karne siz bunlarla baş etmenin zorlukları gösterilebilir.
5. Yöneticilerin desteğini alma konusunda en önemli nokta yöneticilerin Kurumsal Karne ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmalarını sağlamak, bunun için gerekli eğitimin alınmasını sağlamaktır (Niven,2002:48).

Herhangi bir projenin aile şirketlerinde uygulanması oldukça zorlu bir süreçten geçer. Çünkü aile şirketlerinde sadece işletmenin geleceği konusundaki düşünceler değil aile bireyleri arasındaki ilişki ve dengeler de projelerin değerlendirilmesi ve uygulamaya alınması konusunda önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle aile şirketlerinde uygulanacak tüm geniş çaplı projelerde olduğu gibi Kurumsal Karne çalışması için de kurumsal şirketlerde uygulanan tanıtım ve kabullendirme çalışmalarının ötesinde gerekirse birey birey, aile şirketlerinde yönetici psikolojisi ve işletme yönetimi konularında profesyonel destek de alacak, yeterli ve uzun dönemli desteği sağlayacak çalışmalar gerçekleştirilmelidir (Akgül,2006:45).

Yöneticiler de dahil olmak üzere işletmede görev alan herkesin ortak bir korkusu vardır; ölçülmek ve değerlendirilmek insanlarda bu korkunun ortadan kalkması için gerekli psikolojik destek sağlanmalı, motivasyon çalışmaları gerçekleştirilmelidir.

Tüm yöneticiler yeni projelere şüphe ile yaklaşır ve hep aynı soruyu sorarlar, Benim kazancım ne olacak? Yöneticilere Kurumsal Karne'nin sağlayacağı maddi kazançları

veya tasarrufu net şekilde ortaya koymak, bu konuda yapılacak yatırımın getirilerinin yapılacak harcamalardan çok daha fazla olacağını göstermek gerekir.

Kurumsal Karne'nin tasarım aşamasında ortaya çıkan sorunlar teknik konularla ilgili sorunlardır ve çözümleri teknik bilgi ve alt yapıyı gerektirmektedir.

Kurumsal Karne'yi geliştirecek olan koordinatör işletmeyi çok iyi tanımalı hem çalışanları çok iyi bilmeli hem de işletmenin tamamını bir bütün olarak görebilmelidir. Çalışanlar nezdinde saygı gören, hem teknik hem kişilik özellikleri ile saygı duyulan, çalışanlarca kabullenilmiş ve kredisi yüksek biri olmalıdır. Aynı zamanda iyi bir analist ve takım çalışmasına yatkın olmalıdır.

Tüm projelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri bilgi eksikliği daha da kötüsü bilgiye ulaşma konusundaki yetersizliklerdir. Eksik bilgi bloklarından bize en büyük sorunu çıkarabilecek olanlar organizasyon yapısı ve geçmişe dönük performans ölçüm sonuçlarıdır. Bazı noktalarda merkezin yeterince bilgilendirilmediği alt yapılanmalar ve çalışma grupları olabilmektedir. Bu bilgilerin elde edilmesi kritik öneme sahiptir. Bu nedenle projenin en başında hangi bilgilere ihtiyaç duyulacağı ve bu bilgilerin hangi kanallardan sağlanabileceği konusunda detaylı bir çalışma yapılması gerekmektedir.

Kurumsal Karne'nin dizaynı aşamasında belki de onlarca kişiyle iletişim kurulması, toplantılar yapılması gerekebilir. Bu toplantılarda karşılaşılabilecek en önemli sorun insanların sahip oldukları bilgiyi çeşitli endişelerinden dolayı, paylaşmak istememeleridir. Çalışanlar kendilerinin toplantı ve ya görüşmenin sonuçlarından olumsuz sonuçlar elde edebileceklerini düşünerek aksayan, problemli noktaları açıklamaktan çekineceklerdir. Bu nedenle toplantının başında elde edilecek verilerin hangi amaçla ve nasıl kullanılacağı, toplantının hangi sonuçları doğurabileceği net olarak tanlatılmalı, insanların endişe ve korkuları görüşmenin en başında bertaraf edilmelidir. Toplantı sürecinde insanların rahatça konuşabilecekleri, samimi bir ortam sağlanmalıdır.

Oluşturulacak ölçüt sayısı bu ölçütlerin sağlıklı şekilde takibi ve bunlar arasında çeşitli karşılaştırmalarla elde edilebilecek yorum ve sonuçların geçerliliği için önem arz etmektedir. Gereğinden fazla sayıdaki ölçüt, ölçümlerin yapılmasında ve takibinde zorluklara ve karmaşaya sebep olacaktır. Yetersiz sayıda ölçüt ise işletme

performansının istenen düzeyde takip edilmesine imkan tanımayacaktır. Bu nedenle hem işletmenin amaçlarına ulaşmasında kilit rol oynayan tüm noktaların kontrolünü sağlayacak hem de karışıklığa ve yoğunluğa sebep olmayacak miktarda ölçüt oluşturulmalıdır. Ölçüt sayısı dışında neyin ölçüldüğü de önemlidir. Oluşturulan ölçüt ile işletme amaçları arasında net bir bağ oluşturulabilmelidir. Ölçütler kapsamındaki diğer sorun ölçütler için oluşturulan hedefler ve bu hedeflerin yıllara göre değişimidir. Hedefler çok yüksek değerlerde ise çalışanlar nasıl olsa bu hedefe ulaşmam imkansız düşüncesi ile en baştan olumsuz düşünebilirler. Tersinde ise çok düşük düzeydeki hedefler çalışanların kapasitelerini tam olarak değerlendirememelerine ve elde edilebilecek performansın çok daha azı ile yetinilmesine neden olabilir. Bu nedenle hedeflerin düzeylerinin belirlenmesindeki dengeye azami özen gösterilmelidir.

Uygulama aşamasında ortaya çıkan sorunlar genellikle işletme yöneticilerinin ve çalışanların tutumundan kaynaklanmaktadır.

Çalışanlar yöneticilerini takip etme ve onun düşünceleri ve isteklerinin dışına çıkmama eğilimindedir. Yöneticiler ise Kurumsal Karne çalışmasını ve yoğunluğunu mevcut problemleri saklamak, göz önünden uzaklaştırmak için kullanabilirler. Bunun için proje yöneticisine çok daha üst yöneticilerin vekalet vermesi sağlanmalı, proje yöneticisinin yetkileri ve etkinliği geliştirilmeye çalışılmalıdır.

Uygulamada karşılaşılabilecek diğer bir problem ise Kurumsal Karne ile ilgili toplantılara yeterince zaman ayrılmaması, önem verilmemesi, Kurumsal Karne çalışmaları için bir araya gelindiğinde farklı konuların görüşülmeye başlanmasıdır. Haftada en az 3-4 saatlik bir zaman dilimin sadece ve sadece Kurumsal Karne toplantılarına ayrılması gerekmektedir.

Diğer bir sorun ise Kurumsal Karne çalışmasının sonuçlarını çok kısa vadede görmeyi beklemek ve istenen sonuçlara kısa zamanda ulaşılmadığı için Kurumsal Karne çalışmalarına, sistemine sık sık müdahalede bulunmak, değişiklik yapmaktır. Sonuçlar 3-4 aylık dilimlerde tartışılmalı ve kesin neticeler için en az bir sene beklenmeli, bir sene sonunda istenen sonuçlara ulaşılmazsa sistem üzerinde revizyonlar gerçekleştirilmelidir.

En önemli sorunlardan biri ise çalışanların projeyi sahiplenmemesi, yapılan çalışmaların ve sonuçlarının çalışanlara yeterince aktarılamamasıdır. Tüm ölçüt sahiplerinin ilgili ölçüt ve hedefleri, çalışmaları ve sahiplenmeleri ve sorumluluklarını üstlenmeleri sağlanmalıdır. Tüm çalışanları kapsayan ve her çalışan grubunun özelliklerine göre farklı yöntem ve içeriklere sahip iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Ve bu kanalların aktif şekilde kullanılması sağlanmalıdır. Ödüller, takdir dolu sözler, çeşitli ortamlarda onure edici sözler ve tebriklerle tüm çalışanların projeye istekli şekilde katılımları sağlanmalıdır.

3.6. Kurumsal Karne Uygulamasında Başarıyı Arttıran Faktörler

Kurumsal Karne başarısını etkileyen 4 önemli faktör vardır Bunlar

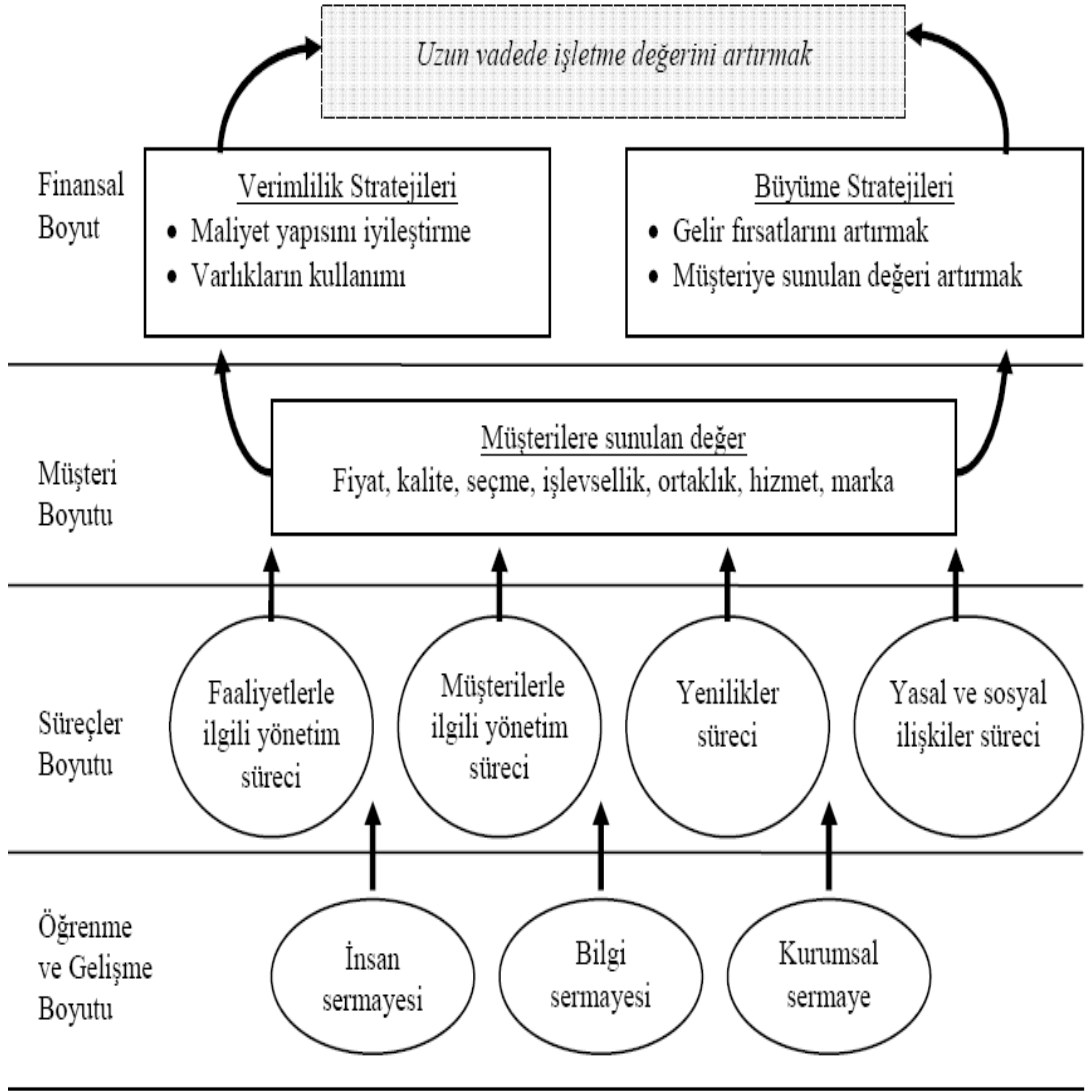
1. Strateji Haritası
2. Düzenleme ve Entegrasyon
3. Uygulama Hızı
4. Planlama-Uygulama ve Gözden geçirme

3.6.1. Strateji Haritası

Strateji haritaları işletmelerin stratejilerinin hangi aksiyonlardan oluştuğunu gösterir. Kurumsal Karnenin dört temel boyutu vardır. Strateji haritaları bu boyutlar üzerinden son noktaya nasıl ulaşılacağını gösterir. Kaplan ve Norton'a göre strateji haritalarında bulunması gereken prensipler şunlardır.

1. Strateji haritaları birbirine zıt olan güçleri dengeler
2. Strateji farklılaştırılmış müşteri değer önerisi üzerine kurulmuştur.
3. Değer, şirket içi operasyonlar yoluyla üretilir.
4. Strateji birbirini tamamlayan ve eş zamanlı olan konuları içerir.
5. Strateji düzen soyut değerlerin önemine karar verir (Kaplan ve Norton,2004:10).

Şekil 3.1. Strateji Haritası Örneği



Kaynak: Coşkun (2006:131).

3.6.2. Düzenleme ve Entegrasyon

Kurumsal karne uygulamasında ikinci önemli faktör işletmede mevcut uygulanan proje ve programların Kurumsal Karne çalışmasında farklı birimlere ait işlemler ne düzeyde entegre edilebilirse Kurumsal Karne o düzeyde başarılı olabilecektir. Aynı zamanda işletmedeki politikaların Kurumsal Karne ye göre düzenlenmesi gerekir. Örneğin ücretlendirme ve ikramiye sistemi Kurumsal Karne'nin istediği sonuçları elde edilenlere daha fazla ödeme yapmayı ön görürse ve ya motivasyon çalışmaları Kurumsal Karne uygulanması konusunda çalışanları cesaretlendirme ve yönlendirme amaçlı olursa

Çalışanlar Kurumsal Karne uygulaması için daha hevesli olacak ve daha yüksek düzeyde destek sağlayacaktır.

3.6.3 Uygulama Hızı

Uygulama hızı dengeye dayanan bir konudur. Eğer uygulama çok hızlı gerçekleşirse insanların yeni sisteme adaptasyonu ve yeni sisteme göre çalışmaları konusunda istenen düzeye ulaşılamayabilir. İnsanlar yeniliklere çok hızlı adapte olmayabilirler. Bununla birlikte gereğinden yavaş gerçekleşen bir dönüşüm de Kurumsal Karne için duyulan heyecanın tamamen kaybedilmesine, projenin hayata geeeğine dair inancın yitirilmesine neden olabilir.

3.6.4. Planlama-Uygulama Gözden Geçirme

Kurumsal Karne uygulamasında öncelikle sistem ve her bir çalışana varıncaya kadar tüm işletme içerisindeki ünitelere düşen görevler belirlenir. Bir sonraki adımda operasyonlar yönetilir ve sonuçlar elde edilir. Bu sonuçlar planlar ve strateji işığında değerlendirilir. Sonuçlarla planlananlar arasında kabul edilemez lde boşluklar varsa düzeltici çalışmalar yapılır, önlemler alınır. Bu düzeltici faaliyetler her düzeyde gerçekleştirilir.

3.7. Kurumsal Karne Geliştirme Sürecinde Bilgisayar Yazılımı Kullanımı

Kurumsal Karne geliştirme süreci oldukça uzun ve ayrıntılı çalışmayı gerektiren bir süreçtir ve bu süreçte Kurumsal Karne alanında geliştirilmiş yazılımların kullanılması bir çok alanda olduğu gibi geliştirme sürecinde yapılacak işlerin kolaylaştırılmasında ve zaman kazanılmasında oldukça faydalı olacaktır. Ayrıca Kurumsal Karnenin uygulamaya geçirilmesinden itibaren de elde edilen verilerin girilmesi ile raporlama, sonuçların analizi ve değerlendirilmesi açısından da bilgisayar yazılımları vazgeçilmez önemdedir.

Coşkun tarafından yapılan araştırmaya göre

“Kurumsal Karne kullanan işletmelerin %75’i, Kurumsal Karne uygulamasında bilgisayar programından yararlanmaktadırlar. Bu işletmelerden bazıları, performans karnesi uygulamasında kendi geliştirdiği bir bilgisayar programını kullanırlarken; diğerleri bir hazır

bilgisayar programı kullanmaktadır. Bu işletmelerden %25'i ise, performans karnesi uygulamasında bir bilgisayar programından yararlanmaktadır (Coşkun, 2007:97).

Coşkun'un da belirttiği gibi Kurumsal Karne uygulamasında firmalar kendi bünyelerinde geliştirecekleri bilgisayar yazılımlarını kullanabilecekleri gibi, paket program şeklinde kullanıcılara sunulan yazılımları da tercih edebilirler. Burada önemli olan nokta kullanılacak programın en geniş anlamda ihtiyaçları karşılaması ve süreci kolaylaştırmasıdır. Bu ve benzeri sebeplerle Niven'e göre aşağıdaki faktörler dikkate alınarak tercih yapılmalıdır.

1. Tasarım ve konfigürasyon açısından

- a) Ne kadar sürede geliştirilebilir
- b) Farklı sistemlerin ihtiyaçlarını karşılayabilme
- c) Kullanıcı ara yüzünün özellikleri
- d) Ne kadar ölçütü takip edebileceği
- e) Organizasyonun her düzeyi için strateji, vizyon ve misyon tanımları, ölçütler, hedefler, projeler gibi verilere kolay erişim ve takip
- f) Etki-tepki ilişkilerini haritalama kabiliyeti
- g) Farklı lokasyonlardan erişim
- h) Açık tanımlamalar ve yeterli açıklamalara sahip olma
- i) Parametrelerin şahıslara atanabilmesi
- j) Farklı ünite ve birimlerin tanımlanabilmesi
- k) Farklı ölçütlerin farklı zamanlarda takip edilebilmesi
- l) Farklı araştırmalar yapılabilmesi
- m) Grafik vb. görsel unsurların etkin kullanımı
- n) Çift kutupluluk
- o) Basamaklandırma yapılabilmesi
- p) Kişiselleştirebilme

q) Rahast anlaşılabilir ve kullanılabilir menüler

2. Raporlama ve analiz açısından

- a) Toplamdan detaya rahat ulaşım
- b) İstatiksel analizler yapabilme
- c) Alarm kurgulayabilme
- d) Yorum, açıklamalar ekleyebilme
- e) Esnek raporlama seçenekleri
- f) Otomatik konsolide edebilme
- g) Eksik veriler konusunda uyarabilme
- h) Tahmin ve “Wha if” analizleri gerçekleştirebilme
- i) Dokümanlarla ilişki kurabilme
- j) Otomatik e-posta oluşturma ve raporların paylaşım seçenekleri

3. Teknik açıdan

- a) İşletmelerde kullanılan diğer yazılım, sistemlerle uyumluluk
- b) İşletmede kullanılan diğer sistemlerle entegrasyon kabiliyeti
- c) Farklı data tiplerini kullanabilme
- d) Farklı programlara veri aktarabilme
- e) Sonuç ve uygulamaları internette yayımlayabilme
- f) Farklı uygulamaları başlatabilme
- g) Uygulama hizmet sağlayıcı seçenekleri
- h) Ölçeklenebilirlik

4. Bakım ve Güvenlik açısından

- a) Kullanıcı-Yetki düzeyi tanımlayabilme
- b) Rahatça değiştirilebilme

- c) Sisteme girişlerin takibi ve yönetimi
- d) Değişikliklerin, verilerin, açıklama, taşımaların takip edilebilmesi

5. Yazılımı Geliştiren Firma açısından

- a) Fiyatlandırma politikası
- b) Güvenilirliği
- c) Referans ve deneyimleri
- d) Satış sonrası hizmetleri (Niven, 2002: 260).

Kurumsal Karne konusunda genellikle yerli ya da yabancı firmalar tarafından paket program şeklinde geliştirilen yazılımlar tercih edilmektedir. Ve bu yazılımlardan bazıları özellikleri ve farklı ihtiyaçlara göre programları firmalara beklenti ve ihtiyaçlarına göre uyarlayabilmektedirler.

Ülkemizde üretim yönetimi, performans yönetimi vb alanlarda faaliyet gösteren danışmanlık şirketleri'nin bazıları uzun yıllara dayanan birikimleri doğrultusunda hazırladıkları yazılımları bazıları da yurt dışında geliştirilmiş olan yazılımları kullanıcılara sunmaktadırlar.

Tablo 3.4. Kurumsal Karne uygulamasında kullanılan yazılımları göstermektedir. Bu yazılımlardan Canias ERP ülkemizde faaliyet gösteren IAS yazılım tarafından geliştirilmiş ve yurt dışına da ihraç edilen bir yazılımdır. Buna ilave olarak Bimser Kurumsal Karne yazılımı da yine Bimser Çözüm Yazılım Danışmanlık şirketi tarafından geliştirilmiş TÜBİTAK onaylı bir yazılımdır.

Tablo 3.4. Kurumsal Karne Uygulamasında Kullanılan Bilgisayar Programları

Bilgisayar Programının Adı	Yazılım Şirketi
Canias ERP	IAS Yazılım
Bimser Kurumsal Karne	Bimser Yazılım
SAS	SAS İnstitute
QPR Scorecard	QPR Software
Cognos Balanced Scorecard	Cognos Software
ActiveStrategy Enterprise Balanced Scorecard Software	ActiveStrategy
PM- Express Balanced Scorecard	PM-Express
SAP Balanced Scorecard	SAP
Actuate Performancesoft Balanced Scorecard	Actuate Corp.
Conda Balanced Scorecard	Conda Technologies İnc.

BÖLÜM 4: KURUMSAL KARNE UYGULAMA ÖRNEĞİ

Araştırmanın bu bölümünde Kurumsal Karne yönteminin kullanıldığı bir işletmeye ait Kurumsal Karne geliştirme süreci ve uygulama sonuçlarının analizine yer verilmiştir. Kurumsal Karne kavramının yönetim muhasebesi ve performans ölçüm literatürüne doksanlı yıllarda girmesi ve uygulamaya geçirilmesine rağmen; ülkemizde bu konuda yapılan çalışmalar, genellikle akademik zeminde yürütülmüştür. Bazı büyük ölçekli işletmeler tarafından yöntem kullanılıyor olmasına rağmen, yaygınlaşmasının ve özellikle orta ölçekli firmalar tarafından kullanılmasının şirketlerin kurumsal yapılarının güçlendirilmesinde ve sağlam organizasyonlara dönüşmelerinde önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın bu bölümü, araştırmanın amacı, yöntemi, uygulama yapılan şirket hakkında bilgiler, Kurumsal Karne geliştirme sürecinin aşamaları ve uygulama sonuçlarının analizi bölümlerinden oluşmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; bir işletmedeki Kurumsal Karne geliştirme sürecinin aşamaları hakkında bilgi vermek, uygulama sonuçlarını analiz etmek ve Kurumsal Karne uygulamasının işletmelerin faaliyet sonuçlarına etkisi ile işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmadaki katkısını ortaya koymaktır. Bu bağlamda Kurumsal Karnenin faaliyet sonuçlarına ve stratejik amaçlarına ulaşmadaki rolünü ortaya koymak için; Kurumsal Karne uygulamasının işletmelerin faaliyet sonuçlarına ve kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine katkısı var mıdır? Sorusuna cevap aranmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi “Örnek Olay Analizi” dir. Örnek olay analizi, evrendeki belli bir ünitenin, derinliğine ve genişliğine, kendisini ve çevresi ile ilişkilerini belirleyerek, o ünite hakkında bir yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleridir (Karasar,2002:86).

Örnek olay analizi yönteminin başlıca özelliği bir tek olayı, bir işletmeyi, bir örgütü, hatta bir insanı veya ülkeyi ele alarak ayrıntılı şekilde incelemektir (Arıkan, 2000: 75).

Araştırma yöntemi olarak örnek olay analizi yöntemi, hazırlık, bilgi toplama, bilgilerin değerlendirilmesi, kavramların tanımlanması ve açıklanması, teori geliştirme ve rapor yazma olmak üzere altı aşamadan oluşur. Bunlar;

Hazırlık: Araştırmacı araştırma konusu ile ilgili elde edebileceği çalışmaları incelemeli ve mümkünse çalışması sırasında araştıracağı konuların bir listesini hazırlamalıdır. Bu ilk inceleme araştırmacının olaya yaklaşımını belirlemede önemli rol oynamaktadır.

Bilgi toplama: Hazırlık aşamasında gerçekleştirilen ön incelemeler, olay çalışmasının nasıl şekilleneceği hakkında araştırmacılara öngörü yapma imkanı vermektedir. Bu bağlamda, araştırmacı olay çalışmasında kullanacağı ve olay çalışmasının anlaşılmasında önemli olduğuna inandığı bilgileri toplamalıdır. Başlıca bilgi kaynakları görüşmeler, belgeler, direkt gözlemler ve katılımlı gözlemlerdir. Araştırmacı, bilgi toplarken resmi ilişkiler kadar resmi olmayan ilişkilere de dikkat etmelidir.

Bilgilerin değerlendirilmesi: Sayısal yöntemlerin kullanıldığı araştırma yöntemlerinde, bilgilerin güvenilirliği ve geçerliliği daha da önemli hale gelmektedir. Bilgilerin geçerliliği ve güvenilirliğinin değerlendirilmesinde, kişisel yorumlardan ziyade nesnel değerlendirmelere önem verilmelidir. Bu bağlamda, elde edilen bilgiler benzer bilgilerle karşılaştırılabileceği gibi, aynı kaynaktan farklı bilgilerin elde edilmesi yoluyla da kaynakların güvenilirliği test edilebilir.

Kavramların tanımlanması ve açıklanması: Olay çalışmasının gerçekleştirilmesi sırasında değişik konularla karşılaşılabilir. Böyle durumlarda şekiller, tablolar, diyagramlar ya da akım tabloları araştırmacılara yardımcı olmaktadır. Bu yolla araştırmacılar yanlış anlamaların önüne geçebilmektedirler.

Teori geliştirme : Olay çalışması sırasında elde edilen veriler daha önceki teorilerle çelişiyorsa araştırmacı bu çelişkileri giderecek kesinlikte bilgiler toplamalıdır. Böylelikle teori yeni koşulları da kapsayacak şekilde geliştirilebilir.

Rapor yazma: Olay çalışması yönteminin son aşaması, araştırılan konuyu dışarıdaki insanlara açıklayacak olan bir rapor hazırlamadır. Yazılan bu rapor olay çalışması ile ilgili açıklayıcı bilgiler içermekle birlikte, ilgili konularda okuyuculara yardımcı olacak bilgileri de sunmalıdır. Bunlara ek olarak yazılan rapor olay çalışması süresince gerçekleştirilen teorik uygulamaları da yansıtmalıdır (Tellis, 1997:4).

Örnek olay analizi yönteminde bilgi toplama yöntemleri direkt görüşme, belge incelemesi, direkt gözlemler ve katılımlı gözlemlerdir. Bu bakımdan örnek olay yönteminin en önemli avantajı araştırma yapılan konu ile ilgili derinlemesine, birinci elden bilgi sağlanabilmesidir. Yöntemin bir diğer avantajı da araştırma konusunun çok boyutlu olduğu durumlarda durumlar ve olaylar arasındaki bağlantıları fark edebilmek ve anlayabilmek için gözlem yapma imkanının olmasıdır. Bu da olaylar arasındaki ilişkilerin kavranmasını ve analiz edilmesini kolaylaştırması bakımından araştırmacıya avantaj sağlamaktadır.

Örnek olay analizi yönteminin zayıf yönleri ise görüşme yoluyla elde edilen verilerin güvenilir olup olmadığının net olarak bilinmemesi, kontrol edilebilirlik ve tekrarlanma imkanının olmaması, araştırma sonucunda elde edilen verilerin genellenememesi, araştırmacının kendi görüşlerinin araştırma sürecinde elde ettiği bulguları etkilemesi ve uzun zaman almasıdır. Tablo 4.1.örnek olay analizi yönteminin güçlü ve zayıf yönlerini göstermektedir.

Tablo 4.1. Örnek Olay Analizi Yönteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Faktör	Güçlü / Zayıf
Kontrol Edilebilirlik	Zayıf
Tekrar Edilebilirlik	Zayıf
Genellenebilirlik	Zayıf
İncelenebilirlik	Yüksek
Temsil gücü	Yüksek

Kaynak: Gable (1994: 115).

Örnek olay analizi yönteminin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alındığında yönetim muhasebesi alanında yürütülen bu çalışmada birinci elden direkt olarak veri toplanabilmesi, ve konu hakkında ayrıntılı çalışma yapılabilmesi yöntemin seçilmesinde etkili olmuştur.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve analiz sonuçları, incelenen işletmeye ait sonuçlardır ve bu verilerin çok geniş bir alanda faaliyet gösteren tekstil sektöründeki bütün işletmeler için genellenmesi mümkün değildir.

4.3. Şirket Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmaya konu olan şirket Tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Gizlilik amacıyla şirket çalışmada A Tekstil olarak isimlendirilmiştir.

A Tekstil 1989 yılından beri tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir.Şirket, yönetim, satış ve üretim birimlerinden oluşmakta ve şirkette çalışan toplam personel sayısı 26'dır.

A Tekstil ürünlerini başta yurtiçi olmak üzere yurt dışı pazarlarda da satmaktadır. İşletmenin yurtiçi satışlarını ağırlıklı olarak Marmara bölgesine yapmaktadır. Yurt dışı satışları ise başta Rusya olmak üzere Balkan ülkeleridir.

4.4. A Tekstil Kurumsal Karne Uygulama Örneği

Kurumsal Karne geliştirme ve uygulama süreci, çalışma planının hazırlanması, çalışma takımının kurulması ve iletişim planının oluşturulması, misyon, vizyon, strateji ve değerlerin tanımlanması, boyutların belirlenmesi, ölçütlerin belirlenmesi, hedeflerin belirlenmesi, basamaklandırma, uygulama, dönemsel değerlendirmeler, kurumsal karne'nin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde A Tekstil'e ait Kurumsal Karne geliştirme sürecinin aşamaları ve uygulama sonuçlarının analizine yer verilmiştir.

4.4.1. Çalışma Planı

Kurumsal Karne geliştirme süreci geniş kapsamlı ve ayrıntılı çalışmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda Kurumsal Karne geliştirme süreci çalışma takımının faaliyetlerinin planlanmasında ve görev dağılımı için vazgeçilmez önemdedir.

A Tekstil işletmesine ait Kurumsal Karne geliştirme süreci iki kurumsal karne uzmanı ve başta yöneticiler olmak üzere şirket çalışanlarının katkılarıyla 2007 yılı Haziran ayında yürütülmeye başlanmıştır. Geliştirme sürecinde ilk olarak proje ekibi, proje takımı ve ayrıntılar olmak üzere planlama çalışmaları yapılmıştır. Planlama çalışmaları

ile birlikte model oluşturma safhası, misyon, vizyon ve taslak strateji haritası oluşturulması olmak üzere bir aylık bir sũrede tamamlanmıştır. Temmuz ayında model bilgisayara aktarılmış ve Ağustos ayında uygulamaya geçilmiştir. Tablo 4.2. Kurumsal Karne geliştirme sũrecine ilişkin çalışma planını gũstermektedir.

Tablo 4.2. A Tekstil Kurumsal Karne Çalışma Planı

Aşama	Temel Faaliyet	Haz	Tem	Ağus	Eyl	Ek.	Kas.	Ara.	Oca.	Şub.	Mar	Nis	May
Kurumsal Karne çalışmaları													
Plan	Proje Ekibinin, Proje Takviminin ve Ayrıntıların Planlanması												
Model Oluşturma	Misyonun Belirlenmesi, Vizyon Belirleme Çalışmaları, Taslak Strateji Haritasının Belirlenmesi												
	Strateji Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi, Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi, Kurumsal Karne'nin Oluşturulması												
Modelin Bilgisayara Aktarılması	Verilerin Kimler Tarafından Toplanacağını Belirlenmesi												
	Kullanıcıların ve Yetkilerinin Tanımlanması												
	Modelin Yayınlanması												
Uygulama	Eğitim												
	Kapanış Toplantısı												
	Uygulamanın Sürdürülmesi												
	Aylık Değerlendirme Toplantıları												

Kaynak: Kişisel Görüşme (2009).

4.4.2. Şirketin Misyon ve Vizyonu

Misyon, organizasyonların varlık sebebi ve uzun vadeli en önemli hedefidir. İyi tanımlanmış bir misyon organizasyonun gelişimi ve stratejik yönetiminin temelini oluşturur. Şirketin daha önceden tanımlanmış olan “Türkiye’de tekstil sektöründe marka olmak “ şeklinde ifade edilen misyonu Kurumsal Karneye aktarılmıştır.

Vizyon organizasyon üyelerinin organizasyonun nasıl çalışması ile ilgili kafalarında olan imaj veya organizasyonun operasyonları ile ilgili her şey yolunda giderken bunun dışarıdan nasıl görünmesi gerektiği ile ilgili tanımlamalar bütünüdür ve organizasyonların ileride hangi konumda olmak istediklerini ifade eder. Misyon da olduğu gibi şirketin daha önceden tanımlanmış olan vizyonu korunmuş ve tekstil sektöründe “2015 yılında Türkiye’de ilk 15 firma içerisinde yer almak” olarak tanımlanmıştır.

4.4.3. Boyutlar, Stratejik Amaçlar ve Strateji Haritası

Şirketin Kurumsal Karnesinde finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme gelişme boyutu olmak üzere 4 boyut bulunmaktadır. Finansal boyutun stratejik amaçları;

- Satışları arttırmak
- Karlılığı arttırmak
- Alacakların Tahsilatında Etkinliği Arttırmak olarak tanımlanmıştır.

Müşteri boyutunun stratejik amaçları;

- Müşteri kazanmak
- Müşteri şikayetlerini azaltmak
- Müşteri memnuniyetini arttırmak
- Müşteri sadakati olarak tanımlanmıştır.

İç süreçler boyutunun stratejik amaçları

- Zamanında teslimat

- Kaliteli ürün
- Yeni ürün tasarımı
- Hammadde tedarik koşullarını iyileştirmek olarak tanımlanmıştır.

Öğrenme ve gelişim boyutunun stratejik amaçları

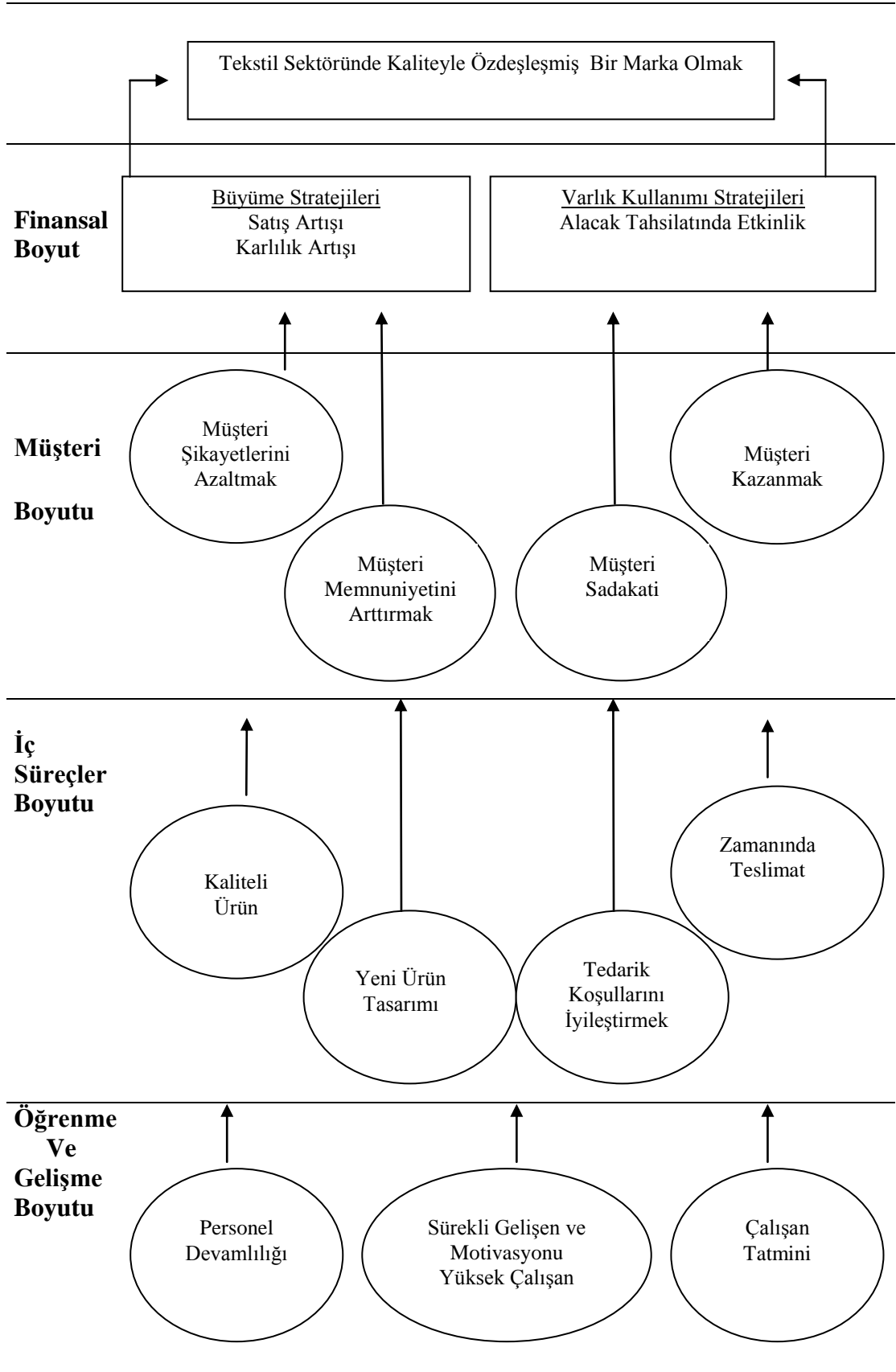
- Personel devamlılığını sağlamak
- Yenilikçi yaklaşım
- Sürekli gelişen ve motivasyonu yüksek çalışan olarak tanımlanmıştır.

Tablo 4.3. A Tekstil Kurumsal Karnesinin Boyutları ve Stratejik Amaçları

Boyut	Stratejik Amaç
Finansal Boyut	Satışlar Arttırmak
	Karlılığı Arttırmak
	Alacak Tahsilatında Etkinlik
Müşteri Boyutu	Müşteri Kazanmak
	Müşteri Şikayetlerini Azaltmak
	Müşteri Memnuniyetini Arttırmak
	Müşteri Sadakati
İç Süreçler Boyutu	Zamanında Teslimat
	Kaliteli Ürün
	Yeni Ürün Tasarımı
	Hammadde Tedarik Koşullarını İyileştirmek
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Personel Devamlılığını Sağlamak
	Yenilikçi Yaklaşım
	Sürekli Gelişen ve Motivasyonu Yüksek Çalışan

Kaynak: Kişisel Görüşme (2009).

Şekil 4.1. A Tekstil Strateji Haritası



4.4.4. Ölçütler

Finansal boyutta dört; müşteri boyutunda üç; iç süreçler boyutunda dört; öğrenme ve gelişme boyutunda üç olmak üzere, Kurumsal Karne’de toplam 14 ölçüt tanımlanmıştır.

Finansal boyutta tanımlanan ölçütler;

- Satış Artış Oranı
- Özsermayenin karlılığı
- Alacak Tahsil süresi.

Müşteri boyutunda tanımlanan ölçütler;

- Yeni müşteri sayısı,
- Toplam müşteri sayısı
- Müşteri şikayet sayısı
- Müşteri memnuniyet anketi sonuçlarıdır.

İç süreçler boyutunda tanımlanan ölçütler;

- Zamanında teslim edilen siparişlerin tüm siparişler içindeki oranı,
- Kalite ile ilgili şikayet sayısı,
- Yeni tasarım sayısı,
- Hammadde siparişlerinin zamanında temin oranı

Öğrenme ve gelişme boyutunda tanımlanan ölçütler;

- İşten ayrılan personel sayısı,
- Çalışan tatmin düzeyi anketi sonuçları,
- Çalışanlardan gelen ve uygulanan öneri sayısıdır.

4.4.5. Ölçütler Arasındaki Neden Sonuç İlişkileri

Kurumsal Karne geliştirme süreci öncesi yapılan hazırlık çalışmalarında şirketin faaliyet gösterdiği sektörün rekabetin yoğun yaşandığı, karlılığın oldukça düşük olduğu, fiyat değişiklikleri, kalite gibi sebeplerle müşteri kayıplarının yaşandığı belirlenmiştir. Bu çerçevede işletmenin satışları ve karlılığını arttırmasının işletmenin başarısında önemli rol oynayacağı, satış miktarının arttırılmasının mevcut müşterilere daha fazla mal satmak ya da yeni pazarlara açılmak ve yeni müşteriler bulmakla mümkün olacağı, satışları arttırmanın önemli ölçüde mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayıp, müşteri tatmin düzeyini yükselterek onların satın alımlarında işletmeyi tercih etmelerini sağlamakla yani müşteri sadakatini arttırmakla mümkün olacağı, müşteri tatmini ve müşteri sadakatinin ise ancak müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tamamen karşılanmasıyla mümkün olacağı, bunu başarmak için işletmenin müşterilerine kaliteli ürünleri, düşük maliyetle ve zamanında teslim edebilme yeteneğine sahip olması gerektiği öngörülmüştür. İşletmenin iç süreçlerde kendisini geliştirip, ürünlerinin düşük maliyetle üretmesi ve siparişlerin zamanında teslim edebilmesi durumunda müşteri tatmin düzeyinin artacağı, tatmin olmuş müşterilerin ise yeniden satın alımlarını işletmeden yapacakları düşünülmüştür. İç süreçlerdeki bu önemli hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yaptığı işte uzmanlaşmış, iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, etkili bir işletme içi yazılı ve sözlü iletişim ortamı ve çalışanların işletme yönetimine katılımının arttırılmasının önemli olduğu belirlenmiştir.

Satışlarda Artış

Satışlar işletmeye gelir getiren kalemlerin en önemlilerinden biri olmasının yanı sıra işletmenin üretim hacmini de etkileyerek maliyetler üzerinde önemli rol oynamaktadır. Satışlardaki artışla işletme atıl kapasitesinden kurtulmakta, normal kapasitede üretim yaparak verimlilik artışı sağlayabilmektedir. Verimlilikteki artışın ürün maliyetlerine yansıtılabilmesiyle işletmenin rekabet avantajı elde edebilecektir. İşletmesinin Kurumsal Karnesinde yer alan satışlarda artış ölçütünün ölçümünde bir önceki yıla göre satışlardaki oransal artış kullanılmıştır.

Karlılıkta Artış

Satışlardaki artışın başlı başına bir başarı göstergesi olarak kullanılması işletme performansının yanlış değerlendirilmesine neden olabilmektedir. Satışlardaki artış karlılık ile ilgili bir ölçütle desteklendiğinde daha anlamlı sonuçlar elde edilmektedir. Bu nedenle finansal boyutta satışlardaki artışla birlikte, karlılıktaki artış da hedef olarak belirlenmiştir. Karlılıkla ilgili çeşitli performans ölçütleri arasından sermayenin karlılığı olarak tanımlanan net kar/öz sermaye oranı ölçüt olarak seçilmiştir.

Alacak Tahsil Süresinin Kısaltılması

Peşin satışlar dışında işletmenin en önemli para giriş kaynağı alacakların tahsilatıdır. Bu nedenle işletmenin alacaklarını tahsil etme yeteneği önem taşımaktadır. Alacakların ortalama tahsil süresinin kısa olması o işletmenin alacaklarını tahsil etme konusunda başarılı olduğunu göstermektedir. İncelenen dönemdeki alacakların ortalama tahsilat süresi, işletmenin geçmiş hesap dönemlerine ait ortalama tahsil süresiyle karşılaştırılarak değerlendirilmesi düşünülmüştür.

Müşteri Kazanmak

İşlerini büyütme isteyen işletmeler genellikle hedef kesimlerdeki müşteri tabanlarını genişletmeyi amaçlamaktadırlar. Müşteri kazanma ya yeni müşterilerin sayısı ya da yeni müşterilere yapılan satışların toplamı ile ölçülebilir. İşletmenin daha önce hiç ticari ilişkide bulunmadığı müşteri sayısındaki artışın işletmenin müşteri sayısını arttırarak satış ve karlılığı olumlu yönde etki edeceği düşünülmüştür. Bu bağlamda müşteri portföyündeki değişiklikleri tespit etmek için yeni müşteri sayısı bir ölçüt olarak kullanılmıştır.

Müşteri Şikayetlerini Azaltmak

İşletmenin satışlarını arttırabilmesi için müşteri ihtiyaç ve isteklerini tam anlamıyla karşılaması gerekmektedir. Müşteri beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını ölçmede kullanılacak ölçülerden biri de müşteri şikayet sayısıdır. Gerçekten de müşteri şikayet sayısındaki azalış işletmenin müşteri memnuniyetini sağlamada başarılı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda A Tekstil işletmesinde müşteri şikayetlerini azaltmak ölçütü kullanılmıştır.

Müşteri Tatmin Düzeyinin Arttırılması

Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunda yer alan performans ölçütleri ve hedefler A Tekstil işletmesi için önem taşımaktadır. Müşteri odaklı bir strateji ile A işletmesinin sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacağı düşünülmüştür. Müşteri tatmini ölçütleri bir işletmenin işlerinin nasıl yürüdüğü hakkında geri bildirim sağlamaktadır. Günümüzde işletmelerin ortalama bir müşteri tatmin seviyesi elde etmesi müşteri sadakatini, devamlılığını ve karlılığını arttırmada yeterli olmamaktadır. Müşteriler satın aldıkları mal veya hizmetten tamamıyla veya mükemmel bir şekilde memnun oldukları takdirde müşteri sadakati artmakta; buna bağlı olarak finansal göstergelerde de olumlu değişimler gözlemlenmektedir. Bu nedenle müşteri tatmin düzeyi finansal boyutta yer alan satış ve karlılık hedeflerinin gerçekleşmesi açısından önem taşımaktadır. Müşteri tatmin düzeyi çeşitli yöntemlerle ölçülebilmektedir. A Tekstil işletmesinde müşteri tatmin düzeyini ölçmek için müşterilere "Müşteri Tatmin Düzeyi" anketi gönderilmiş ve anket sonuçları değerlendirilerek sorunlar ilgililere iletilmiştir. Uygulama sürecinde müşteri tatmin düzeyindeki değişimler takip edilmiş, müşteri tatmin düzeyinde bir düşüş olması durumunda nedenleri sebepleri araştırılmıştır. A Tekstil işletmesinde, müşteri tatmin düzeyindeki artışın finansal boyuttaki ölçütleri olumlu etkileyeceği varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle müşteri tatmin düzeyini doğru ölçümü ve değişimin nedenlerinin iyi analiz edilmesi önem taşımaktadır.

Müşteri Sadakatinin Sağlanması

İşletmelerin pazar payını arttırması ve muhafaza etmesi müşteri sadakati ile doğru orantılıdır. Bu sebeple müşteri sadakatini arttırılması ve mevcut müşterilerin devamlılığı işletmenin hedeflerini başarması açısından önem taşımaktadır. Müşteri sadakati dönemsel olarak yapılan değerlendirmelerle, A tekstil işletmesindeki müşteri sadakati, ticari faaliyetlerini devam ettiren müşteri sayısı ile ölçülmüştür..

Zamanında Teslimat

Müşterileri kazanmak ve devamlılığını sağlama konusunda önemli hususlardan biri müşteri isteklerinin hızlı ve güvenilir bir şekilde karşılanmasıdır. Hız ve güvenilirlik kadar önemli olan diğer bir konu ise siparişlerin söz verilen zamanda teslim edilmesidir.

İşletmenin sahip olduğu nakliye araçlarının kısıtlı olması, alternatif nakliye imkanlarının pahalı olması ve siparişlerin üst üste gelmesi gibi nedenlerden dolayı siparişlerin zamanında teslimatında sorunlar yaşanabileceği düşünülmüştür. Bu bağlamda iç süreçler boyutunda zamanında teslimatların toplam teslimatlar içindeki oranı bir ölçüt olarak kullanılmıştır.

Yeni Ürün Tasarımı

Hızlı değişmelerin yaşandığı sektörlerde, değişim ve yeniliklere ayak uydurmak, işletmelerin devamlılığı ve başarısı için vazgeçilmez unsurlardır. Beklentilerin ve modanın hızla değiştiği tekstil sektöründe de bu bağlamda işletmelerin büyümesi ve yaşam eğrilerini devam ettirmeleri müşterilerin beklentilerine hitap eden yeni ürün tasarımı yapmaları ile yakından alakalıdır. Müşteri boyutundaki müşteri kazanmak, müşteri sadakati sağlamak ve müşteri memnuniyetinin arttırmak stratejilerini etkileyebilecek bir unsur olan yeni ürün tasarımı sayısı bir ölçüt olarak kullanılmıştır.

Kaliteli Ürün

Rekabetin önemli bir unsuru olan kalite uzun vadeli hedeflerine ulaşmak isteyen ve marka imajı yaratmak isteyen işletmeler için çok önemli bir kavramdır. Güvenilir bir şekilde hatasız ürünleri piyasalara vermeyi başaramayan işletmeler ciddi birer rakip olma özelliklerini kaybedebilirler. Kaliteli ürün müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında önemli rol oynamaktadır. Ürünlerin kalitesinin tespitinde pek çok yöntem kullanılabilir bu yöntemlerden biri de müşterilerden gelen kalite ile ilgili şikayetlerdir. İşletmenin Kurumsal Karnesinde de kalite ürün üretmek stratejine yönelik olarak müşterilerden gelen kalite ile ilgili şikayet sayısı bir ölçüt olarak kullanılmıştır. Kaliteli ürün ortaya koymanın müşteri tatmin düzeyini arttıracacağı, müşteri sayısını arttırabileceği ve müşteri sadakati arttırabileceği düşünülmüştür.

Personel Devamlılığını Sağlamak

Çalışanların sürekliliğini sağlamak işletmenin uzun dönemli ihtiyaç duyduğu, yani uzun müddet birlikte çalışmak istediği elemanların işletme bünyesi içinde tutulması ile ilgilidir. İşletmede uzun süreden beri çalışmakta olan ve bağlılık duyan elemanlar, işletmenin değerlerini, kurumsal işlemler hakkındaki bilgileri ve duyarlılığı müşterilere taşımakta ve onların ihtiyaçlarını gidermek için kullanılmaktadırlar. Bu bağlamda A

Tekstil işletmesinin de personel sirkülasyonunun azalması, örgütün entelektüel sermayesinin muhafaza edilmesine ve gelişimine önemli katkı sağlayacağı, böylelikle kaliteli ürün üretmekten müşteri memnuniyetinin artırılmasına kadar takip edilmesi gereken önemli bir ölçüt olduğu düşünülmüş, bu sebeple işten ayrılan personel sayısı bir ölçüt olarak kullanılmıştır.

Çalışan Tatmini

Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar üretim, pazarlama ve yönetim alanında işletmelerin başarılı olmalarında önemli rol oynamaktadırlar. Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar başta kendi verimlilikleri olmak üzere işletme kaynaklarının verimliliğini, maliyetlerini arttıracakları, kaliteli ürün üretmenin önemli bir parçası olduğu, sonuç olarak müşteri boyutundaki ölçütleri önemli etkileyeceği düşünülerek çalışan tatmin düzeyinin ölçülerek bir ölçüt olarak kullanılması düşünülmüştür. A Tekstil işletmesinde çalışan tatmin düzeyi anketi ile çalışan tatmin düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Çalışanlardan Gelen ve Uygulanan Öneri Sayısı

Çalışanların deneyimlerinden ve birikimlerinden yararlanmak isteyen işletmeler çalışanları yönetime ve karar alma sürecine katılmaya teşvik etmelidirler. Kaplan ve Norton'a göre yetişmiş ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan çalışanlar bile işletme menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde işletmenin başarısına katkıda bulunamamaktadırlar. (Kaplan ve Norton, 1999:165) Motive edilmiş ve yetki verilmiş çalışanların doğurduğu sonuçları ölçmek için farklı yöntemler uygulanabilir. En kolay ve en sık uygulanan ölçülerden biri çalışanlardan gelen öneri sayısıdır. Uygulamaya konulan öneri sayısı ölçüsü ile hem yapılan önerilerin kalitesi takip edilmekte hem de çalışanların önerilerine değer verildiği ve çalışanların ciddiye alındığı mesajı iletilmektedir. Bu çerçevede Kurumsal Karne'de performans ölçütü olarak çalışanlardan gelen ve uygulamaya konulan öneri sayısı kullanılmaktadır.

4.4.6. Hedeflerin Belirlenmesi

Şirketin geçmiş tecrübeleri doğrultusunda, misyon ve vizyona ulaşmak için stratejilere ilişkin hedefler belirlenmiştir. Tablo 4.4. her bir boyut ve strateji için belirlenen hedefleri göstermektedir.

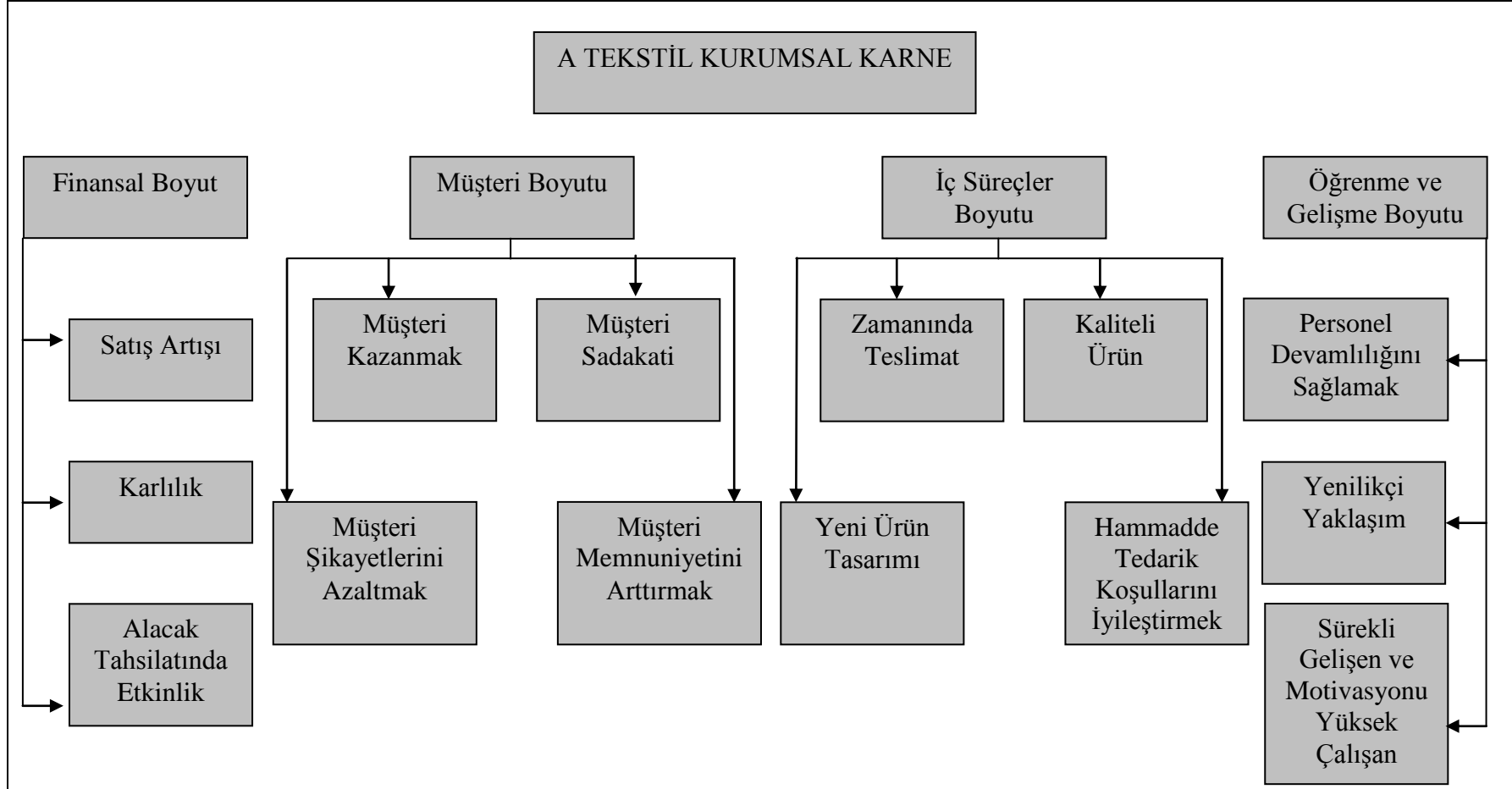
Tablo 4.4. A Tekstil Kurumsal Karne Ölçütleri ve Hedefler

Ölçüt	Hedef
Finansal Boyut	
Satış Artış Oranı	% 12
Net Kar / Özsermaye	% 17
Alacak Tahsil Süresi	45 Gün
Müşteri Boyutu	
Yeni Müşteri Sayısı	20
Toplam Müşteri Sayısı	95
Müşteri Şikayet Sayısı	0
Müşteri Memnuniyeti Anketi	%90
Zamanında Teslim Edilen Siparişlerin Tüm Siparişler İçindeki Oranı	%95
İç Süreçler Boyutu	
Kalite İle İlgili Şikayet Sayısı	0
Yeni Tasarım Sayısı	40
Siparişlerin Zamanında Temin Oranı	%95
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	
İşten Ayrılan Personel Sayısı	0
Çalışan Tatmin Düzeyi Anketi	%95
Çalışanlardan Gelen ve Uygulanan Öneri Sayısı	10

Kaynak: Kişisel Görüşme (2009).

Tablo 4.5 A Tekstil'e ait Kurumsal Karne modelini göstermektedir.

Tablo 4.5. A Tekstil Kurumsal Karne Modeli



4.4.7. Uygulama Sonuçları ve Sonuçların Analizi

A Tekstil e ait Kurumsal Karne uygulaması on ay boyunca devam etmiş uygulama süreci sonunda ölçütlere ait hedefler ile gerçekleşme düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu bağlamda bölümde, finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarına ait sonuçlar analiz edilmiştir. Tablo 4.6 A Tekstil'in Kurumsal Karnesinin ölçütlerinin önceki döneme ait, cari döneme ait verilerini ve hedeflerini göstermektedir.

Tablo 4.6. A Tekstil Kurumsal Karnesinin Hedefleri, Önceki Dönem Verileri ve Cari Dönem Gerçekleşmeleri

Finansal Boyut	Stratejik Amaç	Ölçüt	Hedef	Önceki Dönem	Gerçekleşme
Finansal Boyut	Satışları Arttırmak	Satış Artış Oranı	% 12	%8	%11
	Karlılığı Arttırmak	Net Kar / Özsermaye	% 17	%15	%16,2
	Alacak Tahsilatında Etkinlik	Alacak Tahsil Süresi	45 Gün	70	50
Müşteri Boyutu	Müşteri Kazanmak	Yeni Müşteri Sayısı	20	11	22
	Müşteri Sadakati	Toplam Müşteri Sayısı	95	80	98
	Müşteri Şikayetlerini Azaltmak	Müşteri Şikayet Sayısı	0	35	12
	Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	Müşteri Memnuniyeti Anketi	%90	%78	%95
İç Süreçler Boyutu	Zamanında Teslimat	Zamanında Teslim Edilen Siparişlerin Tüm Siparişler İçindeki Oranı	%95	%80	%92
	Kaliteli Ürün	Kalite İle İlgili Şikayet Sayısı	0	20	6
	Yeni Ürün Tasarımını	Yeni Tasarım Sayısı	40	25	36
	Hammadde Tedarik Koşullarını İyileştirmek	Siparişlerin Zamanında Temin Oranı	%95	%85	%98
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Personel Devamlılığını Sağlamak	İşten Ayrılan Personel Sayısı	0	7	2
	Çalışan Tatmini	Çalışan Tatmin Düzeyi Anketi	%95	%80	%96
	Sürekli Gelişen ve Motivasyonu Yüksek Çalışan	Çalışanlardan Gelen ve Uygulanan Öneri Sayısı	10	5	14

Kaynak: Kişisel Görüşme (2009).

4.4.7.1. Finansal Boyut Sonuçlarının Analizi

Kurumsal karne geliştirme sürecinde finansal boyuta; satışları arttırmak, karlılığı arttırmak, alacak tahsilatında etkinlik olmak üzere 3 ölçüt belirlenmiştir.

Satışları arttırmak ölçütünün önceki dönem gerçekleşmesi % 8, dönem hedefi ise %12'dir. Döneme ait satış artışı % 11 olarak gerçekleşmiştir.

Önceki dönem gerçekleşmesi % 5, dönem hedefi % 7 olan karlılığı arttırmak ölçütü cari dönemde % 6,2 olarak gerçekleşmiştir.

Önceki dönemde 70 gün, hedefi 45 gün olan alacak tahsil süresi cari dönemde 50 gün'e düşmüştür.

4.4.7.2. Müşteri Boyutu Sonuçlarının Analizi

Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunda müşteri kazanmak, müşteri sadakati, müşteri şikayetlerini azaltmak, müşteri memnuniyetini arttırmak üzere 4 ölçüt vardır.

Önceki dönemde A tekstil mevcut müşterilerine 11 yeni müşteri ilave etmiştir. Cari dönemde ise 22 ilave müşteri ile şirketin 20 olan yeni müşteri hedefi aşılmıştır.

Müşteri sadakati, toplam müşteri sayısı ile ölçülmektedir. Önceki dönemde 80 olan müşteri sayısı cari dönemde 98 olarak gerçekleşmiştir. Dönemde 22 yeni müşteri olduğu göz önüne alındığında 102 olması gereken toplam müşteri sayısının 98 olması işletmenin 4 müşterisinin cari dönemde işletme ile çalışmadığı anlamına gelmektedir.

Cari dönemde müşteri şikayetlerini sıfıra indirmeyi planlayan işletme, dönemde 12 müşteri şikayeti almıştır. Önceki dönemde 35 olan müşteri şikayeti, cari dönemdeki 12 rakamı ile karşılaştırıldığında cari dönemde müşteri şikayetlerinde % 65'lik bir azalma olduğunu göstermektedir.

Müşteri memnuniyetini % 90'a çıkarmayı amaçlayan işletmenin, önceki dönemdeki müşteri memnuniyeti % 78 olmasına karşın, dönemde müşteri memnuniyeti % 45'e çıkmıştır. Bu işletmenin mevcut müşterilerinden dört tanesinin cari dönemde işletme ile çalışmadığını göstermektedir.

4.4.7.3. İç Süreçler Boyutu Sonuçlarının Analizi

İç süreçler boyutunda, zamanında teslimat, kaliteli ürün, yeni ürün tasarımı, hammadde tedarik koşullarını iyileştirmek olmak üzere dört ölçüt bulunmaktadır. Ölçütlere ilişkin analiz aşağıdaki gibidir.

Zamanında teslimat oranı, önceki dönemde % 80 iken cari dönemde % 92 olarak gerçekleşmiştir. Hedefe ulaşılamamış olmasına rağmen zamanında teslimat oranında ciddi bir iyileşme olmuştur.

Kaliteli ürün stratejisini temsil eden kalite ile ilgili şikayet sayısı 6 dır. Önceki dönemdeki şikayet sayısı olan 20 ile karşılaştırıldığında işletmenin ürünlerinin kalitesinde iyileşme olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin yeni ürün tasarımı sayısı önceki dönemde 25 iken, cari dönemde 36 olmuştur.

Hammadde tedarik koşullarını iyileştirme stratejisine ait olan siparişlerin zamanında temin oranı %95 olarak hedeflenmiş, gerçekleşme ise % 96 olmuştur. Önceki döneme ait siparişlerin zamanında temin edilme oranı ise % 85 tir.

4.4.7.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Sonuçlarının Analizi

Şirketin Kurumsal Karnesinin dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutunda, işten ayrılan personel sayısı, çalışan tatmin düzeyi ve çalışanlardan gelen ve uygulanan öneri sayısı olmak üzere 3 ölçüt kullanılmıştır.

İşletmede önceki dönemde 7 personel işten ayrılmış, cari dönemde personel kaybetmemeyi amaçlayan işletmenin 2 personeli işten ayrılmıştır.

Çalışan tatmin düzeyi anketi sonuçlarına göre; işletmede çalışan personelin cari dönemdeki çalışan tatmin düzeyi % 95 olarak hedeflenmiş, % 96 olarak gerçekleşmiştir. Önceki dönem çalışan tatmin düzeyi olan % 80 ile karşılaştırıldığında, çalışanların tatmin düzeyinde ciddi bir iyileşme olduğu gözlenmektedir. İşten ayrılan personel sayısının önceki döneme göre ciddi oranda azalması da çalışan tatmin düzeyindeki iyileşmeyi desteklemektedir.

Cari dönemde çalışanlardan gelen öneri sayısında da ciddi oranda bir iyileşme gözlenmiş 10 olarak hedeflenen ölçüt 14 olarak gerçekleşmiş önceki döneme göre çalışanlardan gelen ve uygulamaya konan öneri sayısı % 180 artmıştır.

4.5. Sonuç

A Tekstil'e ait Kurumsal Karne uygulama süreci sonunda karnedeki 14 ölçüt'e ait hedefler, önceki döneme ait veriler ve gerçekleştirmeler karşılaştırıldığında;

- Finansal boyuttaki fiili verilerde, önceki döneme göre önemli ölçüde iyileşme sağlandığı ve hedeflere yaklaşıldığı,
- Müşteri boyutundaki dört ölçütten üç'ünün hedeflerin üzerinde, birinin ise hedeflerin altında gerçekleştiği bir bütün olarak ise önceki döneme göre verilerde önemli ölçüde iyileşme olduğu,
- İç süreçler boyutundaki bir ölçütün hedeflerin üzerine çıktığı, diğer üç ölçütün ise hedeflere yaklaştığı ve önceki dönem verilerinin üzerinde gerçekleştiği,
- Öğrenme ve gelişme boyutundaki üç ölçütten ikisinin hedeflerin üzerinde gerçekleştiği, boyutun bütün olarak önceki dönem verileriyle kıyaslandığında bütün ölçütlerde iyileşme sağlandığı tespit edilmiştir.

Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunda çalışan düşüncelerini değer verilerek gelen önerilerin uygulamaya konması, personel sirkülasyonunun azaltılması, ve çalışan memnuniyetinin artırılması iç süreçler boyutunu olumlu yönde etkilemiştir. İç süreçler boyutundaki hammadde tedarik koşullarının iyileştirilmesi, yeni ürün tasarımının artırılması, kalite ile ilgili şikayet sayısının azaltılması ve zamanında teslimat gibi stratejik amaçlar müşteri boyutunda istenilen hedeflere ulaşmayı olumlu yönde etkilemiştir. Müşteri boyutundaki, müşteri memnuniyetinin artırılması, müşteri şikayetlerinin azaltılması, müşteri sadakati ve müşteri kazanmaya yönelik stratejiler de finansal boyuttaki hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Sonuç olarak, kullanılan ölçütlerin bazılarında hedeflere yakın gerçekleştirmeler olurken, bazılarında ise hedeflerin üzerine çıkılmıştır.

Sonuç olarak, A Tekstil İşletmesinde Kurumsal Karnenin ilk dinamiği olan ve bir makine'nin ilk hareketi gibi işletmenin misyonunu gerçekleştirmeye sağlayacak olan

öğrenme ve gelişme boyutundan başlayan hareketlilik, zincirleme bir etki yaratarak, iç süreçler boyutunda, müşteri boyutunda ve finansal boyutta kendini göstermiş, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi, misyon ve vizyona ulaşılma yolunda önemli adımlar atılması bakımından Kurumsal Karne uygulamasının önemini ve başarısını ortaya koymuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinde bilgi ve bilim her zamankinden daha fazla önem kazanmış, bütün bilim dallarında yenilik arayışına paralel olarak yeni yöntemler geliştirilmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak yeni teknolojiler ile birlikte geleneksel yöntemlerin kullanıldığı organizasyonlarda çeşitli aksaklıklar ortaya çıkmıştır. Bunlardan en önemlileri organizasyonların sürekli büyüyen, bazen organizasyonun değerinden daha büyük değer taşıyan entelektüel sermaye gibi, organizasyonların ruhu diyebileceğimiz, maddi olmayan değerlerin tespit edilmesi ve ölçülmesidir. Yönetim muhasebesi alanında bir problem olarak değerlendirebileceğimiz bu eksiklik, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen orijinal adı Balanced Scorecard olan Kurumsal Karne yöntemi ile giderilmeye çalışılmıştır.

Kurumsal Karne yöntemi işletmenin vizyon ve stratejisini finansal ve finansal olmayan ölçütlerin kullanıldığı dört boyutta toplayarak, hem işletmede daha sağlıklı bir performans değerlendirme yönteminin uygulanmasını sağlamakta hem de işletmenin stratejik yönetim sürecinin daha başarılı bir şekilde uygulanabilmesini ve stratejik uygulamaların sonuçlarının izlenebilmesini teşvik etmektedir. Kurumsal Karne yöntemi finansal ve finansal olmayan ölçütleri dört boyutta (finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme) toplamaktadır. Böylelikle Kurumsal Karne yöntemi işletmelerde uzun dönemli hedeflerle kısa dönemli hedefleri, finansal ve finansal olmayan ölçütleri ve işletmenin tüm taraflarını (ortaklar, çalışanlar, müşteriler) dengeleyebilmektedir. Kurumsal Karne yöntemi Türkiye dışındaki özellikle gelişmiş ülkelerde uygulanmış ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Yöntem 1990'lı yılların başında işletme literatürüne girmiş olsa da, küresel ölçekte gördüğü genel kabulün aksine ülkemizde yaygın bir uygulama alanı bulamamıştır. Araştırmanın literatüre ve Kurumsal Karne uygulamayı düşünen işletmeleri teşvik edeceği düşünülerek bu araştırma yapılmıştır.

Uygulamada kullanılan araştırma yöntemi literatür taraması ve örnek olay analizi yöntemleridir. Literatür taraması ile Kurumsal Karne hakkında teorik bilgilerin sağlanması amaçlanmıştır. Örnek olay analizi yönteminin kullanılması ise gerçek bir Kurumsal Karne uygulamasının sonuçlarını ortaya koymak ve organizasyonların sahip olduğu değerlerin tümünün performansının ölçülmesi ve stratejilere ulaşılması yolunda kullanılacak bir yöntem olarak, Kurumsal Karne yönteminin önemini vurgulamaktır.

Bu amaçla tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin Kurumsal Karne hazırlık süreci ve uygulama sonuçları analiz edilmiştir.

A Tekstil işletmesinde Kurumsal Karne uygulamaya başlamadan önce bilimsel bir performans ölçme ve değerlendirme yöntemi kullanılmamıştır. Performans işletme hedeflerinin gerçekleşme düzeyi yöneticiler tarafından gözlem ya da anlık değerlendirmeler yoluyla yapılmıştır.

Araştırma da işletmelerde Kurumsal Karne yönteminin kullanılmasının işletmelerin kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmasına katkısı var mıdır? Sorusuna cevap aranmıştır. Uygulama sonucunda müşteri tatmin düzeyi, müşteri sadakati, zamanında teslimat ve kalite gibi işletme açısından oldukça önemli olan kritik başarı faktörlerinde gözle görülür iyileşmelerin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Uygulama bölümünde sonuçları detaylı bir şekilde tartışılan Kurumsal Karne yönteminin işletmenin faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, A Tekstil işletmesinde gerçekleştirilen Kurumsal Karne uygulamasının A Tekstil işletmesinde maddi ve maddi olmayan bütün değerlerin kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda ortak hareket kabiliyeti kazandırdığı ve sonuçta işletme faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Uluslararası alanda Kurumsal Karne yöntemi ile ilgili çalışmalar 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren yoğun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar genel olarak büyük ölçekli özel sektör işletmeleri, kamu kurumları ve kar amaçlı olmayan sivil toplum örgütlerinde yürütülmüştür.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde karşılaşılan en önemli sorun Kurumsal Karne uygulaması gerçekleştiren bir işletmeye ve bu konudaki verilere ulaşılmasıdır.

Bu çalışmada Kurumsal Karne yönteminin, uygulanması halinde işletmelerin faaliyet sonuçlarını olumlu yönde etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu bakımdan çalışmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmadaki önemli bir hususta seçilen işletmenin orta ölçeklikte olmasıdır. Çünkü bu alandaki çalışmalar genellikle büyük ölçekli işletmelerin Kurumsal Karnelerinin incelenmesi ve analizi üzerine odaklanmaktadır. Ülkemizdeki yayınlar ise Kurumsal Karne ile ilgili yöntem ile ilgili bilgilerin genel bir bakış açısıyla sunulduğu, teorik ve kavramsal nitelikteki çalışmalar

şeklindedir. Bu bağlamda ülkemizde faaliyet gösteren orta ölçekli bir işletmede gerçekleştirilen Kurumsal Karne uygulaması olumlu bir şekilde sonuçlanmış, Kurumsal Karne yöntemi işletmenin performansını ve karlılığını pozitif yönde etkilemiştir. Sonuç olarak elde edilen bulgular doğrultusunda Kurumsal Karne uygulamasının irili ufaklı çok sayıda işletmenin bulunduğu ve özellikle dünya çapında yoğun rekabetin yaşandığı tekstil sektöründe diğer işletmelere de örnek olabileceği ve yol göstereceği söylenebilir.

Araştırmada Kurumsal Karne uygulamasına konu olan işletme tekstil sektöründe faaliyet göstermesine rağmen; kısa, orta ve uzun vadeli stratejik hedeflerini gerçekleştirerek büyümek, kurumsallaşmak isteyen bütün organizasyonlarda ticari olup olmadığına bakılmaksızın uygulanabilir. Bu bağlamda özel sektör yanında, kamu sektöründe de yöntem başarı ile uygulanabilir.

Başlangıçta dört boyutlu olarak geliştirilen Kurumsal Karne, kullanılmaya hazır bir ürün olarak düşünülmemeli üzerinde değişiklikler yapılabileceği, uygulanacağı organizasyonun faaliyet alanına, ihtiyaçlara göre boyutların ilave edilebileceği, organizasyonların, misyon ve vizyonları doğrultusunda stratejik hedeflerin değiştirilebileceği, bu yönleriyle de, farklı sektör ve organizasyonlara uyarlanabilecek, değişikliğe açık bir yöntem olduğu unutulmamalıdır. Örneğin çevre bilincinin hızla önem kazandığı günümüzde tekstil sektöründe üretim yapan işletmeler, üretim sürecinde doğaya verebilecekleri zararları, azaltıcı tedbirlerin alınması amacıyla çevre ile ilgili beşinci bir boyutu Kurumsal Karneleri'ne ilave edebilirler. Böylelikle işletmeler ticari amaçlarının yanında sosyal amaçlarını da stratejik hedeflerle Kurumsal Karne'de gösterebilirler. Böylelikle işletmelerin çevre korumasına yaptıkları katkılar sadece işletme sahip ve yöneticileri tarafından değil işletme dışındaki üçüncü kişiler tarafından da takip edilebilir. Hatta böyle bir uygulama işletmelerin hitap ettiği kesim ve işletme çevresinde işletmenin olumlu bir imaj kazanmasına da katkı sağlayabilir.

Kurumsal Karne yönetim muhasebesi alanında geleneksel yöntemlerin eksikliklerini gidermeyi amaçlayan ve işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını destekleyici bir yöntem olmasına rağmen, yöntemin başarı ile uygulanabilmesi ve sonuca ulaşması için en önemli faktörlerden biri uygulama yapılacak işletmenin bütün birimleri ile uygulamayı benimsemiş ve başarısına inanmış olmalarıdır. Bu bağlamda organizasyonlarda uygulamanın başarısını olumsuz etkileyebilecek, yöneticilerin yeni

yaklaşımlara açık olmamaları, organizasyondaki otoritelerinin azalacağı düşüncesi, yeterli niteliğe sahip olmayan çalışanların uygulamaya karşı tavır almaları gibi faktörler uygulama sonuçlarını olumsuz etkileyecektir. Bu gibi durumların ortaya çıkmaması için bu ve benzeri problemlerin, hazırlık safhasında tespit ve analiz edilmesi ve bu olumsuz faktörleri ortadan kaldıracak tedbirler alınması uygulamanın başarısı için çok önemlidir. Ayrıca Kurumsal Karne'nin uygulanması ile birlikte ortaya çıkan verilerin çalışanlarla paylaşılması ve çalışanların sonuçlardan haberdar edilmesi de uygulamanın başarısını arttırabilir

Kurumsal Karne uygulamasındaki önemli bir hususta, uygulamada kullanılacak yazılımdır. Ülkemizde Kurumsal Karne yazılımları genellikle yurt dışında geliştirilmiş olan yazılımlardır bunlardan bazılarının önemli bir dezavantajı yazılımların yabancı dilde olmasıdır. Ülkemizde henüz yeni yeni önem kazanmaya başlayan bu yönetime ilişkin yönetim ve maliyet muhasebesi ile süreç yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti veren bazı işletmeler konu ile ilgili çalışmalarını yürütmektedirler. Bu yöndeki çalışmaların arttırılması da yöntemin yaygınlaşmasını ve işlerliğine katkı yapması kaçınılmazdır. Ayrıca yazılım geliştirme konusunda özel işletmelerin girişimlerinin yanında üniversitelerin işletme ve mühendislik fakültelerinin, ya da üniversiteler bünyesinde açılan teknoloji parklarında, işletmelerle birlikte yürütülecek çalışmalar da bu konuda faydalı adımlar atılmasına katkı sağlayabilir.

Kurumsal Karne dünya çapında büyük işletmeler tarafından kullanılan bir yöntem olmasına rağmen ülkemizde yöntem yeterli düzeyde bilinmemekte yöntem hakkındaki bilgiler akademik düzeyde kalmakta ya da iş çevrelerinin ve sanayinin yoğun olduğu bölgelerdeki bazı büyük işletmeler tarafından bilinmekte ve kullanılmaktadır. Buradaki en önemli eksiklik yöntemin varlığının pek çok işletme tarafından bilinmemesidir. Bu bağlamda, iş dünyasına ve ülkemiz işletmelerine yurt içi ve yurt dışında rekabet güçlerini arttırmaya, katkı sağlayabilecek bu yöntemin ülke çapında bilinmesini sağlamak amacıyla üniversite sayısının hızla arttığı ülkemizde iş dünyasındaki farklı sektörlere yönelik, üniversiteler bünyesinde öğrenci ve öğretim görevlileri tarafından yürütülebilecek tanıtım seminerleri bu konudaki çok önemli bir eksikliğin giderilmesine önemli katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak, araştırmada önemini ve işletmelerin kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerini gerçekleştirmeleri için faydalarını ortaya koymaya çalıştığımız yöntem, yönetim muhasebesi alanındaki son yıllardaki en önemli gelişmelerdendir. Özellikle günümüzün g rekabet şartlarında büyümek, kurumsallaşmak, rekabet güçlerini arttırmak, ülkemiz sınırlarında ve dünya çapında büyük işletmelerle rekabet etmek durumunda olan kk, orta, büyük ölçekli bütün işletmelerin yanında, kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları, kamu sektöründe faaliyet gösteren eğitim, sağlık kurumları, yerel yönetimler ve benzeri kuruluşlar, yöntemi başarılı bir şekilde uygulamaları halinde çok önemli avantajlar kazanacaklardır. Bahsettiğimiz organizasyonların kazanacakları bu avantajlar ve elde edecekleri başarılar, sadece işletmeler bazında kalmayacak büyüyen ve kurumsallaşan firmalar ülkemizin bir değeri olarak hem yurt içinde hem de yurt dışında ciddi başarılar elde edebileceklerdir. Işletmeler bazında bireysel olan bu başarılar ülke içinde işletmelerin sağlam yapıya kavuşmalarını sağlarken, yurt dışında faaliyet gösteren işletmelerde ülkemizin yükselen bir değer olarak uluslararası piyasalarda saygınlığının artmasına katkı yapacaktır.

KAYNAKÇA

- AĞCA, Veysel ve TUNÇER, Ender (2006), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt VIII, Sayı 1
- AKGÜL, Başak (2004), “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , Sayı 24
- AKGÜL, Emin (2006), *İşletme performansının Değerlendirilmesinde Balanced Scorecard (Toplam Dengeli Başarı Göstergesi) ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- AKIN, Onur (2006), *Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme*, Basılmamış Uzmanlık Tezi, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü Hazine Müsteşarlığı
- AKMAN, Özgür (2003), *Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait Bir Örnek Olay*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- APAN, Ahmet (20089, “ Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 460, s.60
- ARGÜDEN, Yılmaz, BalancedScorecard, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=131>, 10.02.2009
- ARIKAN, Rauf (2000), *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, Gazi Kitabevi, Ankara
- CEBECİ, Ufuk, (2009), “Kurumlar İkiye Ayrılır: Kurumsal Karne Uygulayanlar ve Uygulamayanlar”, *SubconTurkey Yan Sanayi Ürünleri Gazetesi*, Yıl 6, Sayı 58
- COBBOLD,Ian ve LAWRIE, Gavin, (2002) “ *The Development Of The Balanced Scorecard As a Strategic Management Tool*” 2GC Conference Paper, Boston

- COŞKUN, Ali (2006), “STK’ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans Karnesi”, *Sivil Toplum*, Sayı 4
- COŞKUN, Ali (2006), “ Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi kullanımı: Türkiyedeki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Sayı 1
- COŞKUN, Ali (2007), *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayınları, İstanbul
- COŞKUN, Ali (2006), “Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 56
- ÇAKICI, Cemal (2003), “ Muhasebede yeni bir yaklaşım: Balanced Scorecard”, *Vergi Dünyası*, Sayı 261
- ÇAKMAK, Nermin (2005), “*Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde Balanced Scorecard*”, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-23.pdf> ,25.01.2009
- ÇAKMAK, Haşmet Fevzi ve AYDIN, Halil (2005), “ *Vizyonu Eyleme Dönüştürme Aracı: Balanced Scorecard*”, Kalder 14. Kalite Kongresi
- ÇUKURÇAYIR, M. Akif ve EROĞLU, Tuğba (2004), “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 53
- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul
- ELİTAŞ, Cemal ve AĞCA, Veysel (2006), “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt VIII, Sayı 2
- ERKUŞ, Hakan (2004), “*Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi Ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması*”, <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2004-2-16.pdf> , 05.03.2009
- EVANS, Matt H. (2002), “ Balanced Scorecard Course Notes” *Financial Management Training Center*, U.S.A

FELDBERGER, Madita (2008), Modern Human Capital Management, *Blekinge Institute Of Technology, School Of Management*

GABLE, G. Guy (1994), “Integrating case study and survey research methods: an example in information Systems” *European Journal of Information Systems*, Vol. 3, No. 2, s. 112-116.

GÜROL, Yonca (2004), *Toplam Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri*, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.

GÜNER, M. Fatih (2006), *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

<http://www.arged.com>, 01.03.2009

<http://www.kobitek.com>, 16.03.2009

<http://www.borusanmannesman.com>, 20.03.2009

<http://www.girisimfikirleri.com>, 30.04.2009

KAPLAN, Robert (2001), “Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*

KAPLAN, Robert Ve David P.Norton (1992), “The Balanced Scorecard measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Vol 70, No. 1, s. 71-79

KAPLAN, Robert ve David Norton (1996), “Using the Balanced Scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, Vol 74, No. 1, s. 75-85,

KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton (1999), *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Sistem Yayıncılık

KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton (2001), “Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management” , *Accounting Horizons*, vol 15, No. 1, s. 87-104,

- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton (2001), “Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management” Part 2, *Accounting Horizons*, vol 15, No. 2
- KAPLAN, Robert. S. ve David P. Norton. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press
- KAPLAN, Robert. S. ve David P. Norton. (2004), “The strategy map: guide to aligning intangible assets”, *Strategy and Leadership*, Vol.32, No 5., 10-17
- KAPLAN, Robert ve Norton, David P. (2007), *Balanced Scorecard*, Çev., Sera Egeli Sistem Yayınları, İstanbul.
- KARASAR, Niyazi (2002), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınevi, Ankara
- KILIÇ, Mustafa ve ERKAN, Volkan (2006), “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2
- KÖSE, Tunç (2003), İşletmelerde Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 63,
- KÖSEOĞLU, Mehmed Akif (2005), *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü*, Basılmamış Uzmanlık Tezi, T.C. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara
- NAHIR, Mohan, (2004), “ *Essentials Of Balanced Scorecard*”, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- NIVEN, Paul R. (2002), “ *Balanced Scorecard*”, John Wiley & Sons Inc., New York
- ORDU, Güllü (2004), *Stratejik Yönetim Aracı Olarak Dengelenmiş Hedefler Tablosu ve Farklı Sektörlerde Uygulamalar*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ÖRNEK, Ali Şahin (2000), “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3
- ÖZBİRECİKLİ, Mehmet ve ÖLÇER, Ferit (2002), “Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi : Balanced Score Card”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2
- PAZARÇEVİREN, Y.Selim (2006), “Dinlence İşletmelerinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Önerisi”, *Marmara Üniversitesi Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi*, Cilt.6, Yıl.15, Sayı.15, s. 51-58
- SAĞMANLI, Metin ve ERSEN, Çağla.: “Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum”, *Öneri*, Cilt:4, Sayı:16, Haziran 2001
- SANGER, Mark (1998), “Supporting The Balanced Scorecard”, *Work Study*, Vol.47, No. 6, s.197-200
- STEWART, Alice ve CARPENTER-HUBLIN, Julie (2000), "The balanced scorecard: beyond reports and rankings", *Planning for Higher Education*, No. 2000-2001, s.37-42.
- TELLIS, Winston (1997), “ Application Of A Case Study Methodology” *The Qualitative Report*”, Vol. 3, No. 3, s.4-5
- USUL, Hayrettin, *Modern Yönetim Muhasebesi Anlayışına Post Modern Bir Yaklaşım*, <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/56/56Article20.pdf>, 22.02.2009
- UTKUTUĞ, Çağla Pınar (2008), “Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, s.55-78
- UYGUR, Akyay (2009), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 10, s.148-159

- ÜLKER, Yakup ve İSKENDER, Hüseyin (2005), “Doğru Maliyet Hesaplamada Güvenilir Bir Sistem Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve John Dere Örneği”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 13, s.189-217
- YAMAN, Cemil (2005), *Kurumsal Karne ve Bir Petro-Kimya Kuruluşunda Uygulanması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- YAŞAR, Murat, *Performans Değerlendirmesi ve Performans Karnesi*, www.muratyasar.org/calismalar/performanskarnesi.doc, 10.02.2009
- YENİCE, Ebru (2007), “ Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne Yaklaşımı” *Bütçe Dünyası Dergisi*, Cilt 2, Sayı 25, s.95-100

ÖZGEÇMİŞ

Yusuf Kaldırım 1980 yılında Akyazıda doğdu. 1997 yılında Adapazarı Ticaret Meslek Lisesinden mezun oldu. Lisans öğrenimini Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Muhasebe ve Finansman öğretmenliği bölümünden 2003 yılında mezun olarak tamamladı. 2003 yılında Sakarya ili Söğütlü Çok Programlı Lisesinde Muhasebe ve Finansman öğretmeni olarak göreve başladı. 2005-2006 yıllarında askerlik hizmetini tamamladı. 2006 ve 2009 yılları arasında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalı Muhasebe ve Finansman bilim dalında yüksek lisans öğrenimi gördü. 2008-2009 eğitim yılı güz döneminde Erasmus öğrenci değişim programına katılarak Sakarya Ünivesitesindeki yüksek lisans öğrenimini bir dönem İrlanda'da Institute Of Technology Tralee de devam ettirdi. Halen İstanbul'un Eyüp ilçesi Mareşal Fevzi Çakmak Ticaret Meslek Lisesinde Muhasebe ve Finansman Grubu öğretmeni olarak görev yapmaktadır. İyi derecede İngilizce bilmektedir.