

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nevin EMEKLİ

**YÖNETSEL PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM:
DENGELİ ÖLÇÜM KARTLARI VE
BUNUN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE UYGULANMASI**

Danışman



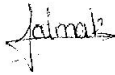
Doç.Dr.Nilüfer TETİK

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2006

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Durmuş ACAR 
Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Nilüfer TETİK 
Üye : Yrd. Doç. Dr. Fatma KINAY 
Üye :

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.... /.... / 200..

Prof.Dr. Nevzat ÇEVİK
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

Tablolar Listesi.....	vi
Şekiller Listesi	vii
Özet.....	viii
Summary.....	ix
Giriş.....	1
1. YÖNETSEL PERFORMANSIN GELİŞİMİ.....	2
1.1 Yönetsel Performans ve Performans Ölçümü.....	2
1.2 Performans Ölçümünün Gerekliği.....	4
1.3 Performans Ölçüm Sistemlerinin Gelişimi ve Klasik Performans Ölçülerinin Eksiklikleri.....	7
1.4 Performans Ölçüm Sisteminin Özellikleri.....	10
1.5 Performans Ölçüm Sistemi ve Aşamaları.....	12
1.5.1 Stratejik Planlama.....	15
1.5.1.1 Şirket Misyonunun ve Vizyonunun Tanımlanması.....	15
1.5.1.2 Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	17
1.5.2 Performansın Ölçülmesi.....	18
1.5.2.1 Organizasyonun Tekrar Gözden Geçirilmesi.....	19
1.5.2.1.1 İlgili Taraflar ve Beklentileri.....	19
1.5.2.1.2 Ürünler ve Hizmetler.....	19
1.5.2.1.3 Müşteriler ve Talepleri.....	20
1.5.2.1.4 Süreçle İlgili Faaliyetler.....	20
1.5.2.1.5 Girdiler.....	20
1.5.2.1.6 Tedarikçiler ve Beklentileri.....	20
1.5.2.2 Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi.....	21
1.5.2.3 Performans Göstergelerinin (Ölçülerinin) Belirlenmesi.....	23
1.5.2.4 Performans Ölçümünün Organizasyonun Alt Basamaklarına Yayılması.....	27
1.5.2.5 Veri Toplama Süreci.....	27
1.5.3 Değerlendirme ve Geri Bildirim.....	28
2. DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİ.....	31
2.1 Genel Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği.....	31
2.2 Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinin Uygulanması.....	39

2.2.1	Dengeli Ölçüm Kartı Performans Boyutları.....	41
2.2.1.1	Finansal Boyut.....	41
2.2.1.2	Müşteri Boyut.....	47
2.2.1.3	Şirket İçi Yöntemler Boyutu.....	52
2.2.1.4	Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	56
2.2.2	Dengeli Ölçüm Kartının Stratejiye Bağlanması.....	60
2.2.3	Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinin Başarısı İçin Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	61
2.2.4	Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği Uygulamasında Karşılaşılabilecek Engeller ve Yönelebilecek Eleştiriler.....	62
3. DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİNİN BİR KONAKLAMA		
İŞLETMESİNDE UYGULANMASI.....		
3.1	Genel Olarak Turizm.....	64
3.1.1	Turizm Çeşitleri.....	64
3.1.2	Turizm Sektörü ve Özellikleri.....	65
3.1.3	Turizm İşletmeleri.....	66
3.1.4	Konaklama İşletmeleri.....	67
3.2	Turizm Sektöründe Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği.....	67
3.3	Uygulamanın Amacı.....	69
3.4	Uygulamanın Sınırlamaları	69
3.5	İşletmenin Tanımlanması.....	69
3.6	İşletme Çevresinin Tanımlanması	70
3.6.1	Fırsatlar.....	70
3.6.2	Tehtidler.....	70
3.6.3	Üstünlükler.....	71
3.6.4	Zayıflıklar.....	71
3.7	Şirketin Vizyonu.....	71
3.8	Şirketin Misyonu.....	71
3.9	Performans Göstergelerinin Belirlenmesi.....	72
3.9.1	Finansal Boyut.....	72
3.9.1.1	Satış Departmanı.....	74
3.9.1.2	Önbüro Departmanı.....	74
3.9.1.3	Yiyecek & İçecek Departmanı.....	75
3.9.1.4	Housekeeping Departmanı.....	76
3.9.1.5	Çamaşırhane Departmanı.....	76

3.9.1.6	Satınalma Departmanı.....	76
3.9.1.7	Sağlık ve Güzellik Merkezi.....	77
3.9.1.8	Cost Control.....	78
3.9.1.9	Muhasebe Departmanı.....	78
3.9.1.10	İnsan Kaynakları Departmanı.....	80
3.9.2	Müşteri Boyutu.....	80
3.9.2.1	Önbüro Departmanı.....	81
3.9.2.2	Yiyecek & İçecek Departmanı.....	82
3.9.2.3	Housekeeping Departmanı.....	82
3.9.2.4	Teknik Servis Departmanı.....	82
3.9.2.5	Güvenlik Departmanı.....	82
3.9.2.6	Sağlık ve Güzellik Merkezi	83
3.9.2.7	Genel Hedefler.....	83
3.9.3	Şirket İçi Yöntemler.....	84
3.9.3.1	Satış Departmanı.....	84
3.9.3.2	Önbüro Departmanı.....	84
3.9.3.3	Teknik Servis Departmanı.....	85
3.9.3.4	Satınalma Departmanı.....	86
3.9.4	Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	87
3.9.4.1	İnsan Kaynakları Departmanı.....	87
3.9.4.2	Genel Hedefler.....	88
3.10	Değerleme ve Geri Bildirim.....	89
	Sonuç.....	90
	Kaynakça.....	93
	Özgeçmiş.....	96

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 – Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması.....	10
Tablo 1.2 – Bazı Anahtar Başarı Faktörleri Yönündeki Performans Ölçüleri.....	26
Tablo 2.1 – Performans Karnesinin Kurulum Sürecindeki Aşamalar	40
Tablo 2.2 – Stratejik Finansal Konuların Ölçümü	43
Tablo 3.1 – Turizm Sektöründe Kullanılan Performans Ölçüleri	68
Tablo 3.2 – Finansal Boyut Performans Göstergeleri	73
Tablo 3.3 – Müşteri Boyutu Performans Göstergeleri	81
Tablo 3.4 – Şirket İçi Yöntemler Boyutu Performans Göstergeleri	84
Tablo 3.5 – Öğrenme ve Gelişme Boyutu Performans Göstergeleri	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 – Performans Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Performans Ölçümü.....	3
Şekil 2.1 – Dengeli Ölçüm Kartını Oluşturan Dört Boyut.....	34
Şekil 2.2 – Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinin Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması.....	36
Şekil 2.3 – Müşteri Değer Teklifi.....	50
Şekil 2.4 – Şirket İçi İşleyiş Boyutu – Genel Değer Zinciri.....	53
Şekil 2.5 – Öğrenme ve Büyüme Göstergesi.....	57

ÖZET

Başarılı olmak isteyen işletmelerde işletme performansının düzenli bir şekilde ölçülmesi ve yönetilmesi gerekir. Bu amaçla kullanılan finansal tabanlı klasik yöntemler günümüz rekabet koşulları dikkate alındığında yetersiz kalmaktadır. Uluslararası literatüre balanced scorecard olarak geçen dengeli ölçüm kartı tekniği yönetsel performansın ölçülmesinde ve geliştirilmesinde yakın zamanda ortaya çıkmış yöntemlerden biri olmasına rağmen dünyada çok yaygın olarak kullanılmakta ve her geçen gün bu yönetime olan ilginin arttığı görülmektedir. Buradan yola çıkarak bu tezde öncelikle performans kavramı ana hatlarıyla çizilmiş, sonrasında dengeli ölçüm kartı tekniği açıklanmış ve bu tekniğin beş yıldızlı bir konaklama işletmesine iki yıl üst üste uygulanması anlatılmıştır. Birinci yılda ulaşılamayan hedefler için alınması gereken önlemler ortaya konmuş, ikinci yılda alınan bu önlemlerin işletmeye katkısı gözlemlenmeye çalışılmıştır.

SUMMARY

For succes of a company the performance should be measured and managed regularly. The classical financial metods, which has been used for this issue, are not enough nowadays because of the global competition. Even though the performance measure method, which is called in international literature as balanced scorecard, has been used for a short time, it is being used widely throughout the world. In this sense in the first part the meaning of performance, than in the second part the blanced scorecard method has been explained and in the last part this method has been applied for 2 years period in an 5 star accomodation company. In the first year of this application the needed precautions for the non accessed targets has been found out and in the second year the supplement of these precautions has been observed.

GİRİŞ

Bütün işletmelerin amacı daha az maliyetle, daha çabuk ve daha başarılı sonuçlar elde etmektir. Bunun için işletmeler bu amaca yönelik öngörülerini ne kadar gerçekleştirebildiklerini ölçmek zorundadır.

Uzun zamandır performans ölçümünde finansal tabanlı sistemler kullanılmıştır. Ancak bu sistemler günümüz şartları gözönüne alındığında yetersiz kalmaktadır. Çünkü geleneksel finansal tabanlı sistemler bize, geçmişe dönük ve sadece sayılarla ifade edilmiş bilgiler sağlamaktadır. Sözkonusu bu finansal ölçümlerin gerekliliği tartışılmazdır. Ancak bu bilgiler çoğunlukla neyin ne olduğunu ortaya koyarlar; nasıl gerçekleştiğini açıklayamazlar. Oysa başarılı bir performans ölçüm sisteminin, geçmişi yorumlamasının yanı sıra gelecekle ilgili tahminleri de içermesi gerekmektedir.

Geleneksel yöntemlerin sakıncalarının gidermek amacıyla Robert S. Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen dengeli ölçüm kartı tekniğinde; finansal ölçüm, ticari performansı yansıtan önemli özet bilgiler olarak görülürken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler ve işletme çalışanlarının finansal başarıya olan etkisi göz önüne alınarak bu dört kavram birbiri ile ilişkilendirmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada birinci bölümde; genel olarak performans ölçüm sistemi ile ilgili bilgi verilmiş, performans ölçümünün gerekliliğine değinilmiş, performans ölçümünde geleneksel yöntemlerin eksiklikleri vurgulanmış ve doğru bir performans ölçüm sistemi için izlenecek adımlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise; dengeli ölçüm kartı tekniği anlatılmış ve bu tekniğin temelini oluşturan dört boyut ayrıntıları ile incelenmiş, bu tekniğin başarısı için dikkat edilmesi gerekenler konular irdelenerek bu tekniğin uygulanmasında karşılaşılabilecek sorunlara ve yönelebilecek eleştirilere yer verilmiştir.

Son bölümde ise bu teknik beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin performans ölçüm aracı olarak kullanılmış ve bu tekniğin hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde uygulanabilirliği gösterilerek çalışma ile ilgili sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETSEL PERFORMANSIN GELİŞİMİ

1.1 YÖNETSEL PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

“Performans, bir sistemin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaçlarının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir. Bu bağlamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir” (Akal, 2000, s.2).

Performans ölçümü bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik bir süreçtir. Daha teknik bir ifadeyle, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir (Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, 2003, s.9).

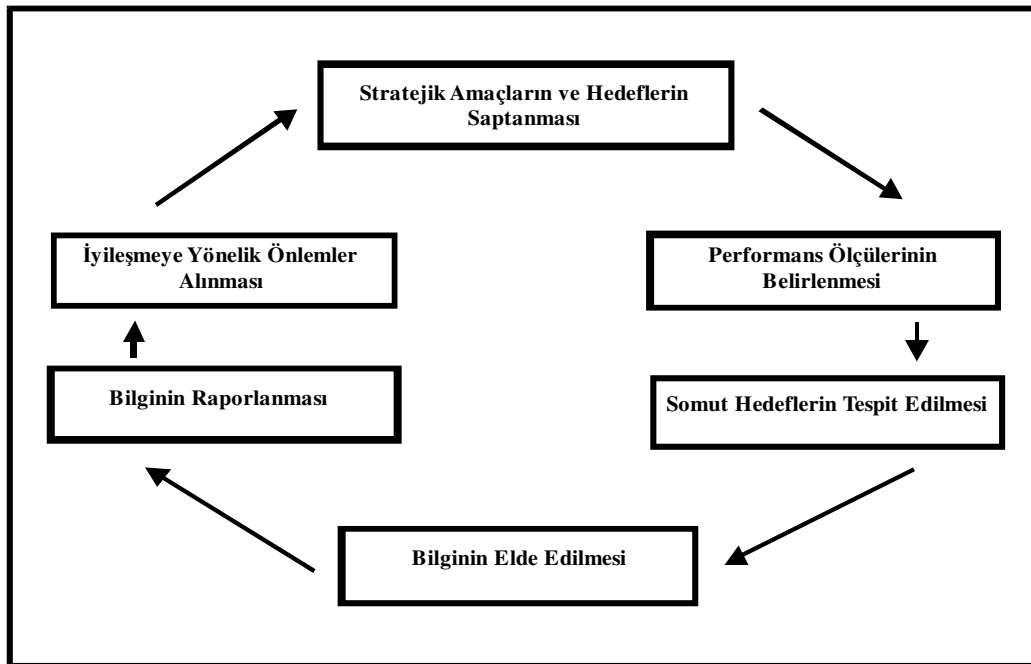
Performans yönetimi; "işletmeleri istenen amaçlara yöneltmek için, işletmelerin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir” (Zerenler, 2005, s.1).

Başka bir ifadeyle, “sistem ve süreçleri, birey ve takımların performansını yönetmek ve bütün işletme süreçlerini sürdürülebilir yüksek karlılığa ulaşmak ve sürekli gelişime yöneltmek için kullanan bir yaklaşım ya da yöntemdir” (Akal, 2003).

Her işletme bağımsız bir sistemdir ve yukarıdan aşağıya kendisini oluşturan pek çok alt sistemden oluşur. Bu nedenle her alt sistemin performansı genel olarak bakıldığında o sistemin performansını etkiler.

Ancak alt sistemlerin performanslarının maksimizasyonu, işletme performansını maksimize eder görüşünün kesin olarak kanıtlanmaması, her alt sistemin kendi görevlerini başarıyla yerine getirmesini ama bunun bütün sistemler arasında dengeli ve uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir. Unutulmamalıdır ki, bir zincir ancak en zayıf halkası kadar kuvvetlidir. Performans yönetimi bu kabul üzerine kurulmaktadır (Akal, 2003).

Performans yönetimi işletmenin ürettiği çıktıları ve ulaştığı sonuçları yönetmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, kurumsal performansın etkin şekilde yönetilebilmesinde performans ölçülerinin tespit edilmesi önemli bir rol oynar (Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, 2003, s.11). Tekrarlanan ve döngüsel bir süreç olarak performans yönetimi ve unsurları aşağıdaki biçimde tasvir edilmektedir.



Şekil 1.1 Performans Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Performans Ölçümü
Kaynak: Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu. 2002. s.8

1.2 PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN GEREKLİLİĞİ

İşletmeler belirli amaç ve beklentilerle kurulurlar. Kar elde etmek, topluma hizmet vermek, varlıklarını sürdürmek gibi genel amaçların yanında büyümek ve gelişmek, ulusal ve uluslararası bir işletme olmak, yenilikçi olmak, sosyal sorumluluk üstlenmek gibi özel amaçları ve beklentileri vardır (Tekeli, 2003, s.3). Bu amaç ve beklentiler günün gelişen şartları doğrultusunda değişmekte fakat var olmaya devam etmektedir.

Bir değer ölçülmeden yönetilmesi ve geliştirilmesi mümkün olmadığından işletmeler; hedeflerini tanımlamada ve örgütlerin performans beklentilerini belirlemede yardımcı bir araç olarak ölçümün önemini kabul etmektedir (Ergün, 2002, s.3). Yani performans ölçümü kendi başına bir amaç değil; gerektiğinde karar alma sürecinde yararlanmaya elverişli ve güvenilir bilgiler sağlamaya yönelik bir faaliyettir.

Karar alanların iyi bir yönetim için temel niteliğinde olan

- İşimizi ne kadar iyi yapıyoruz?
- Daha iyi nasıl yapabiliriz?

sorularına yeterli yanıt verebilmeleri için performans hakkında doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaçları vardır.

İşletmelerde performans ölçümü uygulamalarının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Hazinedaroğlu ve diğerleri, Hukuka uygunluk ve performans denetimleri araştırma raporu)

- İşletmelerde kaynak kullanımı yönetim biçimlerinin gelişimini sağlamak.
- Mevcut ve olası savurganlıkları ve verimsizlikleri ortadan kaldıracak seçenekleri ortaya koymak.
- Yöneticilerinin ve uygulamalarının standartlarının yükselterek kalitelerini arttırmak
- Yönetiminde verimliliği, tutumluluğu ve etkinliği hakim kılmak.
- Karar alma birimlerince oluşturulan program amaçlarına en iyi şekilde ulaşılması, bu programların performans kriterleri çerçevesinde değerlendirilmesi.
- İşletmeleri amaçlarına uyum sağlamayan unsurların tespitinin sağlanarak bu konularda alınacak kararlara ışık tutmak.

Performans ölçümünün işletme üzerine muhtemel etkileri aşağıdaki gibidir (Performans Ölçüm Rehberi, 2000, s.4-5) (Asya Sayıştayları Birliği Performans Denetim Rehberi, 2002, s.2-4):

Verimlilik

- Aynı girdilerle daha fazla çıktı elde edilmesi,
- Mükerrer çabaların veya koordinasyon eksikliğinin önlenmesi,

Etkinlik

- Önceliklendirilen hedeflerin ve yaklaşımların belirlenerek performansı geliştirecek değişikliklerin yapılması amacıyla planların ve faaliyetlerin başlatılması.
- İhtiyaçların daha iyi bir biçimde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi,
- Alt hedeflerin ve somut hedeflerin daha iyi biçimde ortaya konması,
- Çıktıların niteliğinin değiştirilmesi

Tutumluluk

- Daha iyi sözleşmeler, büyük miktarlarda satın almalar vb. vasıtasıyla maliyetlerin düşürülmesi,
- Personel veya diğer kaynakların kullanımında tasarruf yapılmak suretiyle masrafların kısılması,
- Daha önce kimsenin üstlenmediği alanlardaki sorumluluklarla karşılaşılması veya sorumluluklarda revizyon yapılması,

Yüksek Hizmet Kalitesi

- Yöneticilerin iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarından ve memnuniyet derecelerinden haberdar etmesi,
- İşletmenin çıktı kalitesine ilişkin bilgiler vererek ürünlerin ve hizmetlerin güncelleştirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla atılacak adımların geliştirilmesi,
- Daha yeni hizmet ve daha fazla seçenek olanağı,

Planlamanın, kontrolün ve yönetimin etkinleştirilmesi

- İşletme politikalarının revize edilme nedenlerini gösteren ve yasal değişikliklere ilişkin olarak yönetime sunulan tavsiyeleri oluşturan kantitatif ve olgulara dayalı bilgi sağlanması.
- Bütçe hazırlama süresine açıklık getirmek suretiyle, desteklenecek faaliyetlere ihtiyaç duyulacak kaynakların aktarılmasına ve ayrılacak fonların belirlenmesine yardım edilmesi
- Kurumsal planlamanın başlatılması/geliştirilmesi,
- Önceliklerin daha açık tanımlanması ve daha belirgin somut hedefler belirlenmesi,
- İnsan kaynaklarının, varlıkların, projelerin ve kaynakların daha iyi kontrolü ve yönetimi,
- Yeni mali muhasebe sistemleri, daha iyi mali yönetim bilgileri, daha etkin bilgisayar güvenliği.

Hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi

- İşletme çalışanları ile işletme performansı arasında bağlantı kurması ve onların hesap verme yükümlülüklerini yerine getirmede güven duymalarını sağlayarak onların motive edilmesi.
- Prosedürlerin ve çıktıların şeffaflığının artırılması,
- İşletmenin, faaliyetleriyle ilgili taraflara hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi,
- Daha iyi ve/veya daha doğru performans göstergeleri,
- Benzer kuruluşlar arasında daha iyi karşılaştırmalar,
- Sektörel performans hakkında daha fazla bilgi edinilmesi,
- Daha açık ve daha kapsamlı bilgi sunumu.

1.3. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ VE KLASİK PERFORMANS ÖLÇÜLERİNİN EKSİKLİKLERİ

İşletmelerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir. Bu gelişim ve değişim düşük maliyetle, daha çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından; günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri tatminini, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek, gelecekte de varolmayı hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Zerenler, 2005, s.4). Bu süreç kısaca aşağıdaki gibidir (Akcal, 2003):

1-Ekonomik Performans Anlayışı: Burada amaç kârı en çoklamaktır. İşletmenin sürekliliğini sağlayan, uzun dönemli ve topluma katkı sağlamaya yönelik bir amaç söz konusudur.

2-Verimlilik Anlayışı: İkinci Dünya Savaşından sonra önem kazanan önce işgücü, malzeme, enerji, sermaye ve şimdi de bilgi verimliliğini artırmaya önem veren bir anlayıştır. Üretim artışı, enflasyon, işsizlik ve kalkınma sorunlarının çözümünde verimlilik temel anlayış olmuştur.

3-Pazar ve Müşteri Odaklı Anlayış: Bu anlayışta işletme “ne üretirse satar” yerine pazarın istediğini üretmeye, satılmak istenenin değil **müşterinin istediğinin üretimine** yönelmedir. Bu görüşle geleceğe yönelik olarak sorulan, işimiz nedir, ne olmalıdır soruları müşteriye sorulmaktadır. Bu anlayış yönetime kalite ve yenilik gibi yeni bakış açısı getirmiştir. Sadece düşük ücret, ucuz girdi ve teknoloji artık bir üstünlük sağlamamaktadır.

4-Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma Anlayışı: Bu anlayışta egemen olan görüş "işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyum için “uygun ürün-teknoloji-örgüt-insan gücünü" seçmek ve sağlamaktır. Bu anlayış diğer anlayışlara ek olarak rakipler, gelecek, imaj, insan, kamusal sorumluluğu gibi konularda düşünme ve karar alma gereğini de ön plana çıkarmıştır.

Klasik performans ölçümleri genellikle kar, verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanmaktadır. Bu ölçütler geleneksel yönetim muhasebesi sistemini temel aldıkları için bazı noktalarda yetersiz kalmaktadırlar. Çünkü geleneksel yönetim muhasebesinin bakış açısı çok dar ve içe dönük olup tüm bilgileri sayısalıdır. Yalnızca sayısal nitelikte olan bu bilgiler, her ne kadar operasyonel planlama ve kontrol açısından önemli iseler de, ayrıntılı planlar ve stratejik organizasyon yönetimi için yetersiz kalmaktadır (Ergün, 2002, s.3-4).

Klasik performans yönetim sisteminin özellikleri ve eksik yönleri aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (Kaygusuz, 2005, s. 83-84):

- Yönetim ve diğer kullanıcıların tek ve toplamı ifade eden rakamlara yönelmeleri,
- Geçmiş verileri göstermeleri ve gelecekteki performans ile ilgili olmamaları,
- Performans ölçümlerinde ağırlıklı olarak finansal göstergeleri kullanmaları,
- Ölçüm ve raporlama, ortaklara yönelik olarak gerçekleştirildiği için, iş görenler, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer menfaat gruplarını dikkate almamaları,
- Finansal performans ölçüleri, işletme bazında performans kriterleri olduğundan işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri bazında kriterler dikkate alınmamaktadır. İşletmenin değerlendirilmesi için faaliyette bulunduğu endüstrideki işletmeler ile karşılaştırılması gerekir.
- Klasik anlayış, faaliyet gösterilen fiziki ortamda işletmenin performansını ve rolünü dikkate almamaktadır.

Klasik sistemin özellik ve eksiklikleri incelendiğinde ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır (Kaygusuz, 2005, s.84):

- (1) İşletme stratejisi ve performans ölçüm sistemi arasında uyum yoktur,
- (2) Klasik performans yönetim sistemleri, yenilik ve değişimlere cevap verememektedir.
- (3) Yapılan işlerin eksik, yanlış ve gerçeğe uygun olmayan bir şekilde değerlendirilmesi hatalı kararlar verilmesine neden olabilir.
- (4) Bu durum, işletmenin rekabetçi ortamda varlığını sürdürme çalışmalarını desteklemeyecek ve olumsuz bir son hazırlayacaktır.

Günümüz rekabet koşullarıyla beraber işletmeler; ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet vb. konularda diğer rakipleri ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bunun sonucunda da ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini, sağlamlığını, güvenilirliğini ortaya koyacak performans kriterleri ortaya çıkmıştır ki bu şekilde işletmeler sundukları ürünlerin ve hizmetlerin performansını rakiplerinin performansı ile karşılaştırabilmektedirler.

Günümüzde işletmeler, bilgi çağının bir sonucu olarak ekonomik devrimin ve dönüşümün ortasında bulunmaktadır. Bu nedenle işletme çevresiyle ilgili olarak aşağıda sıralanan;

- Teknolojik gelişmeler,
- Kaynakların azalması,
- Müşteriler tarafından daha yüksek bir faaliyet verimliliğinin talep edilmesi,
- Kesin kurallar yerine kişisel hakların geçerliliği,
- Sonuca dayalı yönetimin yaygınlaşması değişimleri yaşanmaktadır (Ergün, 2002, s.5).

İşletmeler iş kültüründeki bu değişime karşılık ayakta kalabilmek için kendilerini devamlı yenilemeli ve etkin bir performans yönetim sistemi geliştirmelidirler.

Aşağıdaki tablo geleneksel ve geleneksel olmayan ölçülerin karşılaştırmasını yansıtmaktadır:

Tablo 1.1 Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması

Özellikler	Geleneksel Performans Ölçüleri	Geleneksel Olmayan Performans Ölçüleri
Sistem Yapısı	Eski geleneksel muhasebe sistemine dayanır	İşletme stratejisi temeline dayanır
Ölçüt tipleri	Finansal ölçümlerdir	Operasyonel ve finansal ölçümlerdir
Denetleme	Temelde orta ve üst yöneticilere yönelik	Tüm çalışanlar için planlanmıştır
Sıklık	Yavaş ölçümlerdir. Uzun zaman (haftalık veya aylık) alır	Kısa zamanlı ölçümlerdir.
Gerçekle Olan Bağ	Endirekt	Basit, uygun, direkt
Atölyeye Uyum	Çalışanları engellemeye yol açar	İşçi doyumuna yol açar
Şekil	Standart biçimi vardır	Esnek ve değişkendir. İhtiyaçlara bağlıdır.
Yerel Genel Uyumu	Konumlar arası değişmez	Konumlar arası değişkendir.
Sabitlik	Zaman içinde değişmez	Gerektikçe zaman içinde değişir
Amaç	İnceleme	İyileştirme
Yeni Yaklaşımları Destekleme	Uygulaması zor	Uygulanabilir
Sürekli İyileştirmedeki Etki	Sürekli gelişimi ve iyileştirmeyi engeller	Gelişime ve iyileştirmeye yardımcıdır.

Kaynak: Kabadayı, 2002, s.67

1.4. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Yapılan performans ölçümünden beklenen yararın sağlanabilmesi için işletmelerde performans ölçümü ile ilgili kararların doğru alınmış olması gerekir.

Etkin bir performans ölçüm sistemi oluşturulurken şu temel konular dikkate alınmalıdır (Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, 2003, s.26-28):

- **Liderlerin taahhüdünü sağlamak:** Uygun organizasyonel düzeyde liderin taahhüdünün sağlanması en kritik adımdır. Her çalışma planı her bir temel işle ilgili stratejiler ve ölçülerle birlikte işletmenin amaçlarını da belirler.
- **Departmanları/faaliyetleri/fonksiyonları seçmek:** İnanırlılığı sağlamak amacıyla sınırlı sayıda departman veya programlarla başlayarak, maliyetler ve kazançlar üzerine bilgi toplayarak ve tam-ölçekli uygulamaya geçmeye çalışmalıdır
- **Koordinasyon için sorumlulukları tespit etmek:** Performans ölçüm sisteminin oluşturulmasında ve izlenmesinde görevler ve sorumluluklar açıkça tespit edilmelidir.
- **Misyonu, hedefleri ve amaçları gözden geçirmek/belirlemek** Stratejik planlama gelecekle ilgili öncelikleri tespit etmede ve gelecekle ilgili olarak bilgiye dayalı kararlar vermede çok güçlü bir araçtır. Başarılı ve sonuç yönelimli bir stratejik plan dört temel adımdan oluşur: Nereye ulaşmak istediğiniz hakkında bir vizyon geliştirme, şirketinizin şu anda nerede olduğunu değerlendirme, hedefe nasıl ulaşacağınıza karar verme ve gelişiminizi ölçme.
- **Hedeflere ve amaçlara yönelik gelişimi değerlendirecek ölçüler tasarlamak:** Ölçüleri tasarlarken ilk adım olarak genellikle diğer benzer işletmelerin ölçülerini gözden geçirmek düşünülse de, işletmenin amaçlarının ve hedeflerinin benzer işletmelerinkinden farklı olabileceğini de dikkate alarak, performans ölçülerinin işletmenin hedeflerini ve amaçlarını göstermesi gerektiğinin akıldan çıkarılmaması gerekmektedir.
- **Ölçülebilir performans hedefleri oluşturmak:** Karşılaştırma temeli olmadan “iyi” performansı “kötü” performanstan ayırt etmek zordur. Bu nedenle ölçülebilir performans hedefleri koymak sonuca ne kadar ulaştığımızın görülebilmesi açısından önemlidir.
- **Veri toplama prosedürlerini uygulamaya koymak ve yazılı hale getirmek:** Neyin ölçüleceğini belirledikten sonra ikinci adım nasıl ölçüleceğini belirlemektir.

- **Performans verilerini periyodik olarak denetlemek:** Performans ölçülerinin “sadece şirketi haklı çıkarmanın daha karmaşık biçimi” haline gelmesine karşı mücadele etmek için, performans verisinin kesinliğini kontrol edecek düzenlemeler getirilmelidir.
- **Performans bilgisini toplamak ve analiz etmek:** Performans bilgisinin periyodik analizi program faaliyetlerinin yolunda olup olmadığını değerlendirmek için gereklidir. Bir değerlendirme yapıp önlemlerin zamanında alınabilmesi için ölçümler belirli dönemlerde düzenli ve sürekli yapılmalı, sonuçlar zamanında bildirilmelidir.
- **Raporlama prosedürlerini yürürlüğe koymak:** Performans bilgisinin bir düzenlilik temelinde raporlanması; ölçüm sürecinin kurumsallaştırılmasına yardımcı olur, performans bilgisinin planlama ve bütçe dönemi ve diğer önemli karar verme süreçlerine rastlayan zamanlarda elde edilebilir olmasını sağlar.
- **Performans ölçüm sistemi ile önemli karar verme süreçleri arasında anlamlı bir bağlantı kurmak:** Performans ölçüm çabalarının ürünleri, önemli politika veya yönetim süreçleriyle birleştirilmedikçe, bu çabaların sürdürülmesi olası değildir. Performans bilgisinin en yaygın olarak kullanıldığı yerlerden birisi bütçe sürecidir.
- **Performans ölçülerini süreklilik temelinde sadeleştirmek:** Performans ölçülerinin oluşumu tek seferde gerçekleştirilen bir olay olarak görülmemelidir. En dikkatli şekilde oluşturulmuş ölçüler bile değişen koşullara, ihtiyaçlara ve bilgilere ayak uydurabilmek amacıyla zaman zaman yeniden biçimlendirilmek veya değiştirilmek durumunda olabilir.

1.5. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ VE AŞAMALARI

İşletmelerde performans ölçüm sistemlerinin uygulanmasının temel amacı, bir taraftan işletmelerin misyonu ve amaçları doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanması, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturularak kişisel gelişimin desteklenmesidir (Zerenler, 2005, s.6).

İşletmelerde performans yönetim sistemlerinin başarısı için bazı temel ilkelerin benimsenmesi gerekir. Bu konudaki ilkeleri şu şekilde özetleyebiliriz (Aktan, 2005):

1. Sistem, işletmenin hem iç, hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.
2. Sistem, işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Sistem, yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, çalışanlara da iletilerek onların başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme olanağı sağlanmalıdır.
3. Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.
4. Sistemin, sağladığı bilgi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili kesimlerin sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır. Katılım düzeyi nicel ve nitel olarak arttıkça onaylama ve destek de o derece büyür. Onaylama performans geliştirme amacı için temel koşuldur.
5. Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.
6. Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçirmeden verebilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya kavuşturulmalıdır.
7. Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır. Göstergelerin çoğu, verimlilik göstergeleri gibi kısmi ölçümlere olanak verirler. Bu da olayların tek yönlü değerlendirilmesine yol açar. Bu nedenle, ya çok çeşitli göstergeler bütünsel bir yapıda kullanılmalı ya da toplam performans ölçüm yöntemleri kullanılmalıdır.
8. Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da kimi zaman önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekir.
9. Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişmelere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Yarınların sorununun, dünün yöntemleri ile çözümlenemeyeceği bilinmeli, sistem sürekli denetlenmelidir. Sistemde kısmi düzeltmelere gidilmesi yerine örgütün değişen koşullarına uygun yeni ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.

10. Bir performans ölçüm sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir. Sistemin iletildiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır. Örneğin; çalışan başına satışlar oranında, satışların brüt mü, vergili mi, iskontoların indirilmiş olarak mı alınacağı kesin olarak belirlenmelidir.

11. Sistemin maliyet etkinliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Ölçümlerle veri sağlamanın gerektirdiği çaba, zaman ve para, bu verilerin geçerliliği ve yararları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

12. Bir ölçüm sisteminde “analiz biriminin” tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır. Ölçümlerde uygun tekniklerin ve ölçütlerin seçilebilmesi bu koşul altında mümkün olabilir.

13. Performansın tüm yönleri ile ölçümü olanaksızdır ve değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Her şeyin ölçülebileceği savı da maliyet açısından her zaman uygun olmayabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olamayacağını kabul etmek gerekir.

14. İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Kağıt üstünde mükemmeli yakalamak mümkün değildir. Bunun için önce basit sistemlerle başlamalı, uygulama sonuçlarına göre sistemlerin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

Başarılı bir performans ölçüm sistemi son derece güçlü bir yönetim ve iletişim aracıdır. Çünkü (Akal, 2003):

1. Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasını kolaylaştırır.
2. Yönetimin planlama yeteneğini artırır.
3. Yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinin başarısını etkilerler.
4. Performansın geliştirilmesini desteklerler.
5. Ödüllendirici ve özendiricidirler.
6. Önceden belirleyici ve önleyicidir.
7. Performansı izleyicidir.
8. Düzeltici ve geliştiricidir.
9. Değerlendirme ve denetimi kolaylaştırır.

Performans ölçüm sisteminin aşamaları aşağıdaki gibidir:

1.5.1 Stratejik Planlama:

Performans yönetiminin ilk aşaması olan planlama aşamasında; işletmenin tüm birimlerince ulaşılmak istenen noktanın ve hedeflerin açık olarak tanımlanması, bunun tüm örgüt çalışanlarına benimsetilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak strateji ve yöntemlerin belirlenmesi gibi faaliyetler yer alır.

Bu aşamada iki ana faaliyet vardır: “Şirket misyonunun ve vizyonunun tanımlanması” ve “amaç ve hedeflerin belirlenmesi”.

1.5.1.1 Şirket Misyonunun ve Vizyonunun Tanımlanması (Şirketin Geleceğe Yönelik Hayallerinin Oluşturulması)

Nereye gittiğini bilmek ve bunu bütün çalışanlara benimsetmek şirket performansı için çok önemlidir. Bu nedenle şirket vizyonunun açıklanması, misyonun belirlenmesi ve personelin bunlar etrafında kanalize edilmesi gerekir.

Misyon , kuruluşun var oluş nedenidir. Kuruluşun kim için, hangi hizmeti verdiğini tanımlar ve kendisini diğerlerinden ayıran özellikleri açıkça ortaya koyar.

Bir şirketin misyonu tanımlanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmelidir,
- Verdiği hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamalıdır,
- İşletmenin sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır,
- İşletmenin ürettiği ürün ve hizmetleri talep eden kişi ve kuruluşları belirtmelidir.

Eğer bir şirket misyonu yoksa aşağıdaki yol izlenerek bir şirket misyonu tanımlanabilir (Performans Ölçüm Rehberi, 2000, s.6):

- **Biz kimiz?** Biz kimiz sorusu şirket faaliyetine bir isim koyar. Bu, şirketin dışarıya vermek istediği imaj ve kültür meselesini tanımlar. “Dünyanın en güvenli hava sahasındasınız” gibi deyimler, müşterilere ve çalışanlara, sizin kim olduğunuzu anlatır.
- **Ne yapıyoruz?**

- **Kim için yapıyoruz?** Kim için yapıyoruz sorusu müşterilerimizi ve/veya ilgili tarafları tanımlar. Bu ürünlerimizde ve hizmetlerimizden yararlanan kişi veya kurum tiplerini karakterize eder. Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan 300 havaalanında trafiği kontrol ediyoruz gibi.
- **Niçin yapıyoruz?** Niçin yapıyoruz sorusu müşterilerin ve/veya ilgili tarafların ilgisini çekecektir. Örneğin; mülk edinmeyi teşvik etmek, çalışanlarımız için olumlu iş deneyimleri yaratmak vb. gibi kavramları da kapsayabilir.

Şirket misyonu işletme büyüdükçe ya da ürettiği ürün ve hizmetlerin çeşidi arttıkça değişecektir.

Vizyon ise, en geniş, genel ve kapsamlı uzun dönemli amaçları gösterir. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtilmeksizin işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder (Akal, 2003).

Vizyon bildirimleri işletmenin kendisini ilerde görmek istediğini ifade eder. Bu nedenle iddialı ancak ulaşılabilir olmalıdır ki böylece çalışanları bu amaç doğrultusunda motive edebilmelidir.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir (Aydemir B. ve diğerleri, 2003, s.22):

- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Özgündür; kuruluşa aidiyeti belirgindir.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.
- Çekicidir; tüm kuruluş çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişilerin ilgisini çeker.
- Ayırt edicidir; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.

1.5.1.2 Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

İşletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi için öncelikle işletmenin tanımlanması gereklidir.

“**Anlaşılmayan tanımlanamaz, tanımlanamayan ölçülemez, ölçülemeyen yönetilemez**”den hareketle işletmeler gelişebilmek için önce **ne, nerede, nasıl yapıyor ve neden orada olduklarını** bilmek zorundadırlar. Bu bilgilerle performans planlamasının temel verileri sağlanacaktır (Akal, 2003).

İşletmelerde misyonun başarılı olması, işletmenin temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle yakından ilişkilidir. İşletmede faaliyet gösteren her birim ve çalışan için ayrıntılı olarak amaç ve hedefler belirlenmeli ve üst kademe yöneticilerden, alt kademe çalışanlarına kadar bütün personelin bu hedeflere ulaşmak ve bunları geliştirmek için katılımı sağlanmalıdır.

Stratejik amaçlar, işletmenin genel olarak ulaşmayı düşündüğü noktayı ifade eder. Stratejik amaçlar, genel olmalı ve işletmeyi bir adım ileriye taşıyabilecek nitelikte ancak gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Sayısal olarak ifade edilememekle beraber somut bir nitelik taşırlar. Amaçların en önemli özelliği ürün ve hizmet üretimi için gerekli olan girdi, süreç ve çıktıları değil, süreç sonunda elde edilecek çıktıları ifade etmesidir (Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2005-2009, s.14).

Performans ölçüm sisteminin etkin bir şekilde yapılandırılmasında, işletme amaçlarının aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Zerenler, 2005, s.8):

- **Tutarlılık;** amaçlar, işletmenin değerleri, misyon ve vizyonu, bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.
- **Açıklık ve kesinlik;** amaçlar, açık ve iyi tanımlanmış olmalıdır.
- **Meydan okuma;** amaçlar, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
- **Ölçülebilir;** amaçlar, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.
- **Ulaşılabilir;** işletme amaçları, çalışanların yetenekleri dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmak için bireylerin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu

sınırlamalar, kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.

- **Kabul Edilmeli;** ilgili hedef, yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- **Zamanla ilişkilendirilmeli;** hedeflere belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.
- **Takım Çalışmasına Odaklanması;** hedefler, bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

Hedefler ise, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan belirli ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (Aydemir B. ve diğerleri, 2003, s.22).

Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir (Aydemir B. ve diğerleri, 2003, s.22).

Hedefler (Aydemir B. ve diğerleri, 2003, s.22),

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

1.5.2 Performansın Ölçülmesi

Performans ölçümleri "performansı geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans göstergelerine göre, kurumun kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları/çıktıları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir" (Akal, 2003).

Performansın ölçülmesi, bir önceki aşamada belirlenen işletme misyonuna ve amaçlarına işletmenin ne kadar ulaştığı, ulaşamadığı noktalarda ne gibi sorunlarla karşılaşıldığı ve bu sorunlara karşı ne gibi önlemlerin alınması gerektiği gibi konuların açıklandığı aşamadır.

Bu aşamada aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilir:

1.5.2.1 Organizasyonun Tekrar Gözden Geçirilmesi

Bu aşamada şirket yeniden gözden geçirilerek şirket içi süreçler belirlenmeli ve aşağıdaki kavramlar tanımlanmalıdır (Performans Ölçüm Rehberi, 2000, s.9):

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1. İlgili Taraflar ve Beklentileri | 4. Süreçle İlgili Faaliyetler |
| 2. Ürünler ve Hizmetler | 5. Girdiler |
| 3. Müşteriler ve Talepleri | 6. Tedarikçiler ve beklentileri |

1.5.2.1.1 İlgili Taraflar ve Beklentileri:

İlgili taraflar, şirket faaliyetlerinden direkt ya da dolaylı olarak beklentisi olan kişi, kurum ya da kuruluşlardır. Bunlar yetki verip programı finanse ederler. Bunların, faaliyetlerin verimli ve ekonomik olmasında ve etkin sonuçlar ya da ürünler elde edilmesinde haklı çıkarları bulunmaktadır. İlgili taraflar programın ürünlerinden/hizmetlerinden veya bunların çıktılarında yararlanmak zorunda değildirler.

İlgili taraflar şunlar olabilir:

- Fon sağlayan organizasyonlar
- Ürün dağıtımına bağımlı gruplar
- Çalışanlar (iş imkanları açısından)
- Sendikalar (çalışma şartları açısından)
- Vergi mükellefleri
- Ürünlerin ikinci kuşak kullanıcıları
- Etkilenen taraflar

1.5.2.1.2 Ürünler ve Hizmetler:

İşletmeler diğer kişiler veya kuruluşlar tarafından kullanılan veya onlardan etkilenen ve çıktı olarak adlandırılan direk ürünler ve hizmetler üretir.

1.5.2.1.3 Müşteriler ve Talepleri:

Müşteriler, program tarafından ortaya konulan ürünleri ve hizmetleri alıp kullanacak kişilerdir. Bazı işletmeler birden çok ürün ya da hizmet üretirken bunun yanı sıra bu ürünleri ya da hizmetlerin birini, bazısını veya tümünü kullanan bir çok müşterisi bulunmaktadır. Bu, farklı müşterilerin ve farklı nitelikteki müşteri tiplerinin aynı çıktıyı alabileceklerini ancak bundan farklı biçimde yararlanabileceklerini bilmek bakımından önem taşır. Müşteriler ihtiyaçlarını ve beklentilerini uygun şekilde karşılayacak ürünler ister. Burada şunu unutmamak gerekir. Farklı tipteki müşteriler ve farklı müşteri grupları, farklı ürünleri ve hizmetleri alabilirler ve dolayısıyla bunların beklentileri ve talepleri birbirlerinden farklıdır. Ayrıca benzer tipteki müşteriler aynı çıktıyı alabilirler, fakat bunu farklı sebeplerle ve farklı tarzda kullanabilirler. Dolayısıyla bunların ürün ve hizmetlere talepleri farklı olabilir.

1.5.2.1.4 Süreçle İlgili Faaliyetler:

Sürece ilişkin faaliyetler, kaynakları, müşteri ve ilgili taraf taleplerini karşılayacak ürünlere (veya girdileri çıktılara) dönüştürmek için gerekli olan işlemlerdir.

1.5.2.1.5 Girdiler:

İşletmenin çıktılarını üretmesi amacıyla temin edilen veya alınan fonlar, kaynaklar, stoklar ve hizmetlerdir.

1.5.2.1.6 Tedarikçiler ve Beklentileri:

Tedarikçiler, süreçlerin başlatılması ve sürdürülmesi için gerekli olan girdileri temin ederler. Tedarikçilerin gerekli girdileri, gereken zamanda temin etme konusunda sergiledikleri becerilerinin işletmenin ürettiği ürün ve hizmetleri doğrudan etkileyeceğini unutmamak gerekir.

1.5.2.2 Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi:

“Kritik başarı faktörleri, kurum müşterilerini tatmin etmek ve kurumun misyonunu gerçekleştirmek için neler yapılmasını gösteren belirleyicilerdir.” (Tekeli, 2003, s.23)

Başka bir ifade ile, kritik başarı faktörleri işletmenin belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşabilmesi için mutlaka gerçekleştirilmesi ya da sahip olunması gereken faktörlerdir.

Kritik başarı faktörlerinin seçiminde aşağıda belirtilen esasların dikkate alınması gerekir (Kaygusuz, 2005, s.85):

- Kritik başarı faktörleri, işletmenin stratejisine göre oluşturulmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin faaliyetleri ve stratejik planları arasında bağ oluşturmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmedeki organizasyonel basamaklar için de aynı anlamı ifade etmelidir.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin iç ve dış çevresindeki faaliyetleri de dikkate almalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, verilecek kararlar için yeterli olmalı ve kullanıcılar için zamanında hazır olmalıdır.

Kritik başarı faktörleri işletme performansının değerlendirilmesinde nabız noktalarıdır ve örgütün temel hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri için önemli olan işlevsel faktörlerdir. Uzun dönemli hedefler, stratejik planlar, işletmenin kısa dönemli iş planları, taktik planları ve performans geliştirme programları ile ölçüm sistemleri arasındaki ilişkinin kurulduğu yerlerdir (Akal, 2003).

Kritik başarı faktörleri şu sorulara alınacak yanıtlara göre belirlenir (Akal, 2003)

- Müşterinin ürün ya da hizmete talebini ne etkiliyor?
- İşletmenin rakiplerinden daha başarılı olmasının nedenleri nedir?
- Başarı için en iyi biçimde yapılması gereken etkinlikler nelerdir?
- Üst yönetimin önemli kararlarında hangi etmenler öncelik almalıdır?
- İşletmenin en önemli gelir kaynakları nelerdir?

Aşağıdakiler kritik başarı faktörlerine verilebilecek örneklerdendir (Tekeli, 2003, s.24):

- Müşteriye karşı sorumluluk
- Müşteri memnuniyeti
- Güvenilirlik
- Yenilik
- Teknolojik liderlik
- Üretim mükemmelliği
- Esneklik
- Kalite
- Kaynak yönetimi
- Maliyet
- Nakit akışı
- Karlılık

Yukarıda görüldüğü gibi birbirinden çok farklı alanlara işaret eden kritik başarı faktörleri belirlenebilmektedir. Bunlar zaman zaman birbirleri ile çelişiyor gibi görünseler de her işletme kendi yapısına ve hizmet verdiği alana göre en uygun birleşimi kendisi için belirlemelidir. Bu nedenle işletmenin bu aşamadan önce kendisini çok iyi tanımlaması, vizyonunu, misyonunu, hedef ve amaçlarını doğru bir şekilde belirlemiş olması gerekmektedir.

İşletmeler kritik başarı faktörlerini, birkaç faktörü tek bir kritik başarı faktörü altında toplayarak (gruplandırmalar yaparak) belirleyebilirler. Örneğin, güvenilirlik kaliteyi de içine alabilecek şekilde üretim mükemmelliği ögesiyle birleştirilebilir ve bu gruplandırmalar yüzünden sonuçlar değişkenlik gösterebilir. Bu yüzden kritik başarı faktörleri için daha dar anlamda tanımlamalar getirmek daha etkili olur ve böylece daha fazla kritik başarı faktörü kullanılarak ölçülecek tüm göstergeler net bir biçimde belirlenebilir (Tekeli, 2003, s.25).

1.5.2.3 Performans Göstergelerinin (ölçülerinin) Belirlenmesi:

Performans göstergeleri işletme stratejilerinin uygulanabilirliğini kolaylaştırmak, hedeflere ulaşma düzeyini değerlendirmek amacıyla kritik başarı faktörlerine odaklanmış olan ölçülerdir (Tekeli, 2003, s.26).

Tüm ölçülerin bir kritik başarı faktörü ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bir performans ölçüsü, kritik başarı faktörü ile ilişkilendirilemez ise, ifade edilemeyecektir ve işletmenin stratejik amaçlarını da desteklemeyecektir. Tüm performans ölçülerinin üretim süreci ile ilişkilendirilmesi gerekir. Üretim süreci ile bağlantılı olmayan bir ölçü ifade edilemeyecektir ve kontrol edilemeyecektir (Kaygusuz, 2005, s.86)

Performans ölçülerinin özellikleri günümüze kadar dönem dönem farklılıklar göstermiştir. Geleneksel performans ölçüleri genellikle maliyet, kar, zarar gibi finansal veriler üzerine kurulmuştur. İşletme performansının değerlendirilmesi için bu finansal verilere de ihtiyaç olduğu kesindir. Ancak günümüz koşulları göz önüne alındığında bu ölçütlerin işletmelerin gelişimi için yeterli olmadığı açıktır.

Kritik başarı faktörlerinde olduğu gibi performans ölçüleri de işletmenin faaliyet gösterdiği alana ve işletme yapısına göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle her işletme kendi yapısına en uygun ölçüleri belirlemek durumundadır. Yukarıda da açıklandığı gibi en etkili performans ölçüleri işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmiş, geleneksel ve modern ölçülerin dengeli bir karışımı olmalıdır.

Etkin performans ölçülerinin sekiz temel rolü vardır (Kabadayı, 2002, s.66):

- İlgili konuya dikkatle odaklanma,
- Başarıyı sağlayan etmenleri tanımlama ve onlarla bağlantılı olma,
- Örgütsel öğrenmeyi destekleme,
- Değerlendirme ve ödüllendirme yapısı kurmaya yardımcı olma,
- Örgütteki tepe yönetim önceliklerini destekleme,
- Karar alıcılara zamanında ve doğru bilgi sağlama,
- İşletmenin finansal ve finansal olmayan ölçülerini dengeleme,
- İçsel müşteri zincirleri ile yatay ilişkiler kurma.

Performans göstergeleri işletmelerin hedef ve amaçları doğrultusunda gösterdikleri etkinliklerin sonucunu yansıtır. Bu görevleri nedeniyle doğru sonuçları vermesi için performans göstergelerinin seçiminde birçok etmenin dikkate alınması gerekir. Bu etmenler; örgütün stratejik hedefleri ve amaçları, bu hedef ve amaçlar doğrultusunda belirlenmiş kritik başarı faktörleri, performans ölçüm sisteminin uygulanacağı birimin özellikleri, performans ölçüm sisteminden yararlanacak olan çeşitli kullanıcılar gibidir (Tekeli, 2003, s.26).

Performans ölçülerinin olması gereken nitelikleri aşağıda listelenmiştir (Kabadayı, 2002, s.68):

- *Performans ölçülerini anlaşılabilir yapma*: Performans ölçüleri kolay anlaşılabilir olmalıdır.
- *Ölçülecek şey hakkında açık olma*: Ölçütler açıkça ölçülecek şeyi belirtmelidir. (Örneğin, eğer amaç zamanında teslimi ölçme ise, zamanında teslimin bir parçası olan “müşteri memnuniyeti endeksi” gibi özel isimler kullanılarak amaç belirsizleşmemelidir.)
- *Karşılaştırılabilir ve doğrulanabilir olma*: Şirket içi ve şirket dışı karşılaştırmalara ve yıllarla ilgili karşılaştırmalara elverişli olmalıdır. Veri toplanmasına ve üretimine ilişkin süreçler kuşku uyandırmamalı ve açık bir biçimde belgelenebilmelidir.
- *Veri toplanmasını sağlama*: Performans ölçüleri için veri toplaması kolay olmalıdır.
- *Ölçüleri zamanında elde etme*: Ölçüler düzeltici eylemin yapılabilmesi için zamanında elde edilebilir olmalıdır.
- *Performans ölçüleri strateji ile bağlanmalı*: Performans ölçüleri stratejik amaçlarla bağlantılı olmalıdır.
- *Farklı yönetim seviyelerinden performans ölçülerini sağlama*: Performans ölçüleri farklı yönetim seviyeleri için uygun olmalıdır.
- *Tahsisleri ortadan kaldırma*: Performans ölçüleri tahsis edilmiş maliyetleri kullanmamalıdır.
- *En iyi olanı teşvik etme*: Performans ölçüleri uygun olmayan davranış ve işlevsizliği teşvik etmemelidir.
- *Performans ölçüleri ilişkilendirilmeli*: Yalnızca bir birimden sorumlu olan performans ölçüleri raporda yer almamalıdır. İlgisiz ve önemsiz ölçüler ortadan kaldırılmalıdır.
- *İletişimi iyileştirme*: Eğer bütçeler ana iletişim araçları olarak kullanılırsa, bütçede finansal performans ölçüleri içermelidir.

- *Takım çalışmasını vurgulama:* Performans ölçüleri bireyler yerine grup için kullanılmalıdır.
- *Sorumluluk ve yerine başkasını geçirmeyi ortadan kaldırma:* Yerine başkasının geçmesi ile ilgili performans ölçüleri ölçülecek özelliklerle iyi ilişkileri içinde olmadığından ortadan kaldırılmalıdır.
- *Yüksek oynama:* Performans ölçüleri ve hedefleri yalnızca içsel standart yerine dışsal kıyaslamalar üzerine kurulmalıdır.
- *Tepki verme yerine eylem yapma:* Performans ölçüleri aktif olmalıdır. Örneğin, gelecekte beklenen zorlukları ve problemleri ortadan kaldırmak için tasarlanma gibi

Yanlış seçilen ölçüler stratejik amaca ulaşmayı engeller, işletme birimleri arasında çatışmalara yol açar ve içsel bürokrasiyi korurlar. Diğer bir yönden ise, işgörenlerin müşteri ve işletme sahipleri için yararlı olmayan faaliyetlere yönelik zaman ve çaba harcamalarına sebep olurlar (Kabadayı, 2002, s.68). Bu nedenle performans ölçülerinin belirlenmesi sırasında dikkat edilmesi gereken konular ve izlenecek yol özetle aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, 2003, s.23):

- Varılmak istenilen hedefle ilgili olarak neyin bilinmesi ve öğrenilmesi gerektiğine karar verme (*Neyi ölçeceğiz?*)
- Performans hakkında en iyi bilgiyi gösterecek ölçü türü/setini belirleme (*Ne ile ölçeceğiz?*)
- Ne tür bilgilere ve verilere ihtiyaç duyulduğunu saptama (*Hangi verileri toplayacağız?*)
- Verilerin nasıl ve kim tarafından toplanacağını planlama (*Verileri nasıl toplayacağız?*)
- Ölçümün hangi sıklıkta yapılacağını tespit etme (*Verileri hangi sıklıkta toplayacağız?*)
- Ölçüm sonuçlarının nasıl analiz edileceğini belirleme (*Verileri nasıl yorumlayacağız?*)
- Ölçüm sonuçlarının nasıl sunulacağını kararlaştırma (*Kime hangi formatta raporlayacağız?*)

Tablo 1.2 Bazı Anahtar Başarı Faktörleri Yönündeki Performans Ölçüleri

Anahtar Başarı Faktörleri	Performans Ölçüleri
Müşteri Memnuniyeti	Dağıtım Devri (Delivery cycle)
	Siparişlerin Tamamlanması
	Hizmet Süresi
	Hizmet Kalitesi
	Müşteri Şikayetleri
	Müşteri Dönüşü (Customer Returns)
	Müşterinin Garanti Talepleri
	Pazar Payı
	Tekrarlanan Siparişler
	Üretim Mükemmelliği
Program Değişiklikleri	
Hizmet Bölümleri	
Üretim Zincirindeki Hatalar	
Üretim Devir Süresi	
Ürün Kazançları	
Artık Maliyet	
Toplam Yöneten Verimliliği	
Ürün Kontrol Zamanları	
Tekrar Yapılan Çalışma Miktarı	
Tekrarlanan Ürün Tasarımı	
Gelişme Sağlayan Fikirler	
Kalite	
	Hatalı Birimlerin Sayısı
	Ayrılan Kalite Oranı
	Müşteri Şikayetleri
	Müşteri Geri Dönüşleri
	Müşterinin Garanti Talepleri
Karlılık	Satışlar – Birim
	Satışlar – Değer
	Brüt Kar
	Ürün Karlılığı
	Müşteri Karlılığı
	Net kar
	Yatırımda Geri Dönüş
	Hisse Başına Kazanç
	Artan Gelir

Kaynak: Tekeli, 2003, s.28

1.5.2.4 Performans Ölçümünün Organizasyonun Alt Basamaklarına Yayılması

Performans ölçümü sadece yöneticileri bilgilendirmeye yönelik bir faaliyet olarak düşünülmemelidir. Bu sisteme işletmenin her düzeyinden çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Bu katılımın sağlanması, çalışma gruplarının zenginleştirilmesi ya da sürecin planlama ve/veya uygulama aşamasında çalışanlara bilgi aktarımı ve onlardan geri bildirim sağlama yolu ile son derece açık ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilebilir (Tekeli, 2003, s.31).

Performans ölçümünde başarının temeli her basamak arasında bağlantı kurulması ve bu bağlantıda neden-sonuç ilişkisinin işlerlik kazandırılmasıdır (Kaygusuz, 2005, s.86).

Performans değerlendirme de uzun vadeli amaçlara ulaşmada doğru yolda olup olmadığının görülebilmesi için öncelikle kısa vadeli amaçlar hedefler belirlenmeli ve denetlemeler yapılmaz. Bu şekilde geri bildirimlerle uzun vadeli hedeflere ne kadar yaklaşıldığı görülebilir. Ayrıca etkin bir performans ölçüm sisteminin günün koşullarına göre devamlı olarak yenilenmesi gerekir.

Kapsamlı göstergeler tasarlanıp tasarlanmadığını kontrol etmek, hedeflere ulaşma yönündeki performansı sergileyecek göstergelerin oluşturulduğundan emin olmak için program hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesi şarttır. İşletme hedeflerinin iç veya dış kaynaklı olup olmadığı değerlendirilmelidir. Göstergelerin, program hedeflerinin kurum içi ve kurum dışı belirleyicileriyle (müşteri ve ilgili taraflar gibi) eşleştirilmesi gözden kaçmış olan göstergeleri ortaya çıkaracaktır (Performans Ölçüm Rehberi, 2000, s.25).

1.5.2.5 Veri Toplama Süreci

Neyi ölçüleceği belirlendiğine göre bundan bir sonraki adım performansın nasıl ölçüleceğidir. Veri toplanması ile ilgili aşağıdaki konulara dikkat edilmelidir (Performans Ölçümü Atölye Çalışmaları Katılımcıları için Genel Bir Özet, 2001, s.12).

- **Bilgi ihtiyacı:** Hangi bilgiye, ne sıklıkta ihtiyaç var?
- **Mevcut Metotlar:** Verileri hangi metotlarla topluyoruz, bu ihtiyaçlarımızı ne ölçüde karşılıyor, herhangi bir mevcut veri toplama sona erdirilmeli mi, hangi yeni bilgiye ihtiyaç var?

- **Mevcut Kaynaklar:** Personel, bilgisayar donanım ve yazılımı da dahil olmak üzere mevcut veri toplama kaynaklarımız nelerdir?
- **Sınırlamalar:** Hangi sınırlamalar (para, teknoloji, politik, gizlilik) dikkate alınmak mecburiyetindedir?

Geçerlilik, güvenilirlik, zaman ve veri toplama maliyetleri gibi faktörler hesaba katılarak veri toplama teknikleri araştırılmalı ve işletme için en uygun yöntem seçilmelidir.

Uygulamadan sonra veri toplama tekniklerinin arzulanan performans bilgisini gerçekten sağlayıp sağlamama noktasında ne kadar yeterli olduğu test edilmeli ve değerlendirilmelidir.

1.5.3 - Değerlendirme ve Geri Bildirim

Performans ölçüm sürecini takiben ölçülen performansın beklenen performans ile karşılaştırılması ve sonucun yorumlanması gerekir. Sonuçlar olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirilmediği sürece sadece kontrol mekanizmasının bir parçası olarak kalacaktır. Olumsuz sonuçlardan ders alındığı takdirde bir sonraki aşamada istenilen sonuçlara ulaşılabilir.

Değerlendirme aşamasında, gerçekçi bir yorumlama için ölçüm sonuçları (Akal, 2003);

- Zaman serileri ile,
- Karşılaştırmaya elverişli benzer örgüt içi birimlerle,
- Örgüt dışı benzer birimlerle ve
- Mesleki standartlarla karşılaştırılmalıdır.

Bu aşama sonrasında elde edilen bilgiler değerlendirilerek süreç yeniden çalıştırılmalıdır. İyileştirme faaliyetleri dediğimiz bu süreçte performans hedeflerindeki sapmalar belirlenir, bunların nedenleri ortaya konur ve gerekirse yeniden tasarlanır.

Performans değerlendirme ve geri bildirim amacını önleme, düzeltme, özendirme ve geliştirmedir. Yönetim bu süreci “ne, nasıl yapıldı” bakışıyla değil “ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz, başka ne yapmalı ve ne kadar daha iyi yapmalıyız” bakışıyla yürütür (Akal, 2003).

Daha önce de belirtildiği gibi performans değerlendirmesine bütün ekibin katılımının sağlanması çok önemlidir. En üst kademedен en alt kademeye bütün personel bu süreci bir cezalandırma mekanizması olarak değil değerlendirme ve ödüllendirme mekanizması olarak gördükleri takdirde doğru sonuçlara ulaşılabilecektir.

Ölçüm ve denetim sistemlerinin başarılı olabilmesi için (Akal, 2003);

- Yöneticiler ölçüm ve denetimleri görevlerinin doğal ve gerekli bir bölümü olarak kabul etmelidirler.
- Ölçüm ve denetimlerinin temel amacı cezalandırma değil, gelişme ve başarıları takdir olmalıdır. Denetimden ziyade değerlendirme aracı olmalıdırlar.
- Ölçüm sistemleri, performansı çok çeşitli boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri de kapsayan bir biçimde tasarlanmalıdır.
- Ölçümlerde doğru ve gerekli göstergeler kullanılmalıdır. Bu temel koşulların gerçekleşmesi için performans kavramının açık olarak tanımlanması ve anlaşılması gerekecektir.

Doç Dr. Nilşen Altıntaş'a göre performans yönetim sistemlerinde çıkan aksaklıkların nedenleri ve yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (2004):

- İşletmenin performans yönetimini hangi amaca ulaşmak için, ne şekilde uygulanmak ve sonunda neye ulaşmak istendiği açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Bu beklentilerle ilgili olarak tepe yöneticileriyle alt kademelerde görev alan yönetici ve çalışanların beklentileri arasında da bir paralellik ve dil birliği sağlanmalıdır.
- Performans yönetimi için gerekli alt yapı oluşturulmalıdır. "Kurumun ortak değerleri neler, temel amacı nedir, kurum ne yöne gitmek ve bu yönde hangi sonuçlara ulaşmak istiyor, stratejileri, stratejik hedefleri nelerdir?" gibi soruların yanıtlanması gerekir. Yani önce stratejik planlama çalışmaları yapılmalı, daha sonra yıllık iş planları çerçevesinde kritik başarı alanları, yıllık hedefleri ve operasyonel süreçleri belirlenmeli, bunların ölçüm kriterleri ortaya çıkmalıdır ki, bu hedefler bölüm ve birey düzeyine indirgenebilsin.
- Şirketin organizasyonel yapısı irdelenmelidir. Organizasyon yapısı iş planına uygun olarak yapılanmamışsa, ünvanlarda sorunlar varsa, olabildiğince yalın ve iyi işleyen bir yapı oluşturulmamışsa, performans sistemini ve formları oluşturmanın getireceği yarar beklenenin altında olabilir.

- Benzer şekilde kuruluş içinde iyi bir iş değerlendirme sistemi yoksa; ücret bantları, ücret yönetimi iyi bir şekilde yapılandırılmamışsa, performans yönetim sisteminin farklı performansı ödüllendiren bir sistem olmaktan çıkıp, bir ücret iyileştirme aracı olarak düşünülmesi kaçınılmaz olabilir.
- Performans sistemi içinde yetkinlik hedeflerinin de verilmesi planlanıyorsa bu konuda çok ayrıntılı ve titiz çalışmaların yapılması, kuruluşa özgü yetkinlik çatılarının ve her iş profili için ayrı yetkinlik değerlendirmelerinin yapılması gerekir.
- Kuruluşların, iş hedefleriyle ilgili çalışmalarında belli bir düzeye gelmeden yetkinlik hedeflerini de sisteme sokmaları, uygulama zorlukları çıkarabilir. Yetkinlikler için çok yoğun ve ayrıntılı iletişim ve eğitim programlarına gereksinim doğacaktır.
- Performans yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesinde kurumda çalışan yönetici ve çalışanların davranış tarzları, kurum kültürü büyük önem taşır. Bu çerçevede işletmenin yüksek performans ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olması beklenir.
- Performans yönetimi diğer yönetim sistemleri gibi sürekli öğrenme ve gelişme süreci olarak değerlendirilmeli, en yalın ve kolay uygulanabilir bir yapıyla başlatılıp, mevcut uygulama sonuçlarından çıkarımlar yapılarak ileriye dönük olarak geliştirilmelidir. Aksi takdirde performans değerlendirme süreci için harcanması gereken zaman ve emek işletmeleri korkutabilir veya süreci başarıyla tamamlayabilecekleri konusunda kendilerine güvenlerini sarsabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİ

2.1 GENEL OLARAK DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİ

Geleneksel mali muhasebe ölçümlerinin tek başına yeterli olmadığını düşünen Harvard İşletme Fakültesi'nden Robert S. Kaplan ve Renaissance Danışmanlık Şirketi'nden David Norton 1990 yılında, “geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü” başlıklı bir araştırma başlatmışlardır. Bu proje için seçilmiş 12 şirketin yöneticileri yenilikçi performans ölçüm yöntemlerini şirketlerinde uygulamışlardır. Uygulanan bu yöntemler arasında bir tanesi diğerlerine göre daha farklı ve çarpıcıdır. Bu yöntem şirketin başarısının sadece mali boyutta değil, müşteriye teslim süresi, üretim mükemmelliği ve yeni ürün geliştirme gibi alanlarda da ölçülmesini öngörmüştür. Söz konusu bu çalışmalar geliştirilerek ortaya Türkçe'ye dengeli ölçüm kartı, kurumsal karne, performans karnesi, çok boyutlu dengeli performans tablosu gibi tanımlarla çevrilen Balanced Scorecard dediğimiz araç çıkmıştır (Arat, 2005).

Kaplan ve Norton dengeli ölçüm kartı metodolojisini ilk olarak 1992 yılında Harvard Business Review dergisinde açıklamışlardır. Dikkat çektikleri nokta, günümüzde çağdaş iş ortamında işletmelerin, bilgiye dayalı rekabetin ve maddi olmayan duran varlıklarını kullanma etkinliğinin, fiziksel varlıklarını kullanma etkinliğinden daha önemli hale gelmesidir. Kaplan ve Norton'a göre sorun bir çok işletmenin faaliyetler ve yönetsel kontrol sistemlerinin finansal hedefler ve ölçümler çerçevesinde yapılandırılmış olması ve işletmenin uzun dönemli stratejik hedeflerini başarmaya yönelik olmamasıdır. Stratejinin geliştirilmesi ve tamamlanması arasında bir eksiklik vardır ve bu eksikliği de dengeli ölçüm kartı tekniği kapatmaktadır (Akgül, 2004, s.75).

Dengeli ölçüm kartı tekniği finansal ölçüme dayalı geleneksel yöntemlere rakip bir teknik değildir. Amacı finansal ölçümlerin yerine geçmek değil, onların eksik noktalarını tamamlamaktır. Bu nedenledir ki finansal ölçümleri kaldırmak yerine bu ölçüler tekniğın dört boyutundan biri olarak kabul edilmiş ve bu ölçümlerin yetersiz kaldığı müşteriler, tedarikçiler, şirket içi işleyiş, teknoloji ve yeniliklere yatırım gibi konuları da ölçebilmek için bu boyutun yanına 3 yeni boyut daha eklenmiştir.

Dengeli ölçüm kartı tekniği, şirketteki her bölümün hedeflerine genişlik kazandırır. Şirket yöneticileri her bir bölümün mevcut ve potansiyel müşteriler için ne şekilde değer yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir; şirket içi kaynakları arttırmak, gelecekteki performansı olumlu bir şekilde etkilemek için, insana, şirkete, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken yatırımları belirleyebilir. Bunun yanında finansal bakış açısı sayesinde kısa dönemdeki performansa ait bilgileri sergileyen dengeli ölçüm kartı tekniği, aynı zamanda uzun dönemde üstün finansal ve rekabetçi bir performansa ulaşabilmek için gereken diğer etkenlerinin neler olduğunu da kesin bir şekilde ortaya koyar (Kaplan ve Norton, 2003, s.11).

Dengeli ölçüm kartı tekniği, üst düzey yöneticilere işletme ile ilişkili kapsamlı ve hızlı bilgiler sunan ölçülerden oluşan bir tekniktir. Daha önce de belirtildiği gibi bu teknik, sadece geçmişte gerçekleşen faaliyetlerin kontrolüne dayalı finansal ölçüler ile sınırlanmamakta, operasyonel bazdaki gelişme ve değişimleri ölçmeye yönelik ölçüleri de bünyesinde barındırmaktadır. Burada önemli olan, dengeli ölçüm kartı tekniği'nin bu özelliklerinin işletmenin stratejisi ile ilişkili olmasıdır. Dengeli ölçüm kartı tekniği, işletmenin vizyon ve stratejisi tarafından belirlenen performans ölçülerinin yer aldığı, strateji tabanlı bir yaklaşımdır. Stratejinin belirlenmesi ile her şey yolunda gidecek gibi bir beklentiye girmek yanlış olacaktır. Önemli olan, sapmaların belirlenmesi, nedenlerinin araştırılması ve giderilmesine yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesidir (Kaygusuz, 2005, s.88).

Dengeli ölçüm kartı tekniği bir işletmenin stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüştürülmesini sağlamaktadır. Fortune dergisinin 1999 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, şirketlerde yaşanan başarısızlıkların yaklaşık %70'i yanlış stratejilerin seçilmesinden değil, stratejilerin uygulanamamasından kaynaklanmaktadır (Coşkun, 2005, s.57).

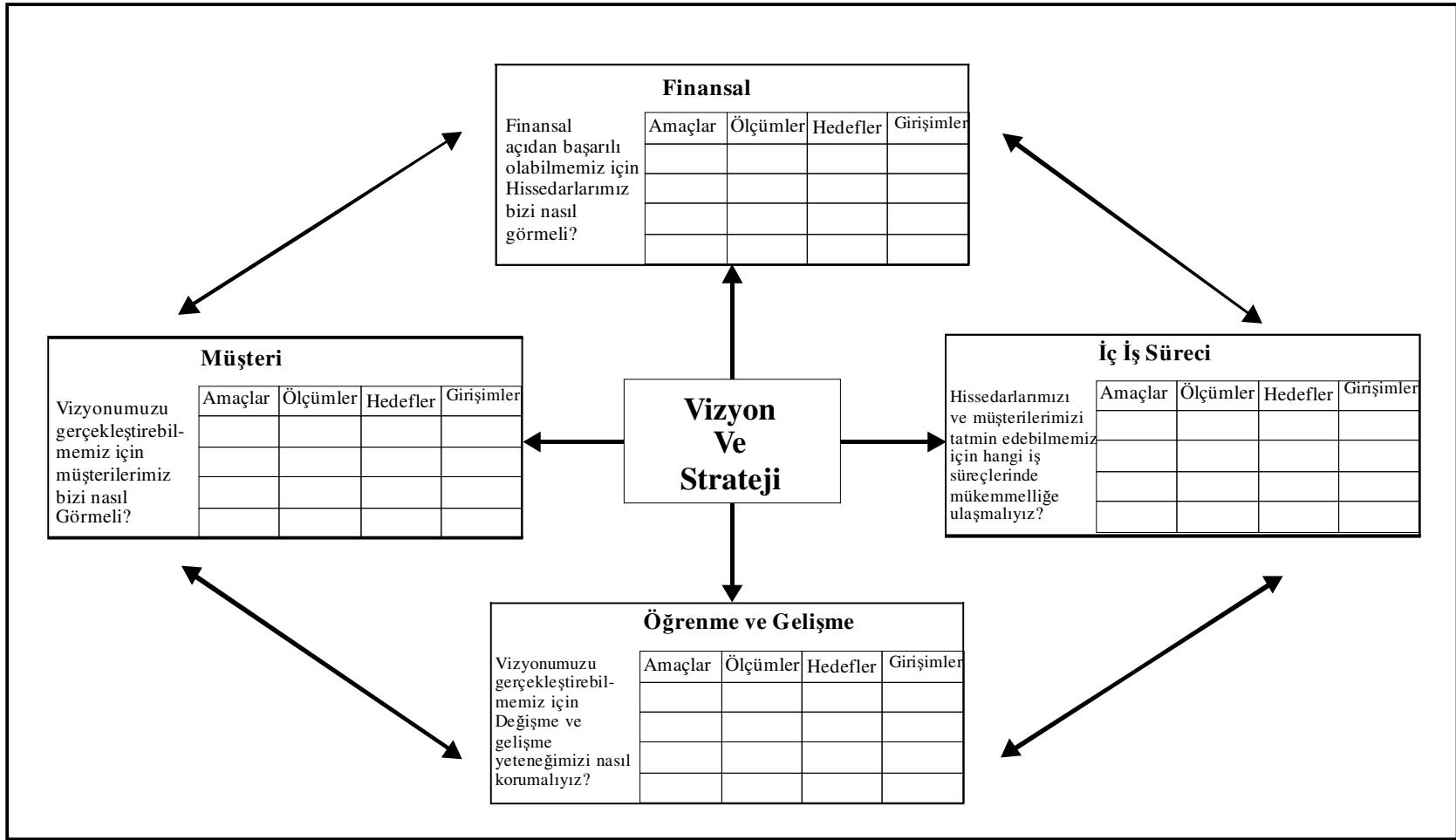
Bu konuda detaylı bir araştırma yapan Kaplan ve Norton'a göre stratejilerin etkin uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunmaktadır (Argüden ve Dağdıç, 2000, s.13):

- *Vizyon Engeli* – Kurum hedeflerinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması;
- *Operasyonel Engel* – Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması;
- *Yönetim Engeli* – Üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi;
- *İnsan Engeli* – İnsan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması.

Bu araştırmanın sonunda Kaplan ve Norton şirket performans göstergelerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurgulamış ve bu dört boyutta performans ölçülerinin tespiti için şu soruların cevaplandırılmasını önermiştir (Argüden ve Dağdıç, 2000, s.14):

1. Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı kabul edilecektir? – **Finansal Boyut**
2. Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız? – **Müşteri Boyutu**
3. Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmelliği hedeflemeliyiz? – **Şirket İçi İşlemler Boyutu**
4. Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı? – **Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi dengeli ölçüm kartının her bir boyutunun içine o boyutla ilgili stratejik amaçlar oluşturulmuş, bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için performans ölçüleri belirlenmiş, her performans ölçüsü için hedefler konulmuş ve son olarak da performansa ulaşmak için yapılması gereken girişimler belirtilmiştir (Coşkun, 2005, s.54).



Şekil 2.1 Dengeli Ölçüm Kartını Oluşturan Dört Boyut

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2003, s.10

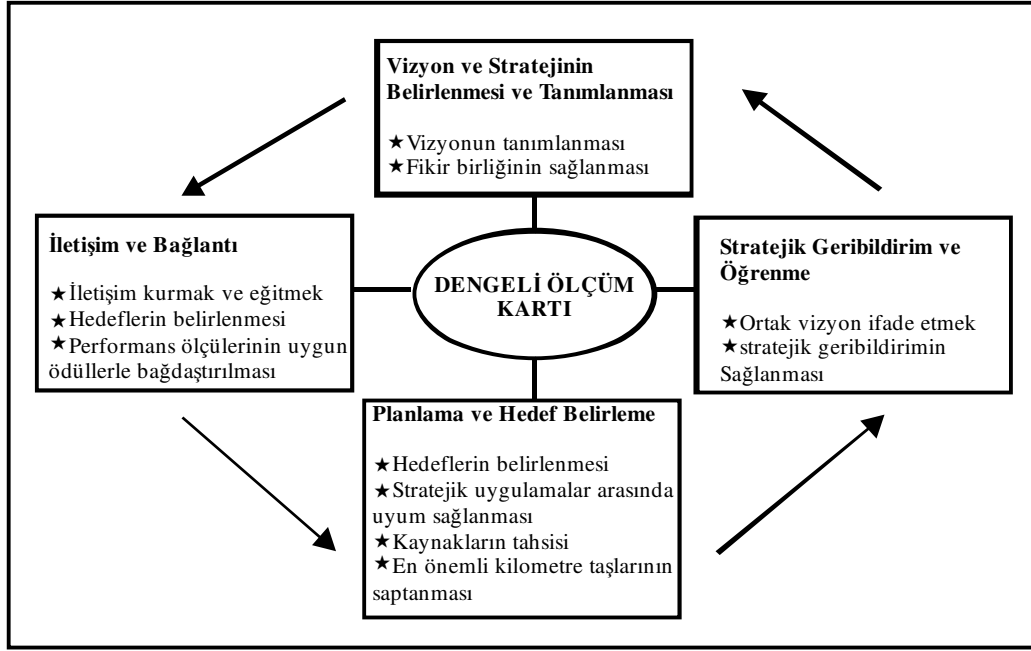
Birçok kişi, ölçümlemenin davranışları kontrol etmeyi ve geçmiş performansı değerlendirmeyi sağlayan bir araç olduğunu düşünür. Halbuki dengeli ölçüm kartı tekniğinde yer alan ölçülerinin kullanım şekli daha farklıdır. Bu ölçüler şirketin stratejisini tanımlamak, şirket içinde yayılıp anlaşılmasına yardımcı olmak ve kişisel, kurumsal ve departmanlar arası girişimlerin ortak bir amaca ulaşması ve birbiri ile uyum içinde olmasını sağlamak için kullanılmalıdır. Bu şekilde kullanıldığı taktirde dengeli ölçüm kartı tekniği, geleneksel kontrol sistemlerinin amaçladığı gibi bireyleri ve kurum içindeki farklı bölümleri önceden belirlenmiş bir plana uymaya zorlamaz. Dengeli ölçüm kartı tekniği bir kontrol sistemi olarak değil, iletişim, bilgi ve öğrenim sistemi olarak kullanılmalıdır (Kaplan ve Norton, 2003, s.32).

Kaplan ve Norton'a göre bu tekniğin amacı, kısa ve uzun dönemli amaçları finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı performans sonuç ve göstergeleri arasındaki ilişkiyi neden-sonuç ilişkisi içerisinde dengeli bir biçimde şirket stratejisinde yansıtmaktır (Tekeli, 2003, s.35). Örneğin finansal boyutta karı 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.

Stratejinin uygulamaya dönüştürülmesindeki fonksiyonu nedeni ile dengeli ölçüm kartı tekniği, işletmede önemli bir sorumluluk üstlenmiştir. Sadece stratejinin yönetilmesi değil, stratejinin güçlendirilmesine de yardımcı olan dengeli ölçüm kartı tekniği ile strateji, işletmede her düzeyde çalışanın işi olarak tanımlanmıştır (Kaygusuz, 2005, s.88).

Bu bağlamda şirketler aşağıda belirtilen önemli yönetim işlemlerini yerine getirmek için dengeli ölçüm kartındaki ölçülerden yararlanır (Kaplan ve Norton, 2003, s.11).

1. Şirket vizyon ve stratejisini belirlemek,
2. Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aralarındaki bağlantıların kurulmasını sağlamak,
3. Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek,
4. Stratejik geribildirim ve öğrenmeyi arttırmak.



Şekil 2.2 Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinin Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2003, s.13

Bu süreçlerden birincisinde, yani **vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması** sürecinde işletmenin vizyonu ve stratejisi belirlenir. İşletmenin stratejisi stratejik hedefler halinde ortaya konur. Dengeli ölçüm kartının bütün boyutları için bu stratejiler ayrı ayrı tanımlanır. Üst yönetimin belirlenen bu stratejiler üzerinde fikir birliği sağlanır. İkinci aşama olan **iletişim ve bağlantı kurma** aşamasında, dengeli ölçüm kartında yer alan stratejik hedef ve ölçüler çeşitli şekillerde (duyuru tahtaları, video kasetler, şirket içi yayınlar) tüm çalışanlara duyurulur. Çalışanların strateji ile departman amaçları ve bireysel amaçlar arasındaki bağlantıyı kurabilmeleri sağlanır. Alt amaçların çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği takdirde işletmenin nihai amaçlarına ulaşabileceği çalışanlara anlatılır. Üçüncü aşama, yani **planlama ve hedef belirleme** aşamasında üst düzey yöneticiler tarafından kurumun süregelen performansında belirgin bir değişiklik meydana getirecek hedefler belirlenir, bu hedefler ile stratejik amaçlar arasında uyum sağlanır, bu hedeflerin yerine getirilebilmesi için gereken kaynak tahsisi yapılır ve finansal ve finansal olmayan ölçüleri için kısa dönemli aşamalar belirlenir. Son aşama olan **geri bildirim ve öğrenme** aşamasında ise; bütün bu faaliyetlerin geribildirimi alınır, sürecin yeniden başlatılması için ortak vizyon tekrar gözden geçirilir (Kaplan ve Norton, 2003, s. 14-23).

Bir işletmede dengeli ölçüm kartı tekniği uygulaması başlatılacaksa, ilk önce dengeli ölçüm kartı tekniğine gerek duyulup duyulmadığı araştırılmalıdır. Aşağıdaki belirtilenlerden bir kısmı bile bir işletmede görülüyorsa, bu işletmenin performans ölçüm sisteminde değişiklikler yapması ya da yeni bir performans ölçüm sistemine geçmesi gerekmektedir (Tekeli, 2003, s.111):

- Bir işletmede karı gösteren performans ölçüleri hariç, diğer bütün göstergelere göre işletme performansı iyi durumda görülüyorsa,
- Bir işletmenin ürün ve hizmet fiyatları, rakiplerinin fiyatlarına göre daha iyi olmasına rağmen, müşteriler bu işletmeyi tercih etmiyorsa,
- İşletmenin düzenli olarak yayınladığı performans raporlarının hazırlanmaması durumunda, raporların yayınlanmaması hiç kimsenin dikkatini çekmiyorsa,
- İşletme yöneticileri, performans ölçülerinin anlamı konusunda uzun süren tartışmalar yapıyorsa,
- Bir işletmede performans ölçüleri uzun zamandır değişmediyse,
- Bir işletmenin kurumsal stratejilerinde kısa bir zaman önce değişim yapılmışsa.

Daha önce de belirtildiği gibi dengeli ölçüm kartı tekniği bir performans ölçüm sistemi değil bir yönetim sistemidir. Amacına uygun kullanıldığı takdirde dengeli ölçüm kartı tekniğinin işletmeye aşağıdaki yararları sağlar (Kaplan ve Norton, 2003, s.24):

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemselsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması,
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi

Bütün bu açıklamalardan sonra geniş bir tanımla özetlemek gerekirse dengeli ölçüm kartı tekniği; işletmelerin 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 (değerleri) 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 ve yönetim tekniğidir (Örnek, 2000).

2.2 DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİNİN UYGULANMASI

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin kurulması ve uygulaması her işletmenin yapısal özelliklerine ve uygulamayı yürüten uzmanlara göre farklılık göstermektedir (Tekeli, 2003, s.112).

Örnek olarak dengeli ölçüm kartının kurulumunda aşağıdaki aşamalar sırası ile izlenebilir (Tekeli, 2003, s.113):

- 1 – İşletmenin içinde bulunduğu sektörün tanımlanması, sektörün gelişiminin ve işletmenin sektördeki rolünün açıklanması,
- 2 – İşletmenin vizyonunun teyit edilmesi ya da yeniden oluşturulması,
- 3 – Performans ölçümü için gerekli olan boyutların oluşturulması,
- 4 – İşletme vizyonunun performans boyutlarına göre alt konulara ayrılması ve stratejik amaçların oluşturulması,
- 5 – Kritik başarı unsurlarının tanımlanması,
- 6 – Performans ölçülerinin oluşturulması, ölçüler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin açıklanması ve ölçüler arasında bir denge oluşturulması,
- 7 – En üst düzeydeki dengeli ölçüm kartının oluşturulması,
- 8 – Her bir organizasyon birimi için ayrı ayrı dengeli ölçüm kartlarının oluşturulması ve performans ölçülerinin belirlenmesi,
- 9 – Performans hedeflerinin oluşturulması,
- 10 – Dengeli ölçüm kartı tekniği uygulaması için hareket planının geliştirilmesi,
- 11 – Dengeli ölçüm kartı tekniği uygulamasına başlanması.

Yukarıda belirtilen aşamalar ve bu aşamalarda yapılması gerekenler aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmektedir:

Tablo 2.1 – Performans Karnesinin Kurulum Sürecindeki Aşamalar

Aşama	Tanımı	Yapılması Gerekenler
1	Sektörü tanımlayın, sektörün gelişimini ve işletmenin sektördeki rolünü açıklayın	Mümkün olduğu kadar çok kişi ile mülakat yapın. İşletmeye dışardan bakan biri ile mülakat yapmak sektöre en objektif bakış açısını sağlamak açısından iyi olur. Ayrıca, sektörün durumunu ve sektördeki yeni eğilimler hakkında araştırmalar yapılmalıdır.
2	İşletmenin vizyonunu teyit edin ya da yeniden oluşturun	Üst yönetim ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.
3	Ölçüm için boyutları oluşturun	Üst yönetimin, proje gruplarının ve dengeli ölçüm kartı tekniği uygulamaları hakkında daha önce tecrübeleri olanların katılacağı toplantılar düzenlenmelidir.
4	Vizyonu boyutlara göre alt konulara ayırın ve stratejik amaçları oluşturun	Üst yönetim ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.
5	Kritik başarı faktörlerini tanımlayın	Üst yönetim ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.
6	Ölçüleri oluşturun, neden-sonuç ilişkilerini açıklayın ve bir denge oluşturun	Üst yönetim ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.
7	En üst düzeydeki dengeli ölçüm kartını oluşturun	Üst yönetimi ve proje grupları bir sonuç belirlemelidir. Tercihen daha önce dengeli ölçüm kartı tekniği hakkında tecrübeleri olanların katılımı sağlanmalıdır.
8	Dengeli ölçüm kartı ve ölçüleri her bir organizasyon birimi için ayrı ayrı belirleyin	Organizasyonun her bir birimi için bir proje lideri başkanlığında ayrı bir proje hazırlanmalıdır. Her organizasyon birimindeki çalışmalara proje ile ilgili olan personelin tamamının katılımını sağlamak için seminerler yapılmalıdır. Projelerin koordinasyonu üst yönetimce sağlanmalıdır ve proje ilerleme raporları alınmalıdır. Dengeli ölçüm kartı tekniği konusunda uzman kişilerden ölçüler ve başarı unsurları hakkında destek alınmalıdır.
9	Hedefleri Oluşturun	Proje grubu liderleri tarafından taslaklar hazırlanmalıdır. Belirlenen hedefler için, tepe yönetiminden onay alınmalıdır.
10	Hareket planı geliştirin	Her proje grubu tarafından ayrı ayrı hazırlanmalıdır.
11	Dengeli ölçüm kartını uygulamaya başlayın	Üst yönetimin sürekli gözetimi ve desteği ile yürütülmelidir.

Kaynak: Tekeli, 2003, s.114

2.2.1 Dengeli Ölçüm Kartı Performans Boyutları

Daha önce de anlatıldığı gibi dengeli ölçüm kartı tekniğinde performans 4 ayrı boyutta ortaya konulmaktadır:

- 1 – Finansal Boyut
- 2 – Müşeri Boyutu
- 3 – Şirket İçi Yöntemler Boyutu
- 4 – Öğrenme ve Gelişme Boyutu

2.2.1.1 Finansal Boyut

Geçmişte yapılan faaliyetlerin ve bunlara ilişkin mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler gerekli olduğundan, dengeli ölçüm kartı tekniği finansal boyutu zorunlu olarak bünyesinde bulundurmaktadır (Ergün, 2002, s.10).

Bir işletmede finansal ölçüler, işletmede iki yönlü fonksiyon üstlenmelidirler: Bir yandan stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğunu tanımlamalı (dengeli ölçüm kartı, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak bir dizi finansal işlemler, müşteriler ve şirket içi yöntemler ve son olarak da şirket çalışanları ve sistemleri tanımlayarak şirketin stratejisinin tüm hikayesini anlatmalıdır (Kaplan ve Norton, 2003, s.60)), diğer yandan da, dengeli ölçüm kartında yer alan diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin en son hedefi olmalıdır (Ergün, 2002, s.10). (Şöyle ki finansal amaçlar, dengeli ölçüm kartında 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.)

İşletmenin dengeli ölçüm kartında kullanacağı finansal ölçüler işletmenin yaşam sürecinde hangi evrede olduğuna göre değişiklik gösterebilir. İşletme yaşam süreci genelde;

- büyüme
- olgunluk ve
- sonuçlandırma olmak üzere üç aşamayı kapsamaktadır. Buna göre (Kaplan ve Norton, 2003, s.62-64);

Büyüme aşamasında şirketler yaşam sürecinin başlangıcındadırlar. Önemli ölçüde büyüme potansiyeli olan ürün ve hizmetlere sahiptirler. Bu potansiyelden yararlanmak için, yeni ürün ve hizmet geliştirmek ve arttırmak, üretim tesisleri kurmak ve genişletmek, operasyon imkanları yaratmak, global ilişkileri güçlendirecek sistem, altyapı ve dağıtım ağlarına yatırım yapmak, müşteri ilişkileri kurmak ve geliştirmek gibi hususlara önemli oranda kaynak aktarmaları gerekecektir. Bu nedenle bu şirketlerde nakit akışı eksi değerde, sermayenin karlılık oranı çok düşük seviyelerde olabilir. Büyüme aşamasındaki şirketlerin genel finansal amacı, gelirlerde ve hedeflenen pazar, müşteri kesitleri ve bölgelerdeki satışlarda yüzdesel olarak ifade edilen artış oranları olmalıdır.

Olgunluk aşamasında birçok şirket karlılıkla bağlantılı olan finansal amaçlar belirleyecektir. Bu amaç, muhasebe gelirleri ile ilişkili, örneğin işletme geliri ve brüt kar gibi ölçülerle ifade edilebilir. Bu aşamadaki finansal amaçlar, ürünler, yöntemler, sistemler ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için uygun harcamaların yapılmasına, yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları oluşturarak satış hacminin arttırılmasına yöneliktir.

Sonuçlandırma aşamasında ise şirketler, daha önce yaptıkları yatırımların sonucunu almak istemektedirler. Bu şirketler önemli ölçüde yatırım yapmaya gerek duymazlar. Şirketin güç ve yeteneklerini geliştirmek ve yeni beceri ve yetenekler yaratmak yerine, sadece mevcut donanım ve güçlerini korumayı sağlayacak kadar yatırım yaparlar. Temel amaç, şirkete giren nakit akışını maksimum düzeye çıkartmaktır. Bu aşamadaki şirketlerin genel finansal amaçları, nakit akışının bir değer kaybı olmadan sürdürülmesi ve sermaye gereksiniminin azaltılmasıdır. Bu nedenle bu şirketlerde sermayenin karlılık oranı, işletme geliri ve brüt kar gibi geleneksel finansal ölçülere ağırlık verilmektedir.

Yukarıda açıklanan bu üç aşamanın her birinde işletmenin stratejisini yönlendiren üç temel amaç bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003, s.65):

- Gelir artışı ve birleşimi,
- Maliyetlerin düşürülmesi/verimlilik artışı
- Varlıkların değerlendirilmesi/yatırım stratejisi

Gelir artışı ve gelir birleşimi; ürün ve servis çeşitliliğini arttırmak, yeni müşteri ve pazarlama ulaşmak, ürün ve hizmet birleşimini daha yüksek katma değer yaratacak şekilde değiştirmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını yeniden belirlemek gibi konuları kapsar. Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılmasının amacı, ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları içermektedir. Varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında yöneticiler belli bir hacim ve iş birleşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmaya çabalarlar. Tüm bu işlemler şirketin finansal ve fiziksel varlıklarından elde edeceği kar oranını arttırmasını sağlar (Kaplan ve Norton, 2003, s.65-66):

Üç farklı işletme stratejisi ve üç farklı finansal amaç arasındaki ilişkiler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 2.2 – Stratejik Finansal Konuların Ölçümü

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

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2003, s.66

- **Gelir Artışı ve Birleşimi:**

Gelir artışını hedefleyen şirketler bunu gerçekleştirmek için çeşitli stratejiler izleyeceklerdir (Kaplan ve Norton, 2003, s.67-70).

- *Yeni ürünler:* Büyüme aşamasındaki şirketler, genellikle yeni ürün ve hizmet sunmaya önem verirler. Bu amaç için kullanılan ortak ölçü birimi, belirli bir dönemde yeni ürün ve hizmetlerden elde edilen gelir yüzdesidir.
- *Yeni uygulamalar:* Olgunluk aşamasında olan şirketler, mevcut ürünlere yeni uygulama alanları yaratmayı gelirleri arttırmak için daha kolay bir yol olarak görmektedirler. Mevcut ürünlerin yeni alanlarda kullanılması için, şirketin mevcut ürünün birleşimini değiştirmeden, güvenilirliğini kanıtlamak zorunda kalmadan ve üretim işletmelerinde bir değişiklik yapmadan yeni uygulamada da etkin olduğunu ispatlaması gerekir. Eğer ürünlere yeni kullanım alanları yaratılması bir amaçsa; yeni uygulamalarla ulaşılması hedeflenen satış oranları dengeli ölçüm kartı için yararlı bir ölçü olacaktır.
- *Yeni müşteri ve pazarlar:* Gelir artışı yaratmada tercih edilebilecek bir yöntem, mevcut ürün ve hizmetleri yeni müşteri ve pazarlara ulaştırmak olabilir. Bu işletmeler yeni müşteriler, yeni bölgeler ve yeni pazar kesimlerinden elde edilen gelirlerin toplam gelire oranı gibi ölçüleri kullanılabilirler.
- *Yeni ilişkiler:* Bazı şirketler, kurum içindeki farklı işletme birimlerinin işbirliği yaparak yeni ürünler geliştirmeleri veya satmaları yöntemiyle gelirlerini artırma yoluna gidebilirler. Şirketin stratejisi ister farklı birimler arasında teknoloji transferini arttırmak, ister belirli müşterilere şirket içindeki farklı birimlerden ortaklaşa satış yaparak satışların artırılmasını sağlamak olsun, birimlerin ortak çalışması ile elde edilmesi amaçlanan sonuçlar, yaratılan gelirin miktarı şeklinde ifade edilebilir.

— *Yeni fiyatlandırma stratejisi:* Özellikle sonuçlandırma evresindeki işletmelerde, elde edilen gelirlerin maliyetleri karşılamadığı ürün, hizmet ve müşterilerde fiyatları arttırmak şirketin gelirlerinde artış sağlayacak bir uygulama olabilir. Ürün, hizmet ve müşteri bazında karlılık veya kar etmeyen ürün ve müşterilerin toplam portföy içindeki yüzdesi bu strateji için kullanılabilir ölçülerdir.

- **Maliyetlerin Düşürülmesi/Verimliliğin Arttırılması**

Maliyetlerin düşürülmesi için izlenebilecek stratejiler (Kaplan ve Norton, 2003, s.71-73):

— *Gelirlerin verimliliğinin arttırılması:* Büyüme aşamasındaki şirketler, maliyetleri düşürmeyi pek önemsemezler. Bu şirketlerin gelirlerinin arttırılmasına (örneğin çalışan başına gelir) önem vererek hem daha yüksek katma değerli ürünlerin yaratılmasını hem de şirketin sahip olduğu fiziki ve insan kaynaklarının güç ve yeteneklerinin çoğalmasını teşvik etmesi gerekir.

— *Birim maliyetlerin düşürülmesi:* Olgunluk aşamasındaki işletmeler için rekabetçi maliyet seviyelerine ulaşmak, işletme marjlarını iyileştirmek, dolaylı ve destek gider seviyelerini kontrol etmek daha yüksek karlılık elde etmeye ve sermayenin karlılık oranının artmasına katkıda bulunacaktır. Maliyetleri düşürmenin en kolay ve kestirme yolu, yapılan işin veya üretilen ürünün birim maliyetini düşürmektir.

— *Kanalların geliştirilmesi:* Bazı şirketler tutucu ve gerçekçi olmayan bir yaklaşımla faaliyetlerini geleneksel kanallarla sürdürebilirler. Bazı şirketler ise müşterilerin kendileri ile ilişki kurabilecekleri, maliyetlerini düşürebilecekleri çok sayıda kanala sahiptir (Örneği bankalar için ATM'ler gibi. ATM maliyetleri yeni bir banka şubesinin maliyetine göre çok daha düşüktür). Bu maliyet düşürme yöntemini uygulayan bir şirket, amacını yüksek maliyetli kanallardan düşük maliyetli kanallara geçmek şeklinde belirlemişse, değişik kanallardan sürdürmekte olduğu işlemlerin yüzdesini ölçmelidir. İşlemlerde hiçbir verimlilik artışı elde edilmediği varsayılsa bile, daha etkin işlem kanallarına geçilmesi, verimliliği önemli ölçüde arttıracak ve yapılan işin maliyetini düşürecektir.

— *İşletme giderlerinin azaltılması:* Birçok şirket, işletmedeki çeşitli giderleri (genel yönetim, faaliyet, satış pazarlama gibi) düşürmek için çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmaların ne kadar başarılı olduğu, bu giderlerin kesin miktarının veya toplam maliyetler veya gelirlere yüzdesel oranının ölçülmesi ile belli olur.

- **Aktiflerin Kullanımı/Yatırım Stratejisi**

Sermayenin karlılığı, yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer gibi amaçlar, gelirleri fazlalaştırmak, maliyetleri düşürmek ve aktiflerin kullanımını arttırmak için uygulanan finansal stratejilerin elde ettiği başarıyı değerlendiren genel ölçülerdir. Bunlara ek olarak uygulanabilecek özel yöntemler (Kaplan ve Norton, 2003, s.71-73):

— *Nakit dönüş süreci:* İşletme sermayesi kullanımının verimliliğini ölçmek için kullanılan ölçülerden biridir. Şirketin tedarikçilerine yaptığı nakit ödemeleri müşterilerinden tahsil edeceği nakit alacaklara dönüştürme süresidir. Nakit akış süresini mevcut seviyelerin altına çekmeye çalışmak, işletme sermayesinin verimliliğini arttırtacak mükemmel bir hedefdir.

— *Kıymetlerden etkin fayda sağlanması:* Kıymetlerin değerlendirilmesi ile ilgili ölçüler, dayanıklı sermaye malı alımı için yapılan yatırımlar üzerine odaklanmıştır. Bunun nedeni hem yapılan yatırımları sayesinde verimliliği arttırmak hem de yatırım işlemlerini hızlandırarak bu yatırımlardan elde edilecek nakit dönüşünün daha kısa sürede gerçekleşmesini sağlamaktır. Nakit dönüş sürecindeki kısaltmalar, şirketin fiziki ve entelektüel kıymetlerine yatırım yapmasına olanak tanıyacaktır.

Daha öncede açıklandığı gibi işletmeler tarafından kullanılan ölçüler işletmenin belirlediği stratejiye, işletmenin yapısına, faaliyet gösterdiği sektöre göre değişik kombinasyonlar göstermektedir. Bununla birlikte bir genelleme yapmak gerekirse işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan finansal performans ölçüleri aşağıdaki gibidir (Coşkun, 2005, s.91):

- Gelirler
- Net kar
- Faaliyet karı
- Gelir artış oranı
- Piyasaya yeni sürülen ürünlerden elde edilen gelirler
- Brüt kar
- Brüt kar oranı
- Kilit bölümlerde oluşan maliyet azalmaları
- Ekonomik katma değer
- Piyasa katma değeri
- Yatırımların getirisi
- Sermaye getirisi
- Toplam varlıkların getirisi
- Toplam varlıklar
- Toplam varlıkların çalışan sayısına oranı
- Karın toplam varlıklara oranı
- Karın satışlara oranı
- Katma değer in çalışan sayısına oranı
- Birleşik büyüme oranları
- Dağıtılan kar payları
- Pazar payları
- Hisse senedi fiyatları
- Hissedarların bağlılığı
- Nakit akışı
- Toplam maliyetler
- İşletmenin kredi derecesi
- Borçlar
- Borç oranları
- Alacakların dönüşüm oranları
- Satıcılara borçların ortalama ödeme süresi
- Stokların devir hızı

2.2.1.2 Müşteri Boyutu

Günümüzde müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet üretmenin önemli bir rekabet aracı olduğu kesindir. Bu nedenle artık işletmeler, müşteri üzerine odaklanan bir kurum misyonuna ve vizyonuna sahiptirler. Çünkü yüksek bir performans, ancak müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetlerin sunulmasıyla sağlanabilecektir (Ergün, 2002, s.11).

Dengeli ölçüm kartının müşteri boyutunda, şirketler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, şirketin finansal hedeflerinin gelir bileşenlerini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu, şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar (Kaplan ve Norton, 2003, s.81).

Müşteriler genellikle homojen özelliklere sahip değildir. Değişik tercihleri, ürün ve hizmetler hakkında farklı değerlendirmeleri vardır. Strateji geliştirme çalışmaları sırasında detaylı bir pazar araştırması yapılarak, farklı müşteri ve pazar kesimleri ve onların ürün ve hizmetlerin fiyat, kalite, iş yapma, görüntü, tanınma ve hizmet gibi faktörleri ile ilgili tercihleri ortaya çıkarılmalıdır. Daha sonra şirketin stratejisi hedeflediği müşteri ve pazar kesimine göre belirlenebilir (Kaplan ve Norton, 2003, s.82).

Kaplan ve Norton'a göre işletmeler müşteri boyutunda genellikle iki ölçü dizisi kullanmaktadır. Birinci dizi hemen hemen tüm şirketlerin kullandığı müşteri tatmini, pazar payı ve müşteri devamlılığı gibi ölçülerdir (Kaplan ve Norton, 2003, s.86). Fakat bu ölçüler de geleneksel finansal ölçüler gibi geçmiş performansı yansıttıklarından yetersiz kalmaktadırlar (Ergün, 2002, s.11). Bu nedenle ikinci ölçü dizisi, "şirket daha fazla müşteri tatmini, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması ve sonuçta daha fazla pazar payı elde etmek için müşterilerine neler sağlamalıdır?" sorularına cevap verir (Kaplan ve Norton, 2003, s.86).

- **Temel Ölçüler**

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin müşteri boyutundaki temel ölçüler aşağıdaki gibidir (Kaplan ve Norton, 2003, s.86):

- Pazar payı
- Müşteri devamlılığı
- Müşteri kazanılması
- Müşteri tatmini
- Müşteri karlılığı

Bu ölçüler birbirlerine nedensel bir ilişki ile bağlıdırlar. Basit bir ifade ile müşteri tatmini, müşteri kazanma ve müşteri devamlılığını sağlayacak, üçü birlikte müşteri karlılığını etkileyecek, müşteri devamlılığı ile kazanılan yeni müşteriler de pazar payının artmasını sağlayacaktır (Tekeli, 2003, s.67).

— *Pazar ve pazar payı:* Hedef müşteri ve pazar kesimi belirlendikten sonra pazar payının ölçümü kolay bir süreçtir (Kaplan ve Norton, 2003, s.87). Resmi ya da resmi olmayan kaynaklardan toplam pazar büyüklüğü ile ilgili bilgiler kolaylıkla alınabilmektedir. İşletmenin yaptığı satışların hedef pazardaki toplam satışlara oranı bizim pazar payımızı gösterir.

— *Müşteri devamlılığı:* Müşteri gruplarında pazar payını korumanın ve artırmanın mantıklı yöntemi, mevcut müşterileri elde tutmadır. Bu işletmenin müşterileri ile sürdürdüğü ve koruduğu ilişkilerin oranını izleyen bir ölçüdür (Kaygusuz, 2005, s.93). Birçok şirket, müşteri devamlılığını sağlamanın yanı sıra mevcut müşterilere yapılan satış hacminin oransal büyümesini hesaplayarak müşteri sadakatini ölçmek istemektedir (Kaplan ve Norton, 2003, s.89). Bu nedenle bu aşamada, müşteriye elde tutmak, yeni müşteri kazanmaya göre daha dikkatli olmayı gerektirecektir (Kaygusuz, 2005, s.93).

— *Müşteri kazanma:* İşletmenin büyümesini sağlamak için genelde, hedeflenen bölümlerde müşteri tabanlı artış sağlamak amaç edinilir. Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da ilgili bölümde yeni müşterilere yapılan satış ile ölçülebilir (Kaygusuz, 2005, s.93). İşletmeler genelde yeni müşteri çekebilmek için geniş kapsamlı ve çoğunlukla pahalı pazarlama faaliyetleri gerçekleştirirler. Bu işletmeler yapılan kampanya masraflarının kazanılan yeni müşteri sayısına oranını hesaplayarak müşteri başına yapılan reklam harcamasını bulabilirler (Kaplan ve Norton, 2003, s.89). Böylece işletmeler, müşteri kazanmanın işletmeye maliyetini ve bunların yararını ve zararını dikkate alarak yeni ölçüler geliştirebilirler.

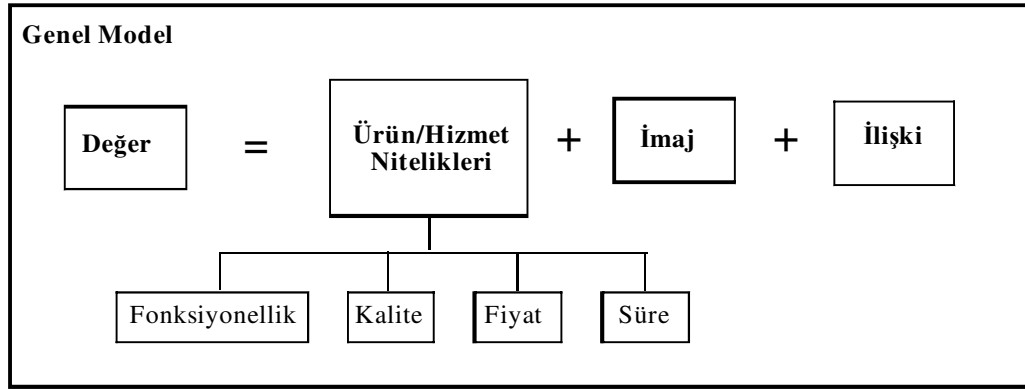
— *Müşteri tatmini:* Hem müşterinin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilir. Müşteri tatmini ölçüleri, işletmenin işleri nasıl en iyi yaptığına ilişkin bir geri bildirim sağlar. Müşteriler, “karı gerçekleştiren taraflar” ve mamuller de “müşteri ihtiyaçlarını kara dönüştüren araçlardır”. Tatmin olmuş bir müşteriye, işletme açısından mamulünü devamlı alacak gözü ile bakılmaktadır. Müşteri tatmini, müşteriye elde tutma ve yeni müşteri kazanma için önemli bir belirleyicidir (Kaygusuz, 2005, s.93).

— *Müşteri karlılığı:* Bir şirketin diğer dört ölçüde başarılı olması, o şirketin karlı müşterilere sahip olduğunu göstermez. Tabii ki müşterileri tatmin etmenin yolu, ürün ve hizmetleri düşük fiyatlara saymaktır. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı gibi ölçüler daha yüksek finansal geliri elde etmek için birer araç olduğu için, şirketler müşterileri ile yaptıkları işin toplam hacminin yanı sıra yapılan işin karlılığını da ölçmek isteyeceklerdir (Kaplan ve Norton, 2003, s.89). Müşteri karlılık ölçüsü, tüm müşterilerin işletme için karlı olmadıklarını da ortaya çıkarabilir. Bu tür durumlarda, karlı olmayan müşterilerden vazgeçilmesine ya da elde tutulmasına karar vermek için ömür boyu karlılık kıstası esas alınmalıdır. Yeni müşteriler, başlangıçta karsız olarak görülseler dahi gelecekteki potansiyelleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Kaygusuz, 2005, s.93).

- **Müşteri Değer Tekliflerinin Ölçülmesi**

Müşteri değer teklifleri, üretici şirketlerin mal veya hizmetleri vasıtasıyla hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları nitelikleri temsil eder. Her ne kadar farklı sektörler ve sektörlerin farklı pazar kesimleri için farklı değer teklifleri olsa da genelleme yapmak gerekirse bunları aşağıdaki üç grup altında toplamak mümkündür (Kaplan ve Norton, 2003, s.93):

- Ürün ve hizmet nitelikleri
- Müşteri ilişkisi
- İmaj ve ün



Şekil 2.3 Müşteri Değer Teklifi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2003, s.94

— *Ürün ve Hizmet Nitelikleri*: Bu yaklaşımda ürün ve hizmetlerin fonksiyonelliği, fiyatı ve kalitesi gibi değerler ön plandadır. Genel olarak ifade edilen bu değerler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmekte ve güvenlik, hatasızlık, kesintisiz hizmet ve moda gibi daha ayrıntılı anlatımlarla ifade edilebilmektedir. İade oranı, toplam satılan üretimde reddedilen ürün yüzdesi, zamanında yapılmayan teslim oranı, müşteri talebinin karşılanma süresi gibi ölçüler bunlara örnektir.

— *Müşteri İlişkileri:* Müşteri ilişkileri boyutu, yanıtlama ve teslim süresi dahil olmak üzere mal veya hizmetlerin müşteriye sevk edilmesi ve müşterinin ihtiyacını bu firmadan karşılamasından ötürü neler hissettiği ile ilgilenmektedir (Kaplan ve Norton, 2003, s. 95). Günümüzde birçok işletmede müşteri ilişkileri ile ilgilenen başlı başına bir departman bulunmaktadır. Bu departmanın amacı, müşterilerin şirket ile ilgili görüşlerini, isteklerini ve şikayetlerini dinleyerek sorunları çözümlenmek ve müşterilerin sorularını eksiksiz cevaplandırmaktır.

— *İmaj ve ün:* İmaj ve ün boyutu, şirkete müşteri çeken soyut kavramları yansıtır. Bazı şirketler yaptıkları reklamlar, sloganlar veya verdikleri hizmet kalitesiyle, ürettikleri ürün ve hizmetlerin soyut yönlerinin daha da üzerinde müşteri sadakati elde etmeyi başarmışlardır. İmaj ve ün boyutu bir firmanın kendisini müşterilerine tanıtmalarını, anlatmasını sağlar.

Dengeli ölçüm kartı tekniği müşteri boyutundaki amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için kullanılan performans ölçülerine verilebilecek örnekler aşağıdaki gibidir (Coşkun, 2005, s. 92):

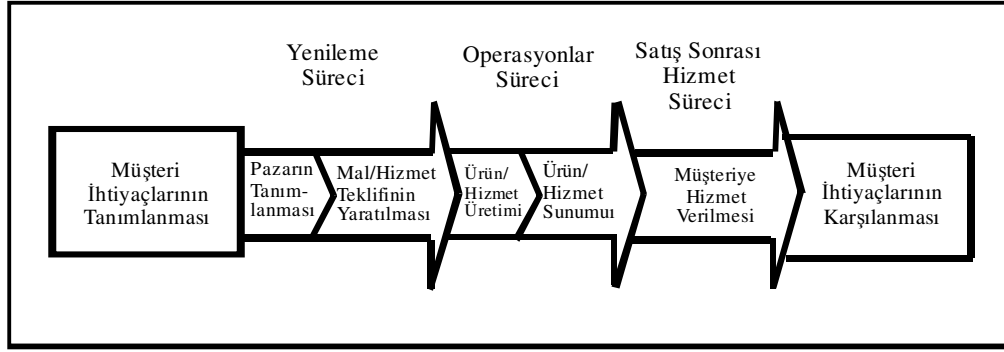
- Satış miktarı
- Pazar payı
- Müşteri memnuniyeti
- Müşteri sadakati
- Müşteri şikayetleri
- Müşteri isteklerini yerine getirme zamanı
- İlk görüşmede çözülen şikayet sayısı
- Satış iadelerinin oranı
- Ürün/hizmet fiyatı
- Ürünün/hizmetlerin müşteriye toplam maliyeti
- Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı
- Kaybedilen müşteri sayısı
- Devam eden müşteri sayısı, müşteri elde etme oranı
- Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi
- Müşterilerin toplam sayısı
- Müşteri başına yıllık satış miktarı
- Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı
- Müşterilerin işyerini ziyaret sayısı
- Her bir müşterinin karlılığı
- Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri
- Pazarlama giderlerinin satışlara oranı
- Verilen reklam ilanlarının sayısı
- Markaların tanınmışlığı
- Müşterilerle geçirilen zaman
- Katılınan ticaret fuarı sayısı
- Çalışan başına düşen müşteri sayısı
- Her bir satış kanalının satış miktarı
- Satış işlem sayısı

2.2.1.3 Şirket İçi Yöntemler Boyutu

Yöneticiler bu aşamada, ortaklar ve müşterilerine yönelik amaçlarını tam anlamıyla gerçekleştirebilmek için, yerine getirilmesi gereken önemli işlemlerin neler olduğunu belirlerler (Ergün, 2002, s.11). Şirket içi yöntemler boyutu, “mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz?” sorusu ile şekillenmektedir. Dengeli ölçüm kartı tekniğinde yer alan bu boyutta yöneticiler, işletmedeki kritik içsel süreçleri tanımlamaktadırlar. Bir işletmenin pay sahiplerini ve müşterilerini tatmin edebilmesi için işletme süreçlerinde etkinlik nasıl sağlanmalıdır? Müşteri memnuniyetini sağlayacak faktörler tanımlandıktan sonra yönetim, müşterileri tatmin edebilmek için kritik içsel süreçlere odaklanmalıdır. Bu süreçlerde *tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, faaliyet tabanlı maliyetleme ve hedef maliyetleme* gibi araç ve tekniklerin uygulanmasının yanı sıra bu tekniklerin etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi gerekir (Kaygusuz, 2005, s.94).

Şirket içi yöntemler boyutu, klasik yöntemlerin ve dengeli ölçüm kartı tekniğinin performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki en önemli farklardan birini vurgular. Klasik yaklaşımlar, işletmedeki mevcut süreci kontrol ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da bu yaklaşım halen mevcut sürece odaklanmaktadır. Ancak dengeli ölçüm kartı tekniği, müşteri beklentileri ve finansal amaçlarda beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. İçsel süreç amaçları, işletmenin stratejisinde başarıya ulaşmasında çok önemli olan süreci vurgular (Kaygusuz, 2005, s.95).

Her işletme, müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için farklı bir dizi işlem uygularlar. Ancak yine de işletmelerin kendi özelliklerine göre uyarlayabilecekleri üç temel iş sürecinden oluşan bir genel değer zinciri modeli sunmak mümkündür (Kaplan ve Norton, 2003, s.119).



Şekil 2.4 Şirket İçi İşleyiş Boyutu - Genel Değer Zinciri

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2003, s.121

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi bu üç temel iş süreci;

- Yenileme
- Operasyonlar
- Satış sonrası hizmetler sürecidir.

Yenileme işleminde şirket, müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler yaratır. Değer zincirinin ikinci önemli basamağını oluşturan operasyonlar, mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamalardır. Operasyonlar eskiden beri birçok organizasyonda uygulanan performans ölçüm sistemlerinin en çok odaklandığı işlemlerdir. Fakat dengeli ölçüm kartı tekniğinde şekil 2.4'den de anlaşılacağı gibi, finansal ve müşteri ile ilgili amaçları gerçekleştirmek için operasyonlardaki mükemmellik sadece gerekli bileşenlerden biridir. Üçüncü basamak olan satış sonrası hizmet sürecinde ise, işletmelerin mamul/hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetler yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 2003, s.120).

- **Yenileme Süreci**

Yenileme işlemini uzun dönemli bir değer yaratma süreci olarak düşünmek gerekir. Başlangıç aşamasında şirketler yeni pazarları, yeni müşterileri ve mevcut müşterilerin yeni oluşmaya başlayan veya gizli ihtiyaçlarını belirleyip bunları besler, daha sonra yeni pazar ve müşterilere ulaşarak onların yeni belirlenmiş ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmet geliştirirler (Kaplan ve Norton, 2003, s.121).

Şekil 2.4'de de görüleceği gibi yenileme işlemi iki bileşkendен oluşmaktadır. Birinci bileşkende yöneticiler pazarın büyüklüğünü, müşteri tercihlerini ve hedef ürün ve hizmetlerin olası fiyatlarını belirlemek amacıyla pazar araştırması gerçekleştirirler. Pazar ve müşterilerle ilgili toplanan bu bilgiler, yenileme işleminin ikinci basamağını oluşturan ürün/hizmet tasarım ve geliştirme süreci için işletmeye gereken veriyi sağlar. Bu aşamada işletmeler hedef müşteri tercihleri doğrultusunda ürün ya da hizmet geliştirme faaliyetleri içersindedirler (Kaplan ve Norton, 2003, s.121). Günümüzde artan rekabet koşullarında müşterilerine kusursuz ürün ve hizmet sunmak isteyen işletmeler için ürün geliştirme aşamasının önemi gün geçtikçe artmaktadır.

- **Operasyonel İşlemler**

Müşteriden sipariş alınması ile başlayan bu süreç ürün ve hizmetin müşteriye teslimi ile sona erer. Bu aşamadaki en önemli konu mevcut ürünlerin, mevcut müşteriye verimli, tutarlı, dakik bir şekilde ulaştırılmasıdır (Kaplan ve Norton, 2003, s.128).

Operasyonel işlemler geçmişte standart maliyetler, bütçeler ve sapmalar gibi finansal ölçülerle izlenip kontrol edilmekteydi. Fakat zaman içinde işçilik verimliliği, makine verimliliği, satın alma fiyatlarındaki değişimler gibi dar finansal ölçülere odaklanmak, fonsksiyonelliği olmayan işlemlerin artmasına neden olmuştur. Günümüzde ise toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim gibi yönetim teknikleriyle birçok şirket geleneksel mali ve finansal ölçülerini kalite ve döngü süresi ölçüleriyle destekleme fırsatı bulmuşlardır. Bu ölçülere ilaveten yöneticiler; işlemlerin, ürün ve hizmet tekniklerinin daha başka özelliklerini (esnekliğin ölçülmesi, ürün ve hizmetlerin müşterilere artı değer yaratan özellikleri ölçülmesi gibi) de ölçmek istemektedirler (Kaplan ve Norton, 2003, s.129).

- **Satış Sonrası Hizmet**

Satış sonrası hizmet, iç değer zincirinin son aşamasını oluşturur. Garanti ve tamir işlemleri, arıza ve iadelerle ilgilenmek, taksitlerle veya kredi kartı ile yapılan satışların bedellerinin tahsilatı gibi işlemlerin hepsi satış sonrası hizmetler kapsamındadır (Kaplan ve Norton, 2003, s.130).

Müşterilerin ürün satış sonrası hizmet beklentilerini karşılamayı amaçlayan şirketler, bu bölümde gerçekleştirilen işlemler için önerilmekte olan zaman, kalite ve maliyet ölçülerini kullanarak satış sonrası hizmetlerdeki performansı ölçebilirler. Böylece müşteri talebi ile başlayan ve sorunun çözülmesi ile biten devir sürecindeki hata ve aksaklıkların ne süratle yanıtladığını ve giderildiğini ölçebilirler. Ayrıca işletmeler maliyet ölçüleri ile de satış sonrası hizmet işlemlerinin verimliliğini değerlendirebilirler.

Özet olarak belirtmek gerekirse dengeli ölçüm kartı tekniğinde şirket içi yöntemler boyutunda yaygın olarak kullanılan performans ölçüleri aşağıdaki gibidir (Coşkun, 2005, s.94):

- Ürünlerin/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi
- Zamanında ulaşan teslimatların oranı
- Siparişlerin ortalama üretim süresi
- Müşteri tekliflerine cevap verme süresi
- Müşteri bilgi sisteminin olup olmayışı
- Araştırma-geliştirme giderleri, işlemlerin ortalama maliyeti
- Stokların devir hızı
- Toplam teklifler içindeki yeni ürün/hizmet sayısı, işgücü kullanım oranı
- Yeni ürün ve hizmet sayısı
- Yeni ürün/hizmet geliştirme süresi
- Yeni patent sayısı
- Elimizdeki patent sayısı
- Patentlerin ortalama yaşı
- Kusurlu ürün oranı
- Yeniden işlenen ürün sayısı
- Kurulum zamanları
- Başa baş noktasına ulaşma zamanı
- Sürekli iyileştirme
- Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi
- Ürünün kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi
- Garanti taahhütleri
- Yoldaki ürünler/hizmetler
- Yeni projelerin iç getiri oranı
- Kapasite kullanımları
- Alınan ürün/hizmet iadelerinin sıklığı
- Makinelerin boş durdukları zaman
- İşletme hakkında basında çıkan olumlu yazıların sayısı

2.2.1.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Müşteri ve şirket içi yöntemler boyutu, işletmeye hangi alanlarla ilgileneceği hakkında bilgi vermektedir. Ancak, müşteri tatmini değişme gösteren bir hedeftir. Bu hedefe ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli ve sürdürmelidir. Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, işletmelerin mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyetinde bulunmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerini düzenlemektedir (Kaygusuz, 2005, s.96).

Dengeli ölçüm kartı tekniği gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece yeni techizat ve yeni ürün araştırma-geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmaması gerektiğini vurgular. Bu yatırımlarda işletmelerin gelişimi için tabiki gereklidir ancak tek başlarına yeterli değildir. Uzun zamanda başarılı olmak isteyen işletmeler mutlaka alt yapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine yatırım yapmaları gerekir (Kaplan ve Norton, 2003, s.153-154).

Kaplan ve Norton'a göre öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori vardır:

- Çalışanların yetenekleri
- Bilgi sistemlerinin yeterliliği
- Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak

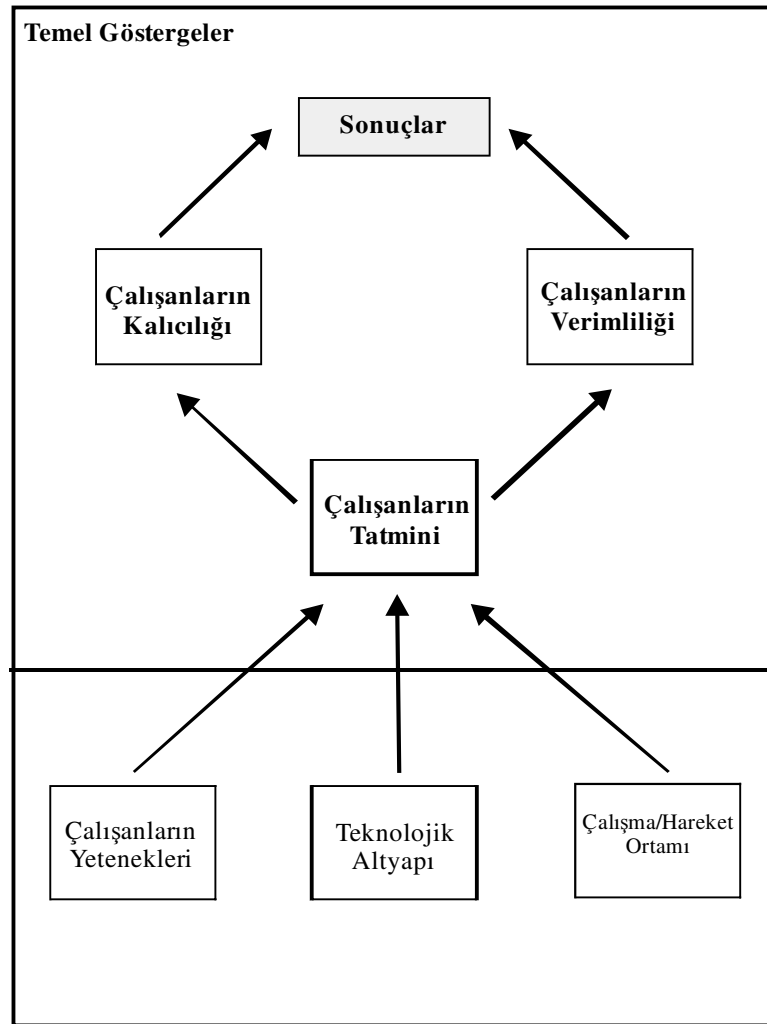
• Çalışanların Yetenekleri

Teknolojinin gelişmesi ile beraber işletmelerde yönetim ile ilgili düşünce yapısında kaydedilen en önemli değişikliklerden biri, çalışanların işletme içindeki rolünün değişmesidir. Eskiden üst düzey yöneticiler dışındaki işçiler, işletmede rutin ve devamlı tekrarlanacak işleri yapmakla sorumluydular. İşçiler düşünmek için değil fiziksel olarak çalışmak için işe alınmaktaydılar. Günümüzde ise bu rutin işlerin hemen hemen hepsi otomatik olarak makineler tarafından yapılmaktadır. Böylece çalışanların işletme içindeki yeri değişmiştir. Artık alt kademe çalışanları müşterilerle daha çok yüz yüze gelmektedir. Çalışanların rolünde meydana gelen bu değişiklik, şirketlerin çalışanlarını yeniden eğiterek onların yaratıcı yeteneklerini şirketin amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirmiştir (Kaplan ve Norton, 2003, s.154-156).

Birçok şirkette çalışanlarla ilgili amaçları işaret eden üç tane gösterge vardır (Kaplan ve Norton, 2003, s.157):

- Çalışanların tatmini
- Çalışanların kalıcılığı
- Çalışanların üretkenliği

Bu göstergeler içinde çalışanların tatmini genellikle diğer ikisinin yani çalışanların kalıcılığı ve çalışanların verimliliğini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir.



Şekil 2.5 Öğrenme ve Büyüme Göstergesi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2003, s.157

Çalışanların tatminini sağlama amacıyla şirketlerin çalışanların moralini yüksek tutması ve yaptıkları işin genelinden memnun olması çok önemlidir. Müşteri memnuniyeti ile ilgili yapılan araştırmaların pek çoğunda, en yüksek müşteri memnuniyetini sağlayan çalışanların işyeri memnuniyeti ve tatmini de yüksek çıkmaktadır. Bu nedenle şirketlerin yüksek seviye de müşteri memnuniyeti elde edebilmeleri için bu müşterilere tatmin olmuş personelle hizmet vermeleri gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2003, s.157-158).

Çalışanların sürekliliğinin ölçülmesinin temelinde yatan amaç; şirketin çalışanlarına uzun vadeli yatırım yapması ve kişilerin arzu edilmeyen ayrılışlarının şirketin entelektüel sermayesinden bir kayıp olarak nitelendirilmesidir. Çalışanların sürekliliği genellikle çalışan devir oranıyla ölçülür (Kaplan ve Norton, 2003, s.159).

Çalışanların verimliliğinin ölçülmesindeki amaç ise, çalışanlar tarafından üretilen toplam mal miktarı ile mal miktarını üreten çalışan sayısı arasında bir ilişki kurmaktır. En basit verimlilik ölçüsü, çalışan başına düşen gelir miktarıdır. Bu ölçü, her çalışanın ne miktarda hasıla yarattığını ortaya koyar (Kaplan ve Norton, 2003, s.159).

- **Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği**

Çalışanların motivasyonu ve yetenekleri, müşteri ve şirket içi yöntemler boyutlarında yer alan hedeflere ulaşmak için çok önemli bir etken olsa da, tek başına yeterli değildir. Günümüz rekabetçi iş ortamında çalışanların etkili olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçları hakkında mükemmel seviyede bilgiye ihtiyaçları vardır. Bilgi sistemi yeterliliğinde kastedilen bu bilgidir.

- **Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak**

Şirket başarısına katkıda bulunabilmesi için çalışanların şirket menfaatlerine uygun motive edilmesi gerekir. Bu konu ile ilgili ölçüler aşağıdaki gibidir (Kaplan ve Norton, 2003, s.165-175):

— *Ortaya atılan ve uygulanan önerilerle ilgili ölçümler:* Ortaya atılan önerileri ölçmede en basit ölçü çalışan başına yapılan öneri sayısıdır.

— *Gelişimin Ölçülmesi:* Başarılı bir öneri programında çalışanlar tarafından yapılan öneri sayısı kadar o önerilerle alınan yol, kaydedilen gelişme de önemlidir. Şirketler bu programlar sonucunda müşteri ve şirket içi yöntemlerin müşteri ve şirket içi yöntemlerin belirli işlemlerinde kalite, zaman veya performans açısından gelişmeler elde etmeyi hedefleyebilirler.

— *Bireysel ve Kurumsal Uyum Ölçüleri:* Bu konu ile ilgili odaklanılması gereken konu; kişi veya departmanların hedeflerinin dengeli ölçüm kartında belirtilen hedeflere uygun olup olmadığıdır.

Genel olarak belirtirsek şirket içi yöntemler boyutunda en çok kullanılan ölçüler aşağıdaki gibidir (Coşkun, 2005, s.96):

- Çalışanların mesleki dernek ve kuruluşlara üyelikleri
- Eğitim yatırımlarının müşteri sayısına oranı
- Çalışanların ortalama hizmet süreleri
- Yüksek seviyede çalışanların oranı
- Kendi bilgisayarını olan çalışan sayısı
- Çalışan verimliliği
- Birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı
- İşe gelme sayısı
- Çalışanların yaptığı öneriler
- Lider geliştirme
- Çalışanların memnuniyeti
- İşletmenin hisse sahibi yapma programlarında çalışanların katılımı
- İş kazalarında kaybolan zaman
- Çalışan başına düşen katma değer
- Halihazırdaki iş başvuruları
- Çalışma çevresi kalitesi
- İç iletişim oranları
- Yetki endeksi
- Eğitim için harcanan zaman
- Rapor edilen iş kazaları
- Etik ihlalleri

2.2.2 Dengeli Ölçüm Kartı Ölçülerinin Stratejiye Bağlanması

Daha önce de belirtildiği gibi dengeli ölçüm kartı tekniğinin amacı sadece işletme performansını ölçmek değil elde edilen sonuçlarla strateji arasındaki iletişimin sağlanabilmesidir. Bu şekilde kullanılmadığı takdirde dengeli ölçüm kartı tekniği ile elde edilmesi arzulanan faydanın bir kontrol sisteminden sağlanacak faydadan ileriye gitmesi beklenemez.

Bu nedenle dengeli ölçüm kartı tekniğinin amacı tüm yönetici ve çalışanları şirket stratejisinin başarı ile uygulanması için motive etmek olmalıdır. Şirket stratejisini ölçüm sistemleri şekline dönüştürebilen şirketler, amaç ve hedeflerin anlaşılmasını sağlayacakları için stratejilerini çok daha iyi uygulayabileceklerdir. Bu iletişim yöneticiler ve çalışanların önemli etkenler üzerinde yoğunlaşmalarını, yatırım, girişim ve hareketlerini şirketin stratejik hedefleri ile uyumlu bir şekilde sürdürmelerini sağlar. Böylece, başarılı bir dengeli ölçüm kartı, bir dizi entegre finansal ve finansal olmayan ölçüler aracılığı ile şirket stratejisini açıklamalıdır (Kaplan ve Norton, 2003, s.179).

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin şirket stratejisini ölçüler haline dönüştürmesini sağlaması için üç prensipten söz edilebilir (Kaplan ve Norton, 2003, s.181-183).

— *Neden-sonuç ilişkileri:* Uygun hazırlanmış bir dengeli ölçüm kartı, bir dizi neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla şirketin stratejisini anlatmalıdır. Ölçüm sistemi, farklı boyutlarda yer alan amaçlar arasındaki ilişkileri, bunların kontrol edilebilmesine ve değerlendirilebilmesine olanak sağlayacak bir açıklıkla ortaya koymalı, sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine ait ilişkiler dizisini tanımlamalı ve açıkça göstermelidir. Dengeli ölçüm kartında yer alacak her ölçü, stratejinin tüm şirkete yayılıp anlaşılmasını sağlayacak neden-sonuç ilişkileri zincirinin bir halkası olmalıdır.

— *Performans göstergeleri:* İyi bir dengeli ölçüm kartı hem sonuç ölçümleri, hem de bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak performans göstergelerini kapsamalıdır. Performans göstergeleri olmadan sadece sonuç ölçümlerine yer verilmesi, bu sonuçların nasıl elde edilebileceğine dair bir fikir vermez. Aynı zamanda sonuç ölçümlerinin, stratejilerin başarı ile uygulanıp uygulanmadığına dair bir erken uyarı mekanizması görevi yerine getirme özellikleri de yoktur. Üretim süreleri, hata oranları gibi performans göstergeleri tek başlarına kullanıldığı zaman şirketlerin kısa dönemli operasyonel gelişmeler elde etmelerini

sağlayabilirler ancak sonuç ölçümleri olmadığı takdirde operasyonlardaki gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle daha fazla iş yapılmasını sağlayıp sağlamadığı ve şirketin daha üstün bir performansa ulaşip ulaşmadığını göstermekte yetersiz kalırlar. İyi bir dengeli ölçüm kartı, şirket stratejisine özel olarak belirlenen sonuçlar ve performans göstergelerinin en uygun orandaki birleşimini kapsamalıdır.

— *Finansal hedeflerle bağlantı sağlanması:* Dengeli ölçüm kartı; elde edilen sonuçlar, özellikle de sermayenin karlılık oranı veya ekonomik katma değer gibi finansal sonuçlar üzerinde önemle durmalıdır. Birçok yönetici, toplam kalite yönetimi, toplam operasyon süresindeki azalma, yeniden yapılanma ve çalışanlara yetki verilmesi gibi programları müşterileri doğrudan etkileyecek ve gelecekte daha yüksek performans sağlayacak sonuçlara bağlamakta başarısızlığa uğramaktadırlar. Bu şirketlerde yapılan hata, gelişim programlarının nihai hedef olarak kabul edilmesidir. Gelişim programları ile şirketin müşteri ve finansal performansını arttırmaya yönelik özel hedefleri arasında bağlantı kurulamamıştır. Bu uygulamaların kaçınılmayan sonucu olarak, şirketler değişim programlarından bekledikleri somut getirilerin eksikliği nedeniyle hayal kırıklığına uğrarlar. Bu nedenle dengeli ölçüm kartında yer alan tüm ölçüler finansal amaçlarla bağlanmalıdır.

2.2.3 Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinin Başarılı Olabilmesi İçin Dikkat Edilmesi Gerekenler

Bir yöntem ne kadar başarılı olursa olsun, iyi uygulanamadığı takdirde işletme için olumlu sonuçlar vermesi çok zordur. Bu yüzden, dengeli ölçüm kartı tekniğinin başarılı olması için bu tekniğin uygulanmasında da dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır (Coşkun, 2005, s.134) (Kaygusuz, 2005, s.99):

- Bütün işletmeler birbirinden farklıdır ve tüm işletmelere uyabilen standart bir çözüm yoktur. Bu nedenle dengeli ölçüm kartı tekniği uygulamasında işletme kendi stratejilerine ve misyonuna odaklanmalıdır.
- Performans ölçüm sisteminde tepe yönetimin desteği ve fikir birliği çok önemlidir.
- İşletme çalışanları ve birimleri için performans ölçüleri belirlenirken ve dengeli ölçüm kartı oluştururken çalışanlarla toplantılar yapılmalı ve çalışanların desteği alınmalıdır.

- Performans ölçülerinin az olması etkisini arttırmaktadır. Bu nedenle ölçüler ve amaçlar sınırlı sayıda ve birbirleri ile dengeli bir şekilde belirlenmeli, sadece önemli görülenler dengeli ölçüm kartında yer almalıdır.
- Performans ölçülerinin, kritik başarı unsurları ile ilişkisi kurulmalıdır.
- Dengeli ölçüm kartının işletmenin stratejik kararlarını harekete geçirecek bir uygulama olarak algılanması gerekmektedir.
- Performans ölçülerinin neden-sonuç ilişkisi ile birbirine bağlanması ve sonuç olarak istenen çıktılara bağlanması gereklidir.
- İşletme içindeki farklı düzeyler için dengeli ölçüm kartları uyumlu olmalı, en tepe yönetim için hazırlanan dengeli ölçüm kartı ile alt düzeylerdeki ilişki içinde olmalıdır.
- Çalışanları teşvik etmek için, dengeli ölçüm kartı sonuçları ile ödüllendirme sisteminin ilişkisi kurulmalıdır.
- Sistem tam uyum içinde hemen oturmayabilir, sistemi uygulamadan kaldırmak yerine düzeltme yoluna gitmek gereklidir.
- Dengeli ölçüm kartı tekniğinin yönetim tarafından düzenli olarak kullanılması ve düzenli aralıklarla alınan raporların toplantılara gündem oluşturması gerekmektedir.
- Dengeli ölçüm kartının geliştirilmeye ihtiyacı olduğu unutulmamalı ve sistem düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

2.2.4 Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği Uygulamasında Karşılaşılabilecek Engeller ve Yönelebilecek Eleştiriler

Dengeli ölçüm kartı tekniği ilk ortaya çıktığında bir çok yazar dengeli ölçüm kartı tekniğine şüphe ile yaklaşmış ve bu yöntemin uygulamasına karşı farklı eleştiriler yöneltmişlerdir. Bu eleştirilerin bir kısmı yöntemin yapısı ile ilgili iken, bir kısmı da uygulama ile teori arasındaki farklılıklarla ilgilidir. Dengeli ölçüm kartı tekniği ile ilgili eleştiriler genel olarak aşağıdaki gibidir (Coşkun, 2005, s. 100-103):

Dengeli ölçüm kartı tekniği kullanan bazı işletmelerde kullanılan performans ölçüleri belirlenirken, gerçekten odaklanılması gereken hedefler yerine, ölçülmesi kolay olan hedefler tercih edilmektedir. Ayrıca dengeli ölçüm kartı tekniğini kullanan bazı işletmelerde, bu teknik ile ilgili bilgilerin tüm organizasyon birimlerine ulaştırılmasında büyük sorun yaşanmaktadır.

Dengeli ölçüm kartı tekniği kullanan bazı işletmelerin finansal ölçülere hala çok fazla önem verdiği ve performans boyutlarına dengeli bir ağırlık vermediği görülmektedir. Örneğin, dengeli ölçüm kartı tekniğinin ilk uygulanmaya başlandığı yıllarda yapılan bir araştırmaya göre, bu araştırmaya konu olan 60 işletmenin dengeli ölçüm kartlarının, ortalama olarak finansal boyuta %56, müşteri boyutuna %19, süreçler boyutuna %12, yenilik ve öğrenme boyutuna %5 ve diğer boyutlara %9 oranında yer verdikleri belirlenmiştir.

Dengeli ölçüm kartı tekniği uygulamasında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, performans ölçülerinin strateji ile bağının iyi kurulamaması, performans boyutları arasında neden-sonuç ilişkisinin yeterince oluşturulamaması, doğru performans hedeflerinin seçilememesi ve ölçümlerin yanlış şekilde yapılmasıdır.

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin stratejik kontrol aracı olarak işletmeye katkısı incelendiğinde, dengeli ölçüm kartı tekniğinin rakipler ve teknolojik gelişmeler gibi unsurları izlemede yetersiz kaldığından dolayı riskleri göz önüne almadan sadece mevcut stratejiye göre hareket ettiği eleştirisi getirilmiştir.

İşletmenin iç ve dış çevresi durgun olmadığından, işletmenin stratejik önceliklerini ortaya koymak ve performans ölçümünü bu stratejilere göre yapmak zor olmaktadır. İşletmenin sahip olduğu bilgiler, dinamik yapısı içinde kısa sürede eskiyebilmekte ve stratejilerin bu değişime uyum sağlaması zor olabilmektedir. Bu nedenle, dengeli ölçüm kartı tekniği işletmeye dinamik bir bakış açısı kazandırmazsa, uygulamanın işletmeye başarı kazandırması olasılığı azalmaktadır. Dengeli ölçüm kartı tekniği statik bir yöntem olduğundan, dinamik bir ortamda hareket etmekte olan işletmelerin geleneksel performans sistemlerinde karşılaştıkları tüm sorunlara çare olamamaktadır. Dengeli ölçüm kartı tekniği, rakiplerin hareketlerini ve işletme yönetiminin karşı hareketlerini tam olarak yansıtmamaktadır.

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin verimli olarak çalışabilmesi için, sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Dengeli ölçüm kartının güncellenmesi, yüksek maliyetli ve çok zaman alıcı olabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİNİN BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

3.11 GENEL OLARAK TURİZM

Bir çok araştırmacı ve kurum tarafından farklı bakış açılarıyla birçok farklı turizm tanımı yapılmıştır. Bütün bu bakış açıları dikkate alınarak yapılan genel bir tanıma göre turizm; “insanların sürekli ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan gereksinimlerini karşıladıkları yerler dışında yerleşmemek ve ekonomik anlamda gelir elde etmemek koşuluyla dinlenme, eğlenme, merak, spor, sağlık, kültür, deneyim kazanma, akraba ziyareti, kongre ve seminerlere katılma, dini gerekleri yerine getirme vb. nedenlerle kişisel ya da toplu olarak yaptıkları seyahatlerden ve gittikleri yerlerde en az bir geceleme yaparak turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep etmelerinden ortaya çıkan iş ve ilişkiler bütünüdür” (Kozak ve diğerleri, 1997, s.3).

3.11.1 Turizm Çeşitleri

Turizm kavramının tanımında olduğu gibi çeşitleri konusunda da farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar arasında bir genelleme yaparsak turizm çeşitleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

1. 3 S (deniz, kum, güneş) turizmi
2. Kongre turizmi
3. Av turizmi
4. Tarih turizmi (tarihi yerleri ziyaret amacıyla yapılan turizm)

5. Din turizmi (müslümanların hac ziyaretleri gibi dini ziyaret amacıyla yapılan turizm)
6. Kaplıca turizmi
7. Yat turizmi
8. Mağara turizmi
9. Spor turizmi (turnuvalara, olimpiyatlara katılmak amacıyla yapılan turizm)
10. Hobi amaçlı spor turizmi (golf oynama, sörf yapmak gibi amaçlarla yapılan turizm)
11. Dağ turizmi
12. Akraba, arkadaş ziyareti amacıyla yapılan turizm

3.11.2 Turizm Sektörü ve Özellikleri

Turizm hareketine doğrudan ve dolaylı olarak bağımlı bulunan, turistlerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üreten veya pazarlayan, başta konaklama, seyahat ve yeme-içme işletmeleri olmak üzere tüm turizm işletmeleri turizm sektörünü oluşturmaktadır. Turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran başlıca özellikleri şunlardır (Kozak ve diğerleri, 1997, s.25-26):

- Turizm sektörü büyük ölçüde insan gücüne dayanır. Bu özelliği nedeniyle turizm işletmelerinde üretim ve pazarlama etkinliklerinde mekanizasyona ve otomasyona gidilerek maliyetlerin düşürülmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Örneğin bir akşam yemeği çeşitli araçlar yardımı ile hazırlanarak insan gücü ile servis edilmek zorundadır.
- Bu sektörde faaliyet gösteren tüm işletmeler turizm hizmetlerinin niteliği gereği birbiri ile uyumlu olma, yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma içinde bulunmalıdır. Örneğin bir bölgedeki otellerin kötü hizmet sunması, o bölgedeki diğer turizm işletmelerini de olumsuz etkiler.
- Turizm pazarında yer alan tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlık düzeylerinin kısa sürelerde değişmesi turizm işletmelerini, sahip oldukları varlıkları ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır.
- Turizm sektöründe üretilen genellikle hizmettir. Hizmetin satışı, üretimi ve müşterinin tatmini açısından soyut bir özellik gösterir. Örneğin bir konaklama işletmesinden yararlanan bir turistin elde ettiği fayda gözle görünür bir özellik göstermemektedir.
- Üretilen hizmetin üretim ve satış zamanı aynıdır. Diğer bir anlatımla, hizmetin üretimi ile tüketimi aynı eş zamanlı olarak meydana gelir. Aynı şekilde turistik ürünün üretildiği

yerde tüketilmesi zorunluluğu vardır; bir başka yere nakledilmesi veya başka bir yerde tüketime sunulması mümkün değildir.

- Üretilen hizmetin diğer günlerde kullanılması amacı ile stoklanması mümkün değildir.
- Turizm sektörü yılın 365 günü ve günün 24 saati hizmet veren bir özellik gösterir. Turizme dönük hizmet veren işletmelerde tatil günü (mevsimlik işletmeler dışında) gibi bir kavram yoktur.
- Turizm sektöründe özellikle konaklama işletmelerinin kuruluşu sırasında büyük sermayeye gereksinim duyulur; çünkü konaklama işletmeleri sermaye-yoğun özellik gösterir. Turizm talebi, önceden kesin bir biçimde öngörülmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan, turizm endüstrisi talep dalgalanmalarından anında etkilenir. Bu özellik sektörün riskini oldukça yükseltir.
- Turizm sektöründe üretilen ürün ister paket, ister münferit olarak pazarlansın birleşik ürün olma (farklı ürünlerin birleşimi) özelliği gösterir.
- Turizm endüstrisinde tüketiciler, satın almak istedikleri ürünü önceden görmeden seçmek ve satın almak zorundadır.

3.11.3 Turizm İşletmeleri

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler turizm işletmeleri olarak adlandırılmaktadır. Ana başlıklar altında belirtirsek turizm işletmeleri;

- Ulaştırma işletmeleri
- Konaklama işletmeleri
- Yeme – içme işletmeleri
- Seyahat işletmeleri
- Rekreasyon işletmeleri
- Hediyeelik eşya işletmeleri
- Yan hizmet işletmeleri olarak gruplandırılabilir.

3.11.4 Konaklama İşletmeleri

01 Haziran 1996 tarih ve 22653 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan ‘‘Turizm Yatırım İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliđi’’, Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ile ilgili düzenlemelerin belirtildiği yasal düzenlemedir. Buna göre konaklama işletmelerinin sınıfları aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Kozak ve diğerleri, 1997, s.34-39):

1. Otel
 - Bir yıldızlı oteller
 - İki yıldızlı oteller
 - Üç yıldızlı oteller
 - Dört yıldızlı oteller
 - Beş yıldızlı oteller
2. Motel
3. Tatil Köyü
4. Pansiyon
5. Kamping
6. Apart otel
7. Oberj(dađevleri)
8. Hostel
9. Termal tesisi

3.12 TURİZM SEKTÖRÜNDE DENGELİ ÖLÇÜM KARTI TEKNİĞİ

Turizm sektöründeki işletmelerin performansının sadece finansal ölçülere dayanarak ölçülmesi mümkün değildir. Nitekim yapılan araştırmalarda, otel yöneticilerinin dengeli ölçüm kartı tekniğini kullanmasalar da, odaların doluluk oranı, misafir memnuniyet anketleri, çalışan devir oranları ve tekrar gelen ziyaretçi sayısı gibi finansal olmayan performans ölçülerinden yaygın olarak yararlandıkları görölmektedir. Ancak otel yöneticileri, çok farklı performans ölçüleri kullanmalarına rağmen, hala istedikleri bilgileri tam olarak elde edemediklerinden şikayet etmektedirler. Bu nedenle, turizm sektöründe bir çok işletmede dengeli ölçüm kartı tekniği bir performans yönetim aracı olarak kullanılmaktadır.

Genel olarak turizm sektöründe kullanılan performans ölçülerine aşağıdaki örnekler verilebilir:

Tablo 3.1 – Turizm Sektöründe Kullanılan Performans Ölçüleri

<p>Finansal Boyut</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Brüt faaliyet karı * Net faaliyet karı * Kullanılan sermayenin getirisi * Toplam satışlar * Bölümlerin satış karması * Kaynaklarına göre satış karması * Ortalama doluluk oranı * Stokların ortalama süresi * Borçların ortalama süresi * Kullanılan oda başına düşen gelir * Kullanılan oda başına düşen gelir endeksi(diğer rakiplerle kıyaslaması)
<p>Müşteri Boyutu</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Misafir memnuniyeti anketi sonuçları * Misafir mektupları * Tekrar gelen misafir sayısı * Tekrar gelen misafir sayısının doluluk oranına oranı
<p>Şirket İçi Yöntemler Boyutu</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Takım çalışması ile ilgili personel ile beraber yapılan toplantılar * Maliyet verimliliği ile ilgili brüt kar ve net kar oranları * Çalışanların eğitimi ile ilgili tamamlanan kurslar, birden fazla iş yapabilen çalışan sayısı
<p>Öğrenme ve Gelişme</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Otelin marka standartlarına uyulması * Faaliyet yürütölmek üzere belirlenen yeni alanlar * Personele verilen eğitimler

3.13 UYGULAMANIN AMACI

Uygulamanın amacı, dengeli ölçüm kartı tekniğinin bir konaklama işletmesinde uygulanabilirliğinin gösterilmesidir.

Bu amaçla, Antalya’da 12 ay faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama tesisi incelenmiş ve dengeli ölçüm kartı tekniği bu işletmede iki yıl üst üste uygulanmış, işletmeye faydaları gözlemlenmeye çalışılmıştır.

3.14 UYGULAMANIN SINIRLAMALARI

Yapılan uygulamada, şirketin finansal tablolarından ve yönetim raporlarından elde edilen veriler birebir alınarak kullanılmıştır. 2. yılda satış departmanı ile ilgili finansal bazı verilere işletmenin gizlilik politikası gereği ulaşılamamıştır. Ulaşılamayan bu veriler varsayımlarla desteklenerek uygulamanın eksiksiz tamamlanmasına çalışılmıştır.

Misafir kavramı hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşteri anlamında kullanılmaktadır. Bu nedenle bu uygulamada da müşteri yerine misafir kavramı kullanılmıştır.

3.15 İŞLETMENİN TANIMLANMASI

Antalya’nın Kemer İlçesi’ne bağlı Beldibi Beldesi’nde bulunan tesis 1989 yılında kurulmuş ve 1998 yılına kadar uluslararası bir oteller zinciri tarafından işletilmiştir. 1998 yılında bu işletme ile yapılan sözleşme karşılıklı olarak fesh edilmiş ve yine aynı uluslararası zincirle isim kullanma hakkı sözleşmesi (franchise) yapılarak, tesis kendi sahipleri tarafından işletilmeye başlanmıştır.

80 dönüm arazi üzerine kurulan tesis 340 odasıyla 12 ay misafirlerine hizmet vermektedir. Tesiste 5 adet restoran, 3 adet bar, kapalı ve açık yüzme havuzu, amfityatro, 3 adet toplantı salonu ve 3 adet tenis kortu bulunmaktadır.

Misafir memnuniyetini kendine amaç edinen tesis yönetimi misafirden gelen talepler doğrultusunda her geçen gün kendisini yenilemiş, tesis içindeki faaliyetlere yenilerini eklemiştir. 2002 yılında kurulan sağlık ve güzellik merkezi buna örnektir.

Tesis 1994 yılına kadar konaklama şekli yarım pansiyon (konaklamaya sabah kahvaltısı ve akşam yemeği dahil) şeklinde hizmet vermektedir. Ancak çevredeki bir çok konaklama işletmesinin her şey dahil ya da benzer konseptlerde çalışması ve tesise gelen misafir profili incelendiğinde tesisi tercih eden misafirler tarafından da her şey dahil sisteminin istenmesi nedeniyle 1994 yaz sezonu itibariyle belli pazarlarda her şey dahil sisteminin geliştirilmiş bir şekli olan superior her şey dahil sisteminde hizmet vermeye başlanmıştır.

Verdiği hizmetin kalite standardını 2004 yılında aldığı ISO 9001:2000 belgesiyle kanıtlayan tesis yönetimi kendini her geçen gün geliştirmeye devam etmektedir.

3.16 İŞLETME ÇEVRESİNİN TANIMLANMASI

Türkiye'nin turizm merkezi olan Antalya'da faaliyet temelleri sejur (3S-deniz, kum, güneş) turizmi üzerine atılmıştır. Her ne kadar son yıllarda turizmi çeşitlendirmek adına golf sahaları, futbol sahaları, kongre merkezleri yapılmış olsa da bu bir çok tesisin sezonluk faaliyet göstermesini engelleyememiştir. Bu nedenle pek az tesis kendisine 12 ay açık tutmaya yetecek misafir potansiyeline sahiptir. Bizim örnek işletmemiz de bu tesislerden biridir. Bunun nedenlerini incelersek:

3.16.1 Fırsatlar

- Bölgedeki bir çok tesisin sezonluk faaliyet göstermesi nedeniyle kışın açık tesis sayısının çok az olması.
- Kemer İlçesi'nin Antalya'ya en yakın beldesi olan Beldibi'nde olması sebebiyle havaalanına daha yakın olması.

3.16.2 Tehditler

- Bölgede faaliyet gösteren tesis sayısının fazlalığı,
- Her geçen gün yeni tesislerin açılması ve bu tesislerin görsel açıdan daha cezbedici olması,
- Bölgedeki diğer tesislerin çok düşük fiyatlara hizmet vermesi

3.16.3 Üstünlükler

- Eski bir tesis olması nedeniyle kalitesini kanıtlamış olması,
- Uluslararası bir zincirin isim hakkına sahip olması nedeniyle o ismin vaat ettiği standartların tesise gelecek misafirler tarafından tercih sebebi olması,
- Aldığı ISO 9000:2000 belgesiyle kalite standartlarını kanıtlamış olması,
- 12 ay açık olması nedeniyle eğitilmiş kalifiye personeli elinde tutabiliyor olması

3.16.4 Zayıflıklar

- Eski bir tesis olması sebebiyle tesisin yenilik isteyen turistler tarafından tercih edilmemesi
- Uluslararası bir zincirin isim hakkına sahip olması nedeniyle o ismin vaat ettiği standartları yerine getirmenin işletme açısından ek maliyetler getirmesi,
- Kalifiye personel maliyetlerinin yüksek olması
- Eski bir tesis olması nedeniyle tesis bakım onarım maliyetleri

3.17 ŞİRKETİN VİZYONU

Evinden uzaktaki misafirimizin tüm ihtiyaçlarını kendi evindeymişcesine karşılamak, tekrar geri gelmelerini ve bizi çevrelerine tavsiye etmelerini sağlamak ve dünya çapında lider bir otel olmak.

3.18 ŞİRKETİN MİSYONU

- Sunmayı taahhüt ettiği hizmet ve hizmetlerle ilgili faaliyetlerin; daima yasal düzenlemelere, şirketin ve isim hakkını kullandığı oteller zincirinin değerlerine, ilkelerine ve misafir istek ve beklentilerine ve kalite sistemine uygun olmasını sağlamak,
- Misafir beklentilerinin üzerine çıkmaya çalışmak,
- Bunları yaparken misafirlerle ve tedarikçilerle aralarındaki karşılıklı saygı, iletişim ve güveni daima en üst noktalara taşımak,
- Departman farkı gözetmeksizin tüm meslektaşlarla (mesai arkadaşlarıyla) uyum içerisinde çalışmak

3.19 PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ

3.19.1 Finansal Boyut

İşletmenin finansal amaçlarının ölçülmesinde her departman için ayrı bir gösterge oluşturulmuştur. Aşağıdaki tabloda işletmenin finansal performans göstergeleri belirtilmiştir:

Tablo 3.2 Finansal Boyut Performans Göstergeleri

FİNANSAL BOYUT		2004			2005		
Departman	Performans Ölçüsü	Hedef	Ölçüm	Fark	Hedef	Ölçüm	Fark
Satış Departmanı	Aylık Ciro Hedefi	4.555.863 \$	4.666.828 \$	+ 110.965 \$	4.666.809 \$	4.708.524 \$	41.715 \$
	Oda Başı Gelir	77 \$	83,21 \$	+ 6,21 \$	83,2 \$ / Yıl	85,6 \$ / Yıl	2,4 \$ / Yıl
	Doluluk Oranı	% 53,33	% 51,10	- % 2,23	58,17%	%53,37	- % 4,79
	Geceleme	58.532 / Yıl	56.082 / Yıl	- 2.450 / Yıl	63.990 / Yıl	59.012 / Yıl	- 4.978 / Yıl
Ön Büro	Extra Satış Gelirleri	27.750 \$	26.275 \$	- 1.475 \$	30.000 \$ - 35.000 \$	68.958 \$	+ 33.958 \$
F&B	Extra yiyecek içecek satışları	YTL 100.000	YTL 127.114	YTL 27.114	YTL 200.000	YTL 132.250	-YTL 67.750
HSK	Oda başına toplam maliyet	6,98%	7,66%	0,68%	7,55%	8,54%	0,99%
Çamaşırhane	Oda başına toplam maliyet				2,45%	2,87%	0,42%
Satın Alma	Tedarikçilerle yapılan sözleşmeler düşük fiyat	3%	7,50%	4,50%	2%	7,50%	5,50%
	Tedarikçilerle yapılan sözleşmeler vade	10%	0	-10%	10%	0	-10%
	Tedarikçilerle yapılan sözleşmeler hibe	5%	0	-5%	5%	0	-5%
Sağlık ve Güzellik Merkezi	Satış Hedefi	YTL 911.514	YTL 569.739	YTL - 341.775			Ölçü kaldırılmıştır
	Cost Hedefi	YTL 209.648	YTL 90.303	YTL 119.345			Ölçü kaldırılmıştır
Cost Control	Yiyecek Maliyeti / Yiyecek Gelirleri	35%	39,55%	-4,55%			Ölçü kaldırılmıştır
	İçecek Maliyeti / İçecek Gelirleri	20%	35,31%	-15,31%			Ölçü kaldırılmıştır
	Stok Devir Hızı	100%	100%	0	100%	100%	0
	Yiyecek Maliyeti / Konaklayan Kişi Sayısı				6,5 \$ / KİŞİ	5,96 \$ / KİŞİ	- USA 0,54 \$ / KİŞİ
	İçecek Maliyeti / Konaklayan Kişi Sayısı				3,5 \$ / KİŞİ	3,45 \$ / KİŞİ	- USA 0,05 \$ / KİŞİ
Muhasebe	Tahsil Edilemeyen Günü Gelmiş Alacak	Alacakların : % 65'i 14 gün, % 15'i 30 gün, % 20'si 45 gün içinde tahsil edilmesi	Alacakların : % 70'i 14 gün, % 18'i 30 gün, % 12'si 45 gün içinde tahsil edilmiştir		Alacakların : % 65'i 14 gün, % 15'i 30 gün, % 20'si 45 gün içinde tahsil edilmesi	Alacakların : % 66'i 14 gün, % 17'i 30 gün, % 17'si 45 gün içinde tahsil edilmiştir	
İnsan Kaynakları	Personel Maliyeti	25-40%	44,1%	- 4,1%	25-40%	45,2%	- 5,2%

Bu göstergeleri her departman için ayrı ayrı inceleyelim:

3.19.1.1 Satış Departmanı:

Satış departmanı için aylık ciro hedefi, oda başı gelir, ortalama yıllık doluluk oranı ve toplam yıllık geceleme hedefleri belirlenmiştir. 2004 yılında aylık ciro hedefinin ve oda başı gelir hedeflerinin üzerinde sonuçlar gözlenmiştir. Ortalama doluluk oranı ve toplam geceleme sayılarında ise hedeflenen değerlere ulaşamamıştır. Bunun başlıca sebebi sezon ortasında çevredeki diğer tesislerin doluluk oranlarının düşük olması sebebiyle fiyat kırmaları ve bizim tesisimizin yüksek maliyetler ve marka imajının zedelememek adına diğer otellerle böyle bir rekabete girmemesinden kaynaklanmaktadır. Ulaşamayan bu hedeflerle ilgili olarak 2005 yılı için; oda başına gelir hedefin üstünde olduğundan ay bazında düzenli olarak maliyet kontrolü yapılarak doluluğun düşük olduğu dönemlerde çeşitli promosyonlar hazırlanabilir ve bu şekilde doluluğun ve geceleme sayısının yükseltilmesi sağlanabilir önerisinde bulunulmuştur.

2005 yılında aylık ciro ve oda başına gelir hedeflenenin üzerinde hesaplanmıştır. Doluluk oranında ve yıllık geceleme kriterleri ise yine hedeflenenin altındadır. Bunu arttırmak için sezon ortasında çeşitli promosyonlar yapılmış ve bunun doluluk oranına olan olumlu etkileri gözlenmiştir. Ancak yapılan bu çalışmalar hedefe ulaşmada yeterli olmamıştır.

3.19.1.2 Ön Büro Departmanı:

Ön büro departmanı için extra satış gelirleri hedefi konulmuştur. Extra satış gelirlerine örnek olarak deniz manzaralı oda fiyat farkı, suit oda ya da aile odası fiyat farkı, odayı geç boşaltma (geç C/O) ücreti, yarım pansiyon sisteminden superior her şey dahil sistemine geçiş farkı gösterilebilir.

2004 yılında ön büro departmanı extra satış gelirleri hedefine ulaşamamıştır. Bunun sebebi, çalışılan en büyük tour operatörü ile yapılan "run of the house" anlaşmasıdır (deniz manzaralı oda, kara manzaralı oda fiyat farkı olmaksızın tesis müsaitliğine göre operatöre kontenjan sözleşmesi yapılmış olduğundan deniz manzaralı oda taleplerinde ek bir ücret talep edilememekte ve tesis müsaitliğine göre misafir isteği yerine getirilmektedir). İkinci bir sebep ise daha iyi bir odaya geçmek için ön büroya gelen misafirlerin acentalarla olan olumlu ilişkilerin zedelenmemesi için bağlı buldukları acentaya yönlendirilmesi ve oda

değişikliğinin rezervasyon değişikliği şeklinde otele bildirilmesi ve bundan doğan fiyat farkının acenta tarafından misafirden tahsil edilmesidir.

2005 yılında ise bu elde edilen extra gelirler hedeflenenin ve geçmiş yıl verilerinin üzerindedir. Bunun sebebi, çalışanlara bu konu üzerinde özellikle eğitim ve bilinçlendirme toplantılarının sık yapılması ve sunum stratejilerinde yapılan değişikliklerdir.

3.19.1.3 Yiyecek & İçecek Departmanı:

Yiyecek içecek departmanı için extra satış gelirleri hedefi konulmuştur. Departmanın ekstra satış gelirlerini superior her şey dahil sistemine dahil olmayan deniz ürünleri, yabancı şarap, şampanya ve bu içkilerle yapılan kokteyller ve puro satışları oluşturmaktadır.

2004 yılında belirlenen hedeflere ulaşılmıştır. Özellikle Temmuz ve Ağustos aylarında personeli satışa teşvik amacıyla düzenlenen yaptıkları satışlar üzerinden personele verilen prim uygulamasının olumlu etkisi gözlenmiştir. Benzeri özendirici çalışmalar 2005 yılı için de planlanmıştır.

Ancak 2005 yılında hedeflenen rakamlara ulaşamamıştır. Bunun nedenleri aşağıdaki gibidir:

- Personeli satışa teşvik amacıyla bir önceki yıl başarıyla uygulanan prim sistemi yeni işe başlayan personele tam olarak anlatılamamıştır.
- Bir önceki sezon en yüksek gelir kalemlerinden olan deniz ürünlerinin satışında beklenen seviyeye gilememiştir. Bunun nedeni, sezon başında genel yiyecek maliyetlerinin ve hizmet kalitesinin artırılması amacıyla öğle yemeğinin büfesinin zenginleştirilmesidir.
- Bir önceki yıl sezon sonuna doğru yeni açılan puro bardan beklenen sonuç elde edilememiştir. Bunun nedeni işletmenin bu konuda eğitimli personeli olmaması nedeniyle misafirlere ürün tanıtımının yapılamamasıdır. Ayrıca puro ithalatında yaşanan sıkıntılar dönem dönem işletmenin ürün bulmasını zorlaştırmış ve satış yapamamalarına yol açmıştır.

Bir sonraki yıl için hedefler belirlenirken yukarıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır. Ayrıca personelin puro satışı ve servisi ile ilgili çeşitli eğitimlere gönderilmesi de planlanmıştır.

3.19.1.4 Housekeeping Departmanı:

Housekeeping departmanı için oda başına toplam maliyet hedefi belirlenmiştir. 2004 yılında bu hedefe ulaşamamıştır. Bunun nedeni hedef belirlenirken hesaplanan dolar kurunun hedefe göre çok aşağılarda seyretmesi ve istenilen doluluk seviyesinin yakalanamamış olmasıdır. Bir sonraki yıl için döviz kuru belirlenirken daha dikkatli olunmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

2005 yılında ise oda maliyeti yine hedeflenenin üzerinde çıkmıştır. Bunun sebebi olarak yine döviz kurunun yanlış hesaplanması ve istenilen doluluğa ulaşamaması gösterilmiştir.

3.19.1.5 Çamaşırhane Departmanı:

Çamaşırhane hizmetleri (ütüleme, kuru temizleme, yıkama gibi hizmetler) 2004 yılına kadar ekstra olarak misafire sunulmuştur. 2004 yılında ise daha önce de belirtildiği gibi superior herşey dahil sistemine geçilmiş ve kuru temizleme dışındaki çamaşırhane hizmetleri de misafirin konaklama ücretine dahil edilmiştir. 2004 yılı verilerine bakıldığında ise çamaşırhane maliyetlerinin çok arttığı gözlemlenmiş ve bunun kontrol altında tutulması amacıyla 2005 yılı için oda başına toplam çamaşırhane maliyeti hedefi belirlenmiştir.

2005 yılında verileri hedeflenen değerlerin üzerinde hesaplanmıştır. Bunun nedeni hedef belirlenirken hesaplanan dolar kurunun hedefe göre çok aşağılarda seyretmesi ve istenilen doluluk seviyesinin yakalanamamış olmasıdır. 2005 yılı için daha gerçekçi döviz kurunun belirlenmesiyle istenilen hedefe ulaşılacağı belirtilmiştir.

3.19.1.6 Satınalma Departmanı:

Satınalma departmanı için dha düşük fiyatta, daha uzun vadede ve daha çok hibe ile satınalma yapılması hedefi konulmuştur. 2004 yılında satıcılarla yapılan sözleşmelerde daha düşük sözleşme yapılması hedefi gerçekleştirilmiştir. Şirket politikası gereği çok uzun vadeli alış verişin tercih edilmemesi ve düşük fiyatlı satınalmanın uzun vadeli satınalmaya göre daha karlı olması sebebiyle daha uzun vadeli satınalma hedefi üzerinde durulmamıştır. Şirketlerle yapılan anlaşmalar 2005 yılında yenileceğinden hibe miktarları ona göre bildirilecektir.

2005 yılında yine aynı şekilde daha düşük fiyat hedefine ulaşılmış ve uzun vadeli satınalmadansa daha düşük fiyata alış veriş yapmanın şirket için daha karlı olduğu düşüncesiyle vadeli alış verişe girilmemiştir. Şirketlerden hibe olarak alınan malların listesi de aşağıdaki gibidir. Bazı malların satın alınan ürünle herhangi bir ilişkisi olmadığından hibe edilen ürün miktarını yüzde ile ifade etmek mümkün olamamaktadır. Hibe alınan ürünler;

- Et firmasından iskonto haricinde 400 kg dana döner, 200 kg piliç döner, 150 kg mangal sosisi, 75 kg sucuk bedelsiz olarak alınmıştır.
- Dondurma firmasından 500 ytl değerinde servis malzemesi bedelsiz alınmıştır.

Firma adı	Promosyon mlz.	Miktarı
Sebze meyve şirketi	Lexmark laser printer	1
Sebze meyve şirketi	Canon fax	2
Şarküteri	Projeksiyon cihazı	1
Temizlik Malzemesi Şirketi	Hp laptop bilgisayar	1
Temizlik Malzemesi Şirketi	Hp bilgisayar	1
Temizlik Malzemesi Şirketi	Ceyo terlik	15
Süt ürünleri şirketi	Ceyo terlik	5
..... gıda şirketi	Lexmark laser printer	1
..... Peyzaj	Siemens telsiz telefon	1
..... Turizm	Siemens telefon	4
..... Balıkçılık	Argox barkod printer	1
.....ticaret	Seyyar turbo ocak	1
..... su kimyasalları	Siemens klima	1
..... Çiçekçilik	Siemens telefon	1

3.19.1.7 Sağlık ve Güzellik Merkezi

Sağlık ve güzellik merkezi için satış ve maliyet hedefleri belirlenmiştir. 2004 yılında sağlık ve güzellik merkezi satışları belirlenen hedefin çok altında gerçekleşmiştir. Bunun nedeni otel misafirlerine sağlık ve güzellik merkezi ile ilgili yeterli tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarının yapılamamasıdır. Bunda en önemli etken yabancı dil bilen personel eksikliğidir ve bu konu yönetimin bilgisi dahilindedir. Sağlık ve güzellik merkezi maliyetleri ise hedefin altındadır.

2005 yılında bu ölçü kaldırılmıştır.

3.19.1.8 Cost Control

Cost Control departmanı için 2004 yılında “yiyecek maliyeti/yiyecek gelirleri”, “içecek maliyeti/içecek gelirleri” ve stok devşır hızı hedefleri belirlenmiştir. 2004 yılında “yiyecek maliyeti/yiyecek gelirleri” hedefinde % 4,55 oranında sapma hesaplanmıştır. Bunun sebebi ocak, şubat, mart ve nisan ayı maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Bu konu ile ilgili aşığıdaki önlemlerin alınması kararlaştırılmıştır:

- Misafirin konaklama ücretine dahil olup maliyeti yüksek olan deniz ürünleri extra satılmaya başlanmıştır ve çeşidi arttırılmıştır.
- Açık büfe maliyetlerine dikkat edilmiştir.

“İçecek maliyeti/içecek gelirleri” % 15,31 oranında yüksek çıkmıştır. Bunun sebebi konaklama şekli değişikliği yapılması ve maliyetlerin ne olacağıının tahmin edilememesidir. Nisan ayında maliyetinin çok yüksek çıkmasıyla bir dizi önlemler alınmaya çalışılmıştır. Bunlar:

- Minibarda verilen alkollü içecekler ve şampanya minibardan çıkarılmıştır.
- Superior herşey dahil sistemine dahil bazı yabancı içkiler tamamen kaldırılmış, bazıları ise extra satılmaya başlanmıştır.

2004 yılında stok devir hızı hedeflendiği gibi hesaplanmıştır.

2005 yılında hedefler değiştirilmiş ve kişi başına yiyecek ve içecek maliyeti performans hedefi olarak belirlenmiştir. Sezon içinde alınan çeşitli önlemlerle belirlenen kişi başı yiyecek maliyeti ve kişi başı içecek maliyeti hedeflerin altında gözlenmiştir. Aynı şekilde stok devir hızı hedefinde de sapma yoktur.

3.19.1.9 Muhasebe Departmanı

2004 yılı muhasebe departmanı performans hedefleri alacakların;

- 1 - %70 ‘ ini 14 gün içinde
- 2 - %20’ sini 30 gün içinde
- 3 - %10’ unu 45 gün içinde tahsil edilmesi şeklindedir.

2004 yılı içinde muhasebe krediler bölümü tarafından düzenlenen faturalara karşılık tahsilat performansında gerçekleşen rakamlar :

14	Gün Ortalama vade	7,695,923,040,675	%69.56
30	Gün Ortalama vade	1,953,716,789,128	%17.66
45	Gün Ortalama vade	509,161,498,735	%4.60
45+	Gün Ortalama vade	905,524,922,497	%8.18
		11,064,326,251,035	%100.00

Kasım ve aralık ayında yaz sezonunun bitmesi nedeni ile kış döneminde sözleşmesi devam etmeyen acentalar ile mutabakat yapılması ve iade faturaları olması nedeni ile ödemelerde bir yavaşlama yaşanmıştır. Ancak mutabakatlar yapıldıktan sonra tahsilatları yapılmış olup belirlenen hedefler tutturulmuştur. 2004 yılı içinde tahsilatı yapılamamış acentalar için hukuki işlemler başlatılmıştır. Bunların bir kısmı sonradan tahsil edilmiştir, bir kısmı için işlemler icra aşamasına gelmiştir.

2005 yılında ise alacakların;

- 1 - %65'ni 14 gün içinde
- 2 - %15'ni 30 gün içinde
- 3 - %20'ni 45+ gün içinde tahsil edilmesi hedefi belirlenmiştir.

2005 yılı içinde muhasebe bölümü tarafından düzenlenen faturalara karşılık tahsilat performansında gerçekleşen rakamlar aşağıdadır.

14	Gün Ortalama vade	7.602.951.84	%66
30	Gün Ortalama vade	1.995.765.37	%17
45 +	Gün Ortalama vade	1.955.009.60	%17
		11,064,326,251,035	%100.00

2004 yılından 2005 yılına geçiş döneminde yıl sonu olması nedeni ile tahsilatlarda bir yavaşlama söz konusu olmuştur. Yüksek sezondan alçak sezona geçiş döneminde mutabakatlar nedeni ile geç tahsilatlar söz konusu olmuştur. Ayrıca işletmenin çok çalıştığı x acentası yüksek sezondan kalan borcunu ödemediği için hukuksal işlemler başlatılmıştır. Bu da performans kriterlerini olumsuz etkilemiştir. Ayrıca 2004 yılından hukuksal işlemleri başlatılmış olan alacakların hala performans kriterlerine etkisi devam etmektedir. Her sene

bölgede faaliyete geçen yeni otellerin piyasaya girebilmek için fiyat kırmaları ve ödemelerde çok büyük esneklikler sağlamaları da performans kriterlerine etki eden başka bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olumsuzluklara rağmen belirlenen hedefler tutturulmuştur.

3.5.1.10 İnsan Kaynakları Departmanı

İnsan kaynakları departmanı için personel maliyeti kriteri belirlenmiştir. 2004 yılında insan kaynakları departmanı için belirlenen bu kriter hedeflenenin üzerinde hesaplanmıştır. Bunun en büyük nedeni satışların istenilen düzeyde olmamasıdır. Ayrıca hedef belirlenirken hesaplanan dolar kurunun hedefe göre çok aşağılarda seyretmesi de hedefin tutturulamamasında diğer bir etkidir. 2005 yılı için belirlenen hedeflerde bir değişikliğe gerek duyulmamıştır. Satışların artırılması ve daha gerçeğe yakın dolar kurunun bütçelenmesi ile 2005 yılında bu hedefin tutturulması olası olarak görülmüştür.

2005 yılında da yine aynı sebeplerden dolayı personel maliyeti hedefin üzerindedir.

3.19.2 Müşteri Boyutu

İşletme finansal boyutta olduğu gibi müşteri boyutu içinde departmanlar için ayrı ayrı performans göstergeleri belirlemiştir.

Dengeli ölçüm kartında müşteri boyutundaki ölçülere genel olarak bakıldığında misafir memnuniyeti anket sonuçlarının büyük önem taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle bu anketler ve bunların değerlendirilmesine değinmekte yarar vardır.

İşletme uluslararası bir oteller zincirinin isim hakkına sahip olduğu için daha önce de belirtildiği gibi bu zincirin bazı standartlarına uymak zorundadır. Misafirlerinin memnuniyetini ölçmek amacıyla misafirlere uyguladığı bu ankette uygulamak zorunda olduğu standartlardan biridir. Bu oteller grubu tarafından hazırlanan anketler otellerde misafirler tarafından doldurularak otel yönetimine kapalı bir zarf içinde iletilir ve otel yönetimi bu zarfları açmadan oteller zincirinin merkez ofisine gönderir. Toplanan anketler analiz edilerek tesislere sonuçları belli dönemlerde bildirilir. Sağlık ve güzellik merkezinin memnuniyet anketi dışındaki departmanların verileri bu şekilde elde edilmiştir. Sağlık ve güzellik merkezinin anketleri ise eğitim ve misafir hizmetleri bölümü tarafından değerlendirilmektedir.

Tablo 3.3 – Müşteri Boyutu Performans Göstergeleri

MÜŞTERİ BOYUTU		2004			2005		
Departman	Performans Ölçüsü	Hedef	Ölçüm	Fark	Hedef	Ölçüm	Fark
Ön Büro	Misafir Memnuniyeti Anket Sonuçları	95,00%	94,50%	-0,50%	95,00%	95,50%	0,50%
F&B	Misafir Memnuniyeti Anket Sonuçları						
	Genel Kahvaltı Deneyimi	95,00%	96,00%	1,00%	95,00%	99,00%	4,00%
	Genel Akşam Yemeği Deneyimi	95,00%	96,00%	1,00%	95,00%	98,00%	3,00%
	Genel Oda Servisi Deneyimi	95,00%	97,00%	2,00%	95,00%	97,00%	2,00%
	Genel Öğle Yemeği Deneyimi	95,00%	93,00%	-2,00%	95,00%	98,00%	3,00%
	Genel Restoran Deneyimi	95,00%	97,00%	2,00%	95,00%	97,00%	2,00%
HSK	Misafir Memnuniyeti Anket Sonuçları	95,00%	100,00%	5,00%	95,00%	99,00%	4,00%
Teknik Servis	Misafir Memnuniyeti Anket Sonuçları	95,00%	96,00%	1,00%	95,00%	97,00%	2,00%
Güvenlik	Misafir Memnuniyeti Anket Sonuçları	95,00%	98,00%	3,00%	95,00%	99,00%	4,00%
Sağlık ve Güzellik Merkezi	Misafir Memnuniyeti Anket Sonuçları	Kriter Yok			95,00%	95,77%	0,77%
	Tekrar Gelen Misafir Oranı	-	3,81%	-	10,00%	8,62%	-1,38%
Genel	Otele Tekrar Gelen Misafir Oranı	18,00%	18,80%	0,80%	19,00%	18,20%	-0,80%
	Misafir Memnuniyeti Anket Sonuçları	95,00%	98,00%	3,00%	95,00%	98,00%	3,00%

3.19.2.1 - Ön Büro Departmanı:

2004 yılında ön büro departmanı için belirlenen misafir memnuniyet anketi sonuçları performans hedefinin çok düşük bir oranda da olsa altında kalmıştır. Bunun nedeni tesis yoğunluğundan dolayı misafirlerin tesise geldiği saatte odalarının hazır olmamasından dolayı misafirlerin odalarının hazırlanması için bekletilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu konuda house keeping departmanı ile görüşülerek odaların temizlenme süresinin kısaltılması ile ilgili çalışmaların yapılması misafirlerin bu hoşnutsuzluğunun giderilmesinde etkili olacağı kararı alınmıştır.

2005 yılında yapılan çalışmalar işe yaramış ve misafir memnuniyeti anket sonuçları hedeflenenin üzerinde kaydedilmiştir.

3.19.2.2 – Yiyecek & İçecek Departmanı:

2004 yılında öğle yemeği deneyimi dışındaki diğer performans hedefleri tutturulmuştur. Öğle yemeği deneyimi ile ilgili misafirlerin fikirleri alındıktan sonra mutfak bölümü ile beraber yapılan görüşmeler sonucunda misafir memnuniyetsizliğinin sebepleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Öğle yemeği açık büfesinde çeşit miktarının yeterli olmaması
2. Öğle yemeği açık büfesinde servis edilen çocuk büfesinin çeşit sayısının yeterli bulunmaması.
3. Açık büfe restorana alternatif olarak hizmet veren plaj cafe’de öğle yemeği almak isteyen misafirlerin sayısının yüksek olması nedeniyle zaman zaman misafirlerin oturacak yer bulamaması.
4. Plaj cafe’de servis edilen öğle yemeği menüsünün çeşit sayısının yeterli bulunmaması.
5. Genel olarak öğle yemeği esnasında servis hızının yeterli bulunmaması.

2005 yılı için belirlenen bu konularda, işletme prosedürleri ve maliyet unsuru değerlendirilerek gerekli düzeltme ve iyileştirmelerin yapılması kararı alınmıştır.

2005 yılında ise yapılan bu çalışmalar etkisini göstermiş ve misafir memnuniyet anketinin sonuçları bütün performans hedefleri için istenilenin üzerinde çıkmıştır.

3.19.2.3 – Housekeeping Departmanı:

2004 ve 2005 yılında housekeeping departmanı için belirlenen misafir memnuniyet anket sonuçları hedefine ulaşılmıştır.

3.19.2.4 – Teknik Servis Departmanı:

2004 ve 2005 yılında teknik servis departmanı için belirlenen misafir memnuniyet anket sonuçları hedefine ulaşılmıştır.

3.19.2.5 – Güvenlik Departmanı:

2004 ve 2005 yılında güvenlik departmanı için belirlenen misafir memnuniyet anket sonuçları hedefine ulaşılmıştır.

3.19.2.6 – Sağlık ve Güzellik Merkezi:

Sağlık ve güzellik merkezine gelen misafirlerin memnuniyet ölçüm çalışmalarına 2004 yılında başlanmış ve 2005 yılında uygulamaya geçilmiştir. 2005 yılı anket sonuçlarına göre misafir memnuniyeti hedeflenenin üzerindedir.

Sağlık ve güzellik merkezinin diğer bir performans ölçüsü de merkeze tekrar gelen misafir oranıdır. 2004 yılında bu ölçü ile ilgili herhangi bir hedef belirlenmemiştir. 2005 yılı verilerine göre ise tekrar gelen misafir oranı hedeflenenin altındadır. Bunun nedeni kayıtların tutulması ile ilgilidir. 2006 yılında bu kayıtların tutulmasında paket bilgisayar programının kullanılması planlanmaktadır. Bu şekilde daha sağlıklı kayıt tutulabilecek ve tekrar gelen misafir oranı daha düzgü olarak bulunabilecektir.

3.19.2.7 – Genel Hedefler:

2004 ve 2005 yılında genel olarak misafir memnuniyeti anket sonuçlarına bakıldığında hedefe ulaşıldığı görülmemektedir.

Tesise tekrar gelen misafir oranına bakıldığında ise 2004 yılında hedef tutturulmuş olmakla beraber 2005 yılında hedefin % 0,8 altında kalmıştır. Bunun nedeni tekrar gelen misafir sayısının azalmasından değil, tesis doluluğunun yüksek olmasındandır.

3.19.3 Şirket İçi Yöntemler

İşletmenin şirket içi yöntemler boyutu için belirlediği performans göstergeleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.4 – Şirket İçi Yöntemler Boyutu Performans Göstergeleri

ŞİRKET İÇİ YÖNTEMLER BOYUTU		2004			2005		
Departman	Performans Ölçüsü	Hedef	Ölçüm	Fark	Hedef	Ölçüm	Fark
Satış Departmanı	Satış Görüşmeleri	360	399	39	400	430	30
Ön Büro	Yeni Üye Kayıt Sayısı	2.895	1.347	1.548	1500-1700	747	853
Teknik Servis	Acil Arıza Müdahale Süresi (30 dk.içinde)	100,0%	96,0%	2,0%	100,0%	98,0%	2,0%
	Normal Arıza Müdahale Süresi (24 saat içinde)	100,0%	98,1%	1,9%	100,0%	97,1%	2,9%
Satın Alma	Hizmet Değerlendirmesi Anket Sonuçları	10,0%	12,4%	2,4%	10,0%	13,2%	3,2%

3.19.3.1 – Satış Departmanı:

Satış departmanı için acentalarla yapılan satış görüşmeleri hedefi belirlenmiştir. Bu hedef 2004 ve 2005 yılında hedeflenenin üzerinde çıkmıştır.

3.19.3.2 – Önbüro Departmanı:

Önbüro departmanı için yeni üye kayıt sayısı sayısı hedefi belirlenmiştir. İsim hakkı kullanılan uluslararası oteller zincirinin standartlarından biri de bu üyelik sistemidir. Bu standarda göre tesise gelen her misafire otele giriş sırasında bu sisteme üye olup olmadığı sorulmalı, üye ise üyelik numarası alınarak misafirin konaklama kaydı yapılmalı, üye değil ise üyelik formu doldurtularak misafir bu sisteme üye yapılmalıdır. Bu üyelik sistemi ile misafirler zincire dahil hangi otelde konaklarsa konaklasınlar bu konaklamalarından puan kazanırlar ve sonraki konaklamalarında bu puanlarla ücretsiz konaklama yapabilirler. Ayrıca zaman zaman yapılan promosyonlardan da yararlanabilirler. Zincirin isim hakkını kullanan her tesis 3 aylık dönemler bazında sisteme belirli sayıda yeni üye yapmak ve yaptığı üyelik formlarını merkeze bildirmek zorundadır.

Buna ek olarak işletmenin tekrar gelen misafir sayısını arttırmak amacıyla uyguladığı ve sadece bu tesiste geçerli olan başka bir üyelik sistemi daha vardır. Bu sistemden de yine misafirler konaklamalarından puan kazanmakta ve kazandıkları bu puanlarla ücretsiz olarak konaklayabilmektedir. Ayrıca bu misafirlere konaklamalarından %15 indirim yapılmakta ve Sağlık ve güzellik merkezinde ve acık büfe restoran dışındaki alacarte restoranlarda yaptıkları harcamalardan da belirli bir oranda indirim uygulanmaktadır.

Burada belirtilen hedef bu iki üyelik sistemini de kapsamaktadır. 2004 yılında belirlenen hedef tutturulamamıştır. Bunun sebebi personelin zamanında yeteri kadar bilgilendirilememesi olarak tanımlanmıştır. Özellikle sezonluk olarak ya da staj amaçlı kısa süreli çalışan personelin bu konuda zorluk çektiği belirtilmiştir. Bu hedefin 2005 yılında yeniden düzenlenmesi ve işe yeni başlayacak personelin bu konuda eğitimine ağırlık verilmesi kararlaştırılmıştır.

2005 yılında bu hedef yine tutturulamamıştır. Bunun sebebi sezon ortasında otel yönetimince alınan bir kararla sadece bu tesis için geçerli olan üyelik sisteminin kaldırılmasıdır.

3.19.3.3 – Teknik Servis Departmanı:

Teknik servis için belirlenen bu hedeflerle ilgili rapor 2004 yılı ağustos ayı itibariyle tutulmaya başlanmıştır. Bu nedenle 2004 yılı verileri ağustos ayı sonrası verileridir. 2004 yılında acil arıza müdahale süresi (dolu ya da yeni misafir kabul edilecek odalar ile ilgili şikayetler) ile ilgili hedef tutturulamamıştır. Bunun sebepleri aşağıdaki gibidir:

- Misafirin odadayken resepsiyona şikayetini bildirmesi ancak odada bulunduğu süre boyunca kapıda “rahatsız etmeyin” kartı bulunduğundan odaya girilerek arızaya müdahale edilememesi.
- Misafir tarafından bildirilen şikayetin önbüro personeline yanlış anlaşılması ve dolayısıyla teknik servise yanlış bilgi verilmesi sebebiyle yanlış teknik servis elemanını odaya yönlendirilmesi ve bunun zaman kaybına sebep olmasıdır.
- Bazı arızaların tamirinin yarım saatten daha uzun zaman alması

Bu hedefin iki departman tarafından daha dikkatli çalışılarak tutturulabileceği kararına varılmıştır.

2004 yılında normal arıza müdahale süresi de hedeflenenin altındadır. Bunu sebebi odaların uzun zamandır yenilenmemesinden dolayı çok yıpranmış olması ve bu nedenle tamir işlemlerinin 1 günden daha uzun zaman almasıdır. Bu konu ile ilgili 2005 yılı kış sezonunda odaların yenilenmesi ile ilgili çalışmalar planlanmıştır.

2005 yılında ise acil arıza müdahale süresi benzer sebeplerle yine hedefin altında çıkmıştır. Sezonluk çalışan ya da staj amaçlı kısa süre çalışan personelin bu konu ile ilgili olarak eğitilmesi işlerin aksamaması açısından önemlidir.

Normal arıza müdahale süresi ise % 0,9 gibi çok düşük bir oranla hedefin altındadır. Bu konu ile ilgili 2005 kış sezonunda yapılan yenileme çalışmalarının etkisi görülmektedir. Ancak yenileme sırasında bazı altyapı çalışmalarının yanlış yapılması sebebiyle bazı tamir işlemleri olması gerekenden daha uzun sürmektedir. Bu sebeple müdahale süresi hedefin %0,9 altında kalmıştır.

3.19.3.4 – Satınalma Departmanı:

Hizmet değerlendirmesi anketi diğer departmanlar tarafından satınalma departmanının değerlendirildiği bir ankettir. Bu anket ile departmanların ihtiyaçların zamanında satın almasının yapılıp yapılmadığı, alınan malların kalitesi, fiyatı, sağlamlığı gibi konularla satın alma departmanı değerlendirilmektedir.

2004 yılı anket sonuçlarına göre satınalma departmanı hedefin %2,4 üzerinde puan almıştır.

2005 yılında ise yine hedefin %3,2 üzerinde puan alarak hedefi tutturmuştur.

3.19.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu

İşletmenin şirket içi yöntemler boyutu için belirlediği performans göstergeleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.5 – Öğrenme ve Gelişme Boyutu Performans Göstergeleri

ÖĞRENME ve GELİŞME BOYUTU		2004			2005		
Departman	Performans Ölçüsü	Hedef	Ölçüm	Fark	Hedef	Ölçüm	Fark
İnsan Kaynakları	Personel Devir Oranı	15	19,9	-4,9	15	24,2	-9,2
Genel	Kişi Başı Eğitim Süresi (yıllık) saat/kişi	60	66,4	6,4	60	66,4	6,4

3.19.4.1 – İnsan Kaynakları Departmanı:

İnsan kaynakları departmanı eğitim ve öğrenme boyutu performans hedefi, işletmedeki personel devir oranıdır.

2004 yılında bu oran hedefin 4,9 üzerinde hesaplanmıştır. Bu konu irdelendiğinde;

- Yıl boyunca 94 eleman çıkış işlemi yaptırmış olup, bu çıkışların
 - 4 tanesi askerlik,
 - 1 tanesi evlilik,
 - 2 tanesi emeklilik,
 - 9 tanesi yurt dışına gitmek,
 - 4 tanesi öğrenim (okullarına gitmek),
 - 6 tanesi sektörden ayrılıp, devlet memurluğu gibi başka sektörlerle geçmek,
 - 6 tanesi deneme ile işverence,
 - 22 tanesi de işverence ihbarlı olarak ki bunlar hizmeti 6 aydan az olanları kapsamaktadır.

Toplam 54 kişisi zorunlu olarak işten ayrılmış ya da işverence işten çıkarılmışlardır.

- 94-54 = 40 kişi işletmemizden çeşitli nedenlerle istifa ederek ayrılmışlardır. Bu 40 kişiye göre personel devir oranına baktığımızda rakam % 8,45 olmaktadır.

2005 yılında personel devir oranı hedeften daha da yüksek (fark 9,2) hesaplanmıştır. Bu oran incelendiğinde ise;

- Yıl boyunca 93 eleman çıkış işlemi yaptırmış olup, bu çıkışların
 - 3 tanesi askerlik,
 - 4 tanesi evlilik,
 - 3 tanesi emeklilik,
 - 2 tanesi yurt dışına gitmek,
 - 1 tanesi öğrenim (okullarına gitmek),
 - 3 tanesi sektörden ayrılıp, devlet memurluğu gibi başka işlere geçmek,
 - 10 tanesi deneme ile işverence,
 - 21 tanesi de işverence ihbarlı olarak ki bunlar hizmeti 6 aydan az olanları kapsamaktadır.

Toplam 47 kişisi zorunlu olarak işten ayrılmış, ya da işverence işten çıkarılmışlardır.

- $93-47 = 46$ kişi işletmemizden çeşitli nedenlerle istifa ederek ayrılmışlardır. Bu 46 kişiye göre personel devir oranına baktığımızda rakam % 11,9 olmaktadır.

3.19.4.2 – Genel Hedefler:

İşletme tarafından her personel yıllık 60 saat eğitim verilmesi hedefi konulmuştur. Bu eğitimler genel olarak kişilerin yaptıkları işlerle ilgili, personelin kendini geliştirmesine yardımcı olacak, farklı departmanlarda çalışan personelin birbirini daha iyi tanımasını sağlayacak, yeni personelin otele uyumunu kolaylaştıracak ve işletmenin çalışma yapısını anlamasını kolaylaştırmaya yarayacak eğitimlerdir. İşletmenin imkanlarının (eğitmen anlamında) yeterli olmadığı durumlarda dışardan eğitmen çağrılarak da tesis içinde personelin eğitimi sağlanmaktadır. Ayrıca bazı özel konularda (terfi alacak personelin liderlik eğitimi gibi) personel işletme dışındaki eğitim kurumlarına yönlendirilerek de personelin kendini geliştirmesine katkıda bulunmaya çalışılmaktadır.

2004 ve 2005 yılları için hedeflenen personel başına yıllık eğitim süresi hedefine işletme ulaşılmıştır.

3.20 DEĞERLEME ve GERİ BİLDİRİM

Dengeli ölçüm kartı tekniğinde performans ölçülerinin değerlendirmesi yapılırken belirlenmiş hedeflere ne kadar ulaşılabildiğine böylece o ölçüden beklenen faydanın sağlanıp sağlanamadığına bakılması gerekir. Bunun için mutlaka dönem sonunun beklenmesine gerek yoktur. Yıllık hedefler dışında aylık hedefler de belirlenerek sonuç olarak belirlenen hedeflerden sapma gösterilip gösterilmediğine bakılması gerekir ki böylece eğer herhangi bir sapma söz konusu ise çok gecikilmeden konu ile ilgili önlem alınabilsin. Ara hedeflerde başarı gösterilmesiyle yıllık hedeflere ulaşmak daha kolay olacaktır.

SONUÇ

İyi bir performans ölçüm sistemi işletmelerin başarıya ulaşmalarındaki en önemli faktörlerden biridir. Etkin olarak tasarlanmış ve başarıyla uygulanan bir performans ölçüm sistemi ile işletme; rakiplerine göre performansını sürekli izler ve ölçer, iç ve dış çevresinde yaşanan gelişmelere de daha duyarlı bir hale gelir. Bunun yanında işletme performansının ölçümü yöneticilere, işletmenin stratejik amaç ve politikalarına ne denli ulaşılabilmesine ilişkin bilgi sağlar. Performans ölçümü sadece yöneticiler için değil işletme hissedarları, yatırım kuruluşları, bankalar, devlet ve toplumun diğer kesimleri için de bilgilendirici bir özelliğe sahiptir.

Performans denilince ilk akla gelen finansal performans işletmenin doğru bir şekilde değerlendirilmesi için yeterli değildir. Kaldı ki finansal performans müşteri memnuniyetinden etkilenir. Müşteri memnuniyeti işletme süreçlerinin etkin bir şekilde çalışması ile sağlanır. İşletme süreçlerinin etkin çalışması ise işletmenin bu süreçleri günün koşullarına göre yenilemesine ve işletme çalışanların sürekli olarak eğitilmesine ve işletme amaçları etrafında motive edilmesine bağlıdır. Bu zincirde neden-sonuç ilişkisi strateji ile performans ölçümü arasında bir köprü görevi görür ve bu köprünün kurulması dengeli ölçüm kartı tekniği ile mümkündür.

Emek yoğun bir sektör olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde sektörün yapısı gereği performans ölçümünün finansal ölçümlerden çok doluluk oranı, müşteri memnuniyeti, tesise tekrar gelen müşteri sayısı gibi finansal olmayan ölçümlerle yapılması gerekir. Bu nedenle dengeli ölçüm kartı tekniği hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin performans ölçümünde tercih edilen bir yöntemdir.

Dengeli ölçüm kartı tekniğinin beş yıldızlı bir konaklama işletmesine uygulanmasını anlatan bu çalışmada öncelikle işletme ve işletme çevresi tanıtılmıştır. Buradan elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmenin vizyonu ve misyonu oluşturulmuştur. İşletme vizyon ve misyonu oluşturulduktan sonra her bir departman için için performans kriterleri belirlenmiş ve bu kriterler dengeli ölçüm kartı tekniğinin dört boyutu (finansal, müşteri, şirket içi yöntemler, öğrenme ve gelişme) ifade edilmiştir. Sonrasında her bir kriter için aylık ve yıllık hedefler konulmuştur. Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını gözlemlemek için ölçümler yapılmıştır.

İşletmede dengeli ölçüm kartı tekniği 2004 ve 2005 yıllarında uygulanmıştır.

2004 yılı için yukarıda anlatıldığı gibi hedefler belirlenmiş ve gerçekleştirilen ölçümlerle bu hedeflere ne kadar ulaşıp ulaşılamadığı ortaya konulmuştur. Ulaşılamayan hedeflerde sorunun nerede olduğu belirtilmiştir. Süreçlerdeki aksaklıklardan kaynaklanan sapmalarda bir sonraki dönemde neler yapılması gerektiğinin altı çizilmiş ve yapılan bu ölçümler, işletme stratejisi ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Yine ulaşılamayan hedefler incelenerek hedeflerin belirlenmesinden ya da yanlış gösterge seçiminden kaynaklanan sapmalar için hedefler yenilenmiş ve hatalı seçilen göstergeler değiştirilmiştir. Bu şekilde dengeli ölçüm kartı tekniği uygulanarak yapılan performans ölçümünün, çalışmanın başından beri eleştirilen klasik yöntemlere karşı avantajı kullanılmaya ve performans ölçüm sisteminin sadece geçmiş ifade eden bir yaklaşım değil aynı zamanda işletmeyi yönetenlere gelecekte ne yapmaları gerektiğine ilişkin bilgi veren bir yaklaşım olarak kullanılması gerekliliği gösterilmeye çalışılmıştır.

2005 yılında da yine aynı şekilde ölçümler yapılmış ve bu ölçümlerle hedefler karşılaştırılmıştır. 2005 yılı ölçümlerinde dikkat edilmesi gereken konu bir önceki yıl ulaşılamamış bazı hedeflerin, 2005 yılında da ulaşılamamış olmasıdır. Bu, 2004 yılında alınan önlemlerin işletme süreçlerini iyileştirmede yetersiz kaldığını ya da işe yaramadığını gösterir. Bu durumda 2006 yılı için farklı önlemler alınmalıdır. Aksi takdirde işletmenin nihai hedeflerine, misyonuna ve vizyonuna ulaşmak mümkün olmayacaktır.

2005 yılında yapılan ölçümlerde hedeflerdeki sapmaların bir diğer nedeni de ara ölçümlerin eksikliğidir. Bazı departmanlarda ara ölçümler yapılarak nihai hedefe ne kadar yaklaşıldığı ya da ne kadar uzakta kaldığı belirlenmiş ve bu konuda alınması gereken önlemler alınmıştır. Bunun nihai hedefe ulaşmaya çok büyük katkı sağladığı yapılan uygulamada açıkça görülmektedir. Bu uygulamanın diğer departmanlar tarafından da yapılması işletmenin genel olarak hedeflerine ulaşabilmesi için çok önemlidir. Daha önce de belirtildiği gibi unutulmamalıdır ki bir zincir ancak en zayıf halkası kadar kuvvetlidir ve eğer halkalardan biri kırılacak olursa zincir kopacaktır.

Yapılan uygulamada 2004 ve 2005 yılında bazı hedeflere hiç zorlanılmadan ulaşılmış olduğu görülmektedir. Hedeflere ulaşılamaması kadar bütün hedeflere ulaşılmış olması da işletme performansının ölçüm sisteminin verimliliği açısından arzu edilen bir durum değildir. Bu durum doğru hedeflerin belirlenemediği anlamına gelir ki bu da çalışanları rehavete sürükleyeceği gibi işletmenin gelişimini de engelleyecektir. Bu durumda bu hedeflerin yenilenmesi ve işletmeyi bir adım ileriye götürebilecek kadar yüksek ancak çalışanları motive edebilecek kadar gerçekçi yeni hedeflerin belirlenmesi gerekir.

Yapılan uygulamada da görüldüğü üzere performans ölçümü bir işletmenin gelişmesi için uygulaması gereken zorunlu bir yaklaşımdır. Zaten her işletme bilinçli ya da bilinçsiz performansını bir şekilde ölçmektedir. Ancak bu işlemin başarısını kanıtlamış yeni yöntemlerle yapılması işletmenin artan rekabet koşullarına daha kolay ayak uydurmasını sağlayacaktır. Aksi takdirde işletme bir kısır döngü etrafında çalışmalarını sürdürecektir ve bir süre sonra çevresine ayak uyduramayarak yok olma ile karşı karşıya kalabilecektir.

K A Y N A K Ç A

1. Akal Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2000
2. Akal Z., Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Ankara, 2003
http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm(13.06.2005)
3. Akgül B.A., "İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:24, (Ekim 2004), s.73-82
4. Aktan C.C., Performans Yönetim Süreci, 2005
<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm> (19.11.2005)
5. Altıntaş N., Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları, 2004
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3550> (19.11.2005)
6. Arat M., Stratejiyi Eyleme Dönüştürmek
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=790&tempID=1®ID=2 (17.03.2005)
7. Argüden Y. ve Dağdıç E., Balanced Scorecard, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2000
8. Aydemir B. ve diğerleri, Kamu Kuruluşları İçin Strateji Planlama Kılavuzu, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Mayıs 2003
<http://www.sgdb.gazi.edu.tr/Sp-K.pdf#search=%22stratejik%20planlama%22>(19.11.2005)
9. Coşkun A., İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul, 2005
10. Ergün Ü., "Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt.4 No.1, (Mart 2002), 1-19
11. Hazinedaroğlu M.S. ve diğerleri, Hukuka Uygunluk ve Performans Denetimleri Araştırma Raporu, T.C. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı
<http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/birimbaslik.php?Birim=1&ID=44>(13.06.2005)

12. Kaplan R. Norton P., Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Çeviren: Egeli S., Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003
13. Kabadayı E.T., “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçülerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, (Haziran 2002), 61-75
http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_6/M00077.PDF#search=%22performans%20%C3%B6l%C3%BCm%20%C3%BCm%20%C3%BC%22 (19.11.2005)
14. Kaygusuz S.Y., “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (ölçüm kartı tekniği)”, İş.Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.7 Sayı.1, (Ocak 2005), 81-103
<http://www.isguc.org/pdf/saitkaygusuz.pdf#search=%22performans%20%C3%B6l%C3%BCm%20%C3%BCm%20%C3%BC%22> (13.06.2005)
15. Kozak N. ve diğerleri, Genel Turizm, Turhan Kitabevi, Ankara, 3.Basım 1997
16. Örnek A.Ş., “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2 Sayı:3, 2000
17. Tekeli B., Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003
18. Zerenler M., “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, (Bahar 2005), 1-36
<http://www.iibf.ibu.edu.tr/dergibahar2005/makale1.pdf#search=%22performans%20%C3%B6l%C3%BCm%20%C3%BCm%20%C3%BC%22> (19.10.2005)
19., Asya Sayıştayları Birliği Performans Denetim Rehberi, Çeviren: Yörükler S. ve diğerleri, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara, 2002
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik26ASOSAIPerDenReh.pdf>(13.06.2005)
20., Performans Ölçüm Rehberi, Çeviren: Demirkaya H., T.C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara, 2000
<http://www.sayistay.gov.tr> (13.06.2005)

21., Performans Ölçümü Atölye Çalışmaları Katılımcıları için Genel Bir Özet, Çeviren: Özbaran H., T.C. Sayıştay Başkanlığı Araştırma ve Tasnif Grubu, Aralık 2001
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/perfolcum.pdf>(19.11.2005)
22., Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Çeviren: Yörükler S. ve diğerleri, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara, 2003
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf>, (13.06.2005)
23., Stratejik Plan (2005-2009), T.C. Sağlık Bakanlığı Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Ankara
http://www.sp.gov.tr/documents/HSSGM_SP.pdf#search=%22%22kritik%20ba%C5%9Far%C4%B1%20fakt%C3%B6rleri%22%22(13.06.2005)

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Nevin EMEKLİ

Doğum Tarihi ve Yeri : 14.06.1980 - Elazığ

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Karşıyaka Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi / İZMİR

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

Yükseklisans Diploması: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Konusu : Yönetmel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım:
Dengeli Ölçüm Kartları ve Bunun Konaklama İşletmelerinde Uygulanması

Yabancı Dil / Diller : İngilizce, Almanca, Rusça

İş Deneyimi

Stajlar : * **Hotel Porogi Çelyabinski – RUSYA** (06.2002 – 09.2002)
Servis Elemanı – Stajyer
* **Gaestehaus Petersberg Bonn–ALMANYA** (06.2001 – 09.2001)
Servis Elemanı – Stajyer
* **İzmir EGS Turizm** (06.2000 – 09.2000)
Rezervasyon elemanı – Stajyer

Çalıştığı Kurumlar : * **One Hotels & Resort** (03.2006 – hala devam ediyor)
Rezervasyon Memuru
* **Renaissance Antalya Beach Resort & SPA** (04.2004 – 03.2006)
Misafir İlişkileri Elemanı
* **Corinthia Hotels International** (11.2003 – 02.2004)
Bölge Satış Departmanı
* **Hillside Ma Biche Hotel** (05.2003 – 11.2003)
Resepsyonist

Adres : 8839 Sokak No:4 Daire:3 35610 Egekent-Çiğli / İZMİR

Tel. no : 0 232 3781708
0 535 2750144