



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

**KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEME VE TERMAL TURİZM**  
**İŞLETMELERİNDE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ**  
**OLUŞTURULMASINA YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ**

**İbrahim Cemal Gençay**

**İşletme Ana Bilim Dalı**  
**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**  
**Doktora Tezi**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Kadir Ardıç**

**TOKAT – 2010**

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

**KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEME VE TERMAL TURİZM**  
**İŞLETMELERİNDE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ**  
**OLUŞTURULMASINA YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ**

**İbrahim Cemal Gençay**

**İşletme Ana Bilim Dalı**  
**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**  
**Doktora Tezi**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Kadir Ardıç**

**TOKAT – 2010**

**KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEME VE TERMAL TURİZM  
İŞLETMELERİNDE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ  
OLUŞTURULMASINA YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 03 / 05 / 2010

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç.Dr.Kadir ARDIÇ.....

Üye : Doç.Dr. Fatih YÜKSEL.....

Üye : Doç.Dr.Orhan BATMAN.....

Üye : Yrd.Doç.Dr. Yücel EROL.....

Üye : Yrd.Doç.Dr. Cüneyt TOKMAK...

İmzası

*Kadir Ardiç*

*Fatih Yüksel*

*Orhan Batman*

*Yücel Erol*

*Cüneyt Tokmak*

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 27/04/2010 tarih ve 14/05 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: .....Prof..Dr..Mustafa.BALOĞLU  
Enstitü Müdürü

*Mustafa Baloğlu*



**T.C.**  
**GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

03/05/2010

İbrahim Cemal Gençay

## ÖNSÖZ

Kurumsal performans değerlendirme, uzun yıllar finansal ölçümlere dayalı, geçmişin finansal verilerini inceleyen durum tespit faaliyetleri olarak yürütülmüştür. Geleneksel olarak nitelendirilen bu yaklaşım, işletmelerin en önemli kaynak ve kabiliyetlerini ve kritik başarı faktörlerini oluşturan, maddi olmayan varlıkları ile ilgili ölçme değerlendirme, hedef belirleme ve geliştirme anlayışından uzak ve geleceği hedeflemeyen, yetersiz sistemler olarak günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. İşletmelerin yönetsel faaliyetlerinde ve kurumsal başarılarında kapsamlı, doğru ve geçerli ölçme ve değerlendirme sistemlerine olan ihtiyaçları, yönetim literatüründeki ve sınırsız rekabet şartlarındaki değişim ve gelişim ile birlikte, kurumsal performans karnesinin (Balanced scorecard) geliştirilmesinin temel nedenleri olmuştur.

Kurumsal performans karnesi (Balanced scorecard) yöntemi, işletmelerde ölçme ve değerlendirme esasına dayalı etkin bir stratejik yönetim sürecinin benimsenmesini ve daha sağlıklı bir performans değerlendirme faaliyetinin gerçekleştirilmesini hedeflemektedir. Bu anlamda her işletme, kurumsal performans karnesinin (Balanced Scorecard) kapsamındaki boyutlardan yola çıkarak kendi özgün kurumsal performans değerlendirme sistemlerini, dengeli ve çok boyutlu bir yaklaşımla oluşturmalı ve belirli periyotlarla güncellemelidir.

Bu çalışmada, termal turizm işletmelerinin kendi özgün yapılarına uyarlayarak oluşturacakları, kurumsal performans karnelerine (Balanced scorecard) örnek olabilecek ve yol gösterecek bir modelin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Sağlık ve turizm gibi iki farklı alandaki çok çeşitli hizmetleri aynı çatı altında bütünleştiren termal turizm işletmelerine, kendi yapıları gibi kapsamlı ve çok boyutlu bir ölçme ve değerlendirme sistemi olan kurumsal performans karnesi uygun ve gerekli bir model olarak önerilebilir. Çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında oluşturulan kurumsal performans karnesi oluşturma sürecine yönelik model ve örnek tablolar termal turizm işletmelerimizde yeni bir yönetim anlayışının ve kurumsal

performans değerleme sisteminin kurulmasında önemli katkılar sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu çalışmada desteğini, katkılarını ve güvenini esirgemeyen tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Kadir ARDIÇ'a ve tez yürütme jüri üyeleri Doç. Dr. Fatih YÜKSEL'e, Yrd.Doç. Dr. Yücel EROL'a, teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca değerli hocam Doç. Dr. Orhan BATMAN'a, yardımları ile katkıda bulunan tüm mesai arkadaşlarıma ve özellikle Öğr. Gör. Fikret GÜRSES'e, yoğun çalışmalarım esnasında hiçbir zaman yardımını esirgemeyen eşime ve çok sevgili çocuklarıma, ziyaret ettiğim termal turizm işletmelerindeki tüm yetkililere, özellikle Balçova Termal Otel Genel Müdürü Türabi Çelebi, İkbal Otel Genel Müdürü Orhan Kuş ve yardımcısı Funda Özbay, Roza Otel Genel Müdürü Tefvik Ovacık, Grand Termal Hotel Genel Müdürü Murat Yüksel, ve yardımcısı Cemal Tavşan, Dadak Otel Müdürü Pelin Ünver'e ve ayrıca Richmond, Güral Sapanca, Kuzuluk, Kervansaray, Thermalium, Yalova, Gönüferah, Anatolia, Saruhan Asya Pamukçu, Adramis, Sheraton Çeşme, Altın Yunus Çeşme, Anemon, Korel, Oruçoğlu, Sandıklı, Lidya Sardes, Termalya, Divabis ve Asos Termal Otel yetkililerine ve emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Bu çalışma Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Birimi tarafından, İİBF 2009/19 tez numarası ile desteklenmiştir.

İbrahim Cemal GENÇAY

**ÖZET****KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEME VE TERMAL TURİZM  
İŞLETMELERİNDE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ  
OLUŞTURULMASINA YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ****İ.Cemal GENÇAY****Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı****Danışman: Doç. Dr. Kadir ARDIÇ**

Kurumsal performans değerlendirme ile ilgili geleneksel ölçüm sistemlerindeki yetersizliklerin anlaşılması, “Balanced Scorecard” olarak isimlendirilen sistemin geliştirilmesine neden olmuştur. Bu sistem işletmelerin, ölçme ve değerlendirme esasına dayalı bir stratejik yönetim sistemi ile yönetilmelerini önermektedir. Vizyon ve stratejilerin eyleme dönüştürülmesini amaçlayan ve “Kurumsal Performans Karnesi” olarak isimlendirilen Balanced Scorecard’a göre kurumsal performans, finans, müşteri, iç işlemler, öğrenme ve gelişme boyutlarıyla ele alınmalıdır.

Bu çalışma kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) yönteminin termal turizm işletmelerinde nasıl oluşturulabileceğine yol gösteren süreç ile örnek amaç ve ölçütleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Termal turizm işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile nitel araştırma ve görüşme yöntemi kullanılarak sorgulanan model, termal turizm işletmeleri için uygun ve gerekli bir model olarak görülmüştür. Yöneticilerin katkıları ile elde edilen veriler ışığında, kurumsal performans karnesinin her boyutu için ayrı ayrı tablolar halinde gösterilen amaç ve ölçütler, termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi oluşturulması sürecinde kullanılabilecek örnekler olarak önerilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsal Performans Değerleme, Kurumsal Performans Karnesi, Ölçme ve Değerleme, Termal Turizm İşletmeleri, Amaç ve Ölçütler.

**ABSTRACT****CORPORATE PERFORMANCE EVALUATION AND THE MODEL  
PROPOSAL WHICH AIMS TO BUILD UP A BALANCED SCORECARD IN  
THERMAL TOURISM BUSINESSES****İ.Cemal GENÇAY****Doctorate Thesis, Department of Business Administration****Supervisor : Associate Prof. Dr. Kadir ARDIÇ**

The understanding of the inadequacies of traditional measurement systems led to the development of a management system which is named as “Balanced Scorecard”. This system proposes that businesses are supposed to be managed with a strategic management system mainly based on measurement and evaluation. According to the Balanced Scorecard which intends to transform the vision and strategies into action and named as “corporate performance report”, corporate performance, finance, customer, internal processes must be evaluated with their learning and development dimensions.

This study aims to present the model objectives, criteria and the process that guides about how to build up the corporate performance (Balanced Scorecard) method in thermal tourism businesses. The model which is examined using qualitative research and face-to-face interview method with the executive managers of thermal tourism is approved and necessary for thermal tourism businesses. In the light of the data gained with the help of the managers, the aims and measures which are demonstrated as separate tables for every dimensions of corporate performance report are samples proposed to be used for the process of building a corporate performance report in thermal tourism businesses.

**Keywords:** Corporate Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Measurement and Evaluation, Thermal Tourism Businesses, Objectives and Criteria.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PERFORMANS ÖLÇME – DEĞERLEME VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

1. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLEME.....	5
1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	5
1.2. PERFORMANS DEĞERLEME.....	6
1.3. ÖLÇME VE ÖLÇEK GELİŞTİRME.....	7
1.4. BALANCED SCORECARD ( KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ ).....	8
1.5. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ.....	9
1.6. STRATEJİK ÖLÇME.....	11
1.7. PERFORMANS ÖLÇME VE PERFORMANS YÖNETİMİNDE GELENEKSEL VE MODERN SİSTEMLERİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	14
2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	19
2.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI.....	19
2.2. ÖRGÜT PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ.....	21
2.3. PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ / PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	22
2.4. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ VE ÖZ YETKİNLİKLER.....	25
2.5. KURUMSAL PERFORMANSIN BOYUTLARI.....	27
2.6. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN YAPILANDIRILMASI.....	31
2.7. PERFORMANS YÖNETİMİ VE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)....	34

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)

1. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD) KAVRAMI.....	37
1.1. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİNİN (BSC) UNSURLARI.....	39
1.1.1. Çok Boyutluluk (Şirket İçi ve Şirket Dışı Performans Boyutları).....	41
1.1.2. Dengelilik.....	41
1.1.3. Maddi Olmayan Varlıklar.....	43
1.1.4. Neden - Sonuç İlişkisi.....	44
1.1.5. Çift Döngülü Öğrenme.....	46
1.1.6. Stratejik Başarı ve Mükemmel Performansa Ulaşmak.....	47
1.1.7. Bütünsellik.....	49
1.1.8. Ardıl-Öncül Göstergeler.....	51
1.2. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİNİN FAYDALARI.....	52
1.3. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BSC) STRATEJİ HARİTASI.....	54

<b>2. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD) BOYUTLARI, AMAÇ VE ÖLÇÜTLERİ .....</b>	<b>57</b>
2.1. FİNANSAL BOYUT AMAÇ VE ÖLÇÜTLERİ.....	59
2.1.1. Finansal Boyut Örnek Amaç ve Ölçütleri.....	62
2.2. MÜŞTERİ BOYUTU AMAÇ VE ÖLÇÜTLERİ.....	63
2.2.1. Hedef Pazar Kesimlerinin Belirlenmesi.....	64
2.2.2. Müşteri Boyutu Temel Ölçü Grubu .....	64
2.2.3. Müşteri Değer Teklifleri .....	66
2.2.4. Müşteri Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri.....	68
2.3. ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU .....	69
2.3.1. Yenileme Süreci.....	70
2.3.2. Operasyonel İşlemler .....	71
2.3.3. Satış Sonrası Hizmetler.....	75
2.3.4. Şirket İçi İşlemler Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri.....	76
2.4. ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU .....	77
2.4.1. Beşeri Sermaye/Çalışanların Yetenekleri .....	78
2.4.2. Bilgi Sermayesi / Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği .....	81
2.4.3. Örgütsel Sermaye.....	82
2.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri .....	84
<b>3. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BSC) YÖNETİM SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI SÜRECİ.....</b>	<b>85</b>
3.1. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BSC) OLUŞTURMA GÖREVİNİN SORUMLULARI VE ROLLERİ .....	87
3.1.1. Mimar .....	88
3.1.2. Değişim Yöneticisi .....	89
3.1.3. İletişim Yöneticisi.....	89
3.2. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BSC) OLUŞTURULMASI SÜRECİ .....	90
3.2.1. Ölçüm Programı Oluşturmak.....	92
3.2.2. Stratejik Amaçlar Üzerinde Fikir Birliği Sağlanması: .....	93
3.2.3. Ölçülerin Seçilmesi ve Tasarlanması.....	95
3.2.4. Uygulama Planının Hazırlanması .....	97
3.3. BÜTÇELEME VE KAYNAK TAHSİSİ.....	98
3.4. ÖDÜL SİSTEMLERİNİN KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BSC) İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ .....	100
3.5. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ İLE İLGİLİ YANLIŞ ANLAMALAR VE UYGULAMALAR. ....	102

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TERMAL TURİZM VE TERMAL TURİZM İŞLETMELERİ

<b>1. TERMAL TURİZM .....</b>	<b>106</b>
1.1. TERMAL TURİZMİN ÖZELLİKLERİ.....	108
<b>2. TÜRKİYEDE TERMAL TURİZM .....</b>	<b>115</b>
<b>3. DÜNYADA TERMAL TURİZM .....</b>	<b>117</b>
<b>4. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNİN GELİŞİMİ .....</b>	<b>118</b>
<b>5. TERMAL TURİZM TESİS TÜRLERİ .....</b>	<b>121</b>
5.1. KAPLICA KÜR MERKEZİ.....	121
5.2. KAPLICA KÜR KLİNİĞİ .....	121
5.3. KAPLICA KÜR OTELİ.....	121
<b>6. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>125</b>
<b>7. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDEKİ HİZMET BİRİMLERİ VE UYGULAMALAR.....</b>	<b>128</b>

7.1. KONAKLAMA HİZMETLERİ .....	128
7.2. TERMAL KÜR MERKEZİ.....	129
7.3. REKREASYON PARKI .....	131
<b>8. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARI.....</b>	<b>132</b>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TERMAL TURİZM İŞLETMELERİ VE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)

<b>1. HİZMET İŞLETMELERİNDE KURUMSAL PERFORMANSIN BOYUTLARI.....</b>	<b>134</b>
<b>2- TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE KURUMSAL PERFORMANS BOYUTLARI VE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BSC).....</b>	<b>137</b>
2.1. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE FİNANSAL BOYUT .....	139
2.1.1. Gelir Artışı .....	139
2.1.2. Maliyetlerin Düşürülmesi / Verimliliğin Artırılması .....	141
2.2. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ BOYUTU .....	145
2.2.1. Hedef Pazar Kesimlerinin Belirlenmesi.....	147
2.2.2. Müşteri Boyutu Temel Ölçü Grubunun Oluşturulması.....	149
2.2.2.1. Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti .....	150
2.2.2.2. Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Sadakati .....	154
2.2.3. Müşteri Değer Tekliflerinin Belirlenmesi.....	157
2.3. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE İÇ SÜREÇLER BOYUTU.....	158
2.3.1. Yenileme Süreci.....	160
2.3.2. Operasyonel İşlemler .....	163
2.3.2.1. İşlem Süresinin (Tepki Süresinin) Ölçülmesi: .....	165
2.3.2.2. İşlem Kalitesinin Ölçülmesi:.....	166
2.3.2.3. İşlem Maliyetinin Ölçülmesi.....	171
2.3.3. Satış Sonrası Hizmetler.....	173
2.4. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU .....	174
2.4.1. Beşeri Sermaye .....	175
2.4.2. Bilgi Sermayesi - Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği .....	178
2.4.3. Örgütsel Sermaye.....	180

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

<b>1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....</b>	<b>182</b>
<b>2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM.....</b>	<b>184</b>
<b>3. NİTEL ARAŞTIRMA VE GÖRÜŞME FORMUNUN OLUŞTURULMASI.....</b>	<b>185</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODEL OLUŞTURMA SÜRECİ.....</b>	<b>189</b>
<b>5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....</b>	<b>193</b>
<b>6. EVRENİN ÖZELLİKLERİ VE MODELİN GEREKÇELERİ .....</b>	<b>197</b>
<b>7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>200</b>
7.1. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİNİN (BSC) DÖRT BOYUTUNDAKİ AMAÇ VE ÖLÇÜTLERE İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	200
7.1.1. Finansal Boyut Amaç ve Ölçüleri İle İlgili Bulgular .....	201
7.1.1.1. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi .....	206
7.1.2. Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçüleri ile İlgili Bulgular .....	210
7.1.2.1. Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi .....	215
7.1.3. İç Süreçler/İşlemler Boyutu Amaç ve Ölçütleri ile İlgili Bulgular .....	220

7.1.3.1. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	224
7.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçüleri ile İlgili Bulgular.....	228
7.1.4.1. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi. ...	232
7.2.GÖRÜŞÜLEN İŞLETMELERDEKİ KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEMEYE YÖNELİK UYGULAMALARA İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	235
7.3. SAHA BULGULARININ ÖZET SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMELERİ .....	246

### SONUÇ VE ÖNERİLER

ÇALIŞMANIN LİTERATÜRE KATKISI .....	258
ÇALIŞMANIN KISITLARI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR .....	259
GELECEĞE YÖNELİK ÖNERİLER .....	260

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>262</b>
-----------------------	------------

<b>EKLER: .....</b>	<b>272</b>
---------------------	------------

<b>ÖZGEÇMİŞ:.....</b>	<b>291</b>
-----------------------	------------

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1: Kurumsal Performans Karnesinde (BSC) Neden Sonuç İlişkisi.....	46
Şekil 2: Kurumsal Performans Karnesinde (BSC) Çift Döngülü Öğrenme.....	47
Şekil 3: Strateji Haritası.....	56
Şekil 4: Kurumsal Performans Karnesinin Boyutları.....	58
Şekil 5: Müşteri Değer Teklifi.....	66
Şekil 6: Şirket İçi İşlemler Boyutu-Genel Değer Zinciri.....	70
Şekil 7: Büyük Ölçekli Termal Turizm İşletmeleri Organizasyon Şeması.....	133
Şekil 8: İnsan Kaynaklarının verimlilik Yaratmadaki Rolü.....	143
Şekil 9: Müşteri Boyutu Temel Ölçüler.....	150
Şekil 10: Çalışanlarla İlgili Temel Göstergeler.....	176
Şekil 11: Nitel Araştırma Süreci.....	187
Şekil 12: Kurumsal Performans Karnesi(BSC) Oluşturma Süreci Modeli.....	191

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Performans Ölçümünün Gelişimi.....	17
Tablo 2: Performans Ölçütlerinin Geçirdiği Evrim.....	18
Tablo 3: Performans Ölçütlerinin Özellikleri.....	24
Tablo 4: Örgütsel Performans Kriterleri ve Kritik Boyutlar.....	29
Tablo 5: Stratejik Finansal Konuların Ölçümü.....	61
Tablo 6: Finansal Boyut Amaç ve Ölçütleri.....	62
Tablo 7: Hedef Kesimler ve Müşteri Kârlılığı.....	65
Tablo 8: Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçüleri.....	68
Tablo 9: Şirket İçi İşlemler Boyutu Amaç ve Ölçütleri.....	76
Tablo 10: Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri.....	84
Tablo 11: Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Planlama ve Geliştirme Aşamaları Zaman Çizelgesi-1.....	86
Tablo 12: Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Oluşturma Süreci ve Zaman Çizelgesi-2.....	91
Tablo 13: Araştırmanın Örneklemini Oluşturan İşletmeler.....	194
Tablo 14: Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) Finansal Boyut Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları.....	202
Tablo 15: Termal Turizm İşletmeleri Finansal Boyut Örnek Amaç ve Ölçütleri.....	209
Tablo 16: Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçülerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları.....	211
Tablo 17: Termal Turizm İşletmeleri Müşteri Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri.....	219
Tablo 18: Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları.....	221

Tablo 19: Termal Turizm İşletmeleri İç Süreçler Boyutu	
Örnek Amaç ve Ölçütleri.....	227
Tablo 20: Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçülerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları.....	229
Tablo 21: Termal Turizm İşletmeleri Öğrenme ve Gelişme Boyutu	
Örnek Amaç ve Ölçütleri.....	234
Tablo 22: İkinci Bölüm Görüşülen İşletmelerdeki Uygulamalar ve Yöneticilerin Değerlendirmeleri.....	236

## GİRİŞ

Kurumsal performans kavramı 20. yüzyılın son çeyreğine gelinceye kadar bireysel performans veya finansal performans merkezli bir bakış açısıyla ele alınmış ve işletmelerin başarısı bu faktörlerin sonuçları ile ölçülmeye çalışılmıştır. Uzun yıllar geçerliliğini sürdüren ve günümüzde geleneksel sistemler olarak nitelendirilen ölçme ve değerlendirme sistemlerinin, küresel ve yönetsel alanlarda yaşanan değişim ve gelişimin hızına yetişmenin güçleştiği son yıllarda, kurumsal performansı değerlemede son derece yetersiz kaldığı görülmüştür.

Geleneksel sistemlerin yetersizliklerini gidermek üzere geliştirilen kurumsal performans kartesi (Balanced Scorecard), işletmeyi tüm yönleriyle değerlendiren, ölçme ve değerlendirmeyi stratejik yönetim sistemiyle bütünleştiren, kurumsal performansı dengeli ve çok boyutlu bir yaklaşımla ele alan, ölçme esasına dayalı bir yönetim sistemini, yönetim literatürüne kazandırmıştır. Yönetim alanında getirdiği yeniliklerle dikkatleri çeken kurumsal performans kartesi (Balanced Scorecard) daha önceleri üzerinde durulmayan ve fark edilmeyen işletmenin gayri maddi varlıklarının fark edilmesini ve değerlendirilmesini sağlamakta, işletmenin finans, müşteri, iç işlemler, öğrenme ve gelişme boyutlarıyla ele alarak bu boyutlar arasında vizyon ve stratejileri gerçekleştirmeye yönelik bir denge sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalışmanın konusunu oluşturan termal turizm tesisleri, geçmişteki kaplıca, ılıca yapısından günümüz anlayışı içinde şekillenerek, sağlık ve turizm alanlarındaki birçok hizmeti tek çatı altında toplayan kompleks tesislere dönüşmüşlerdir. Modern anlamda faaliyet gösteren termal turizm işletmelerinde çok çeşitli ve farklı niteliklerdeki müşteri gruplarının talep ettikleri çeşitli hizmetlerin üretiminde ve sunumunda, farklı niteliklerde personel, farklı nitelikler taşıyan maddi ve gayri maddi kaynak ve kabiliyetlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve geleceğe taşınabilmesi için de çok boyutlu ölçme ve değerlendirme sistemleri gerekmektedir.



Bu çalışmanın ana amacı; termal turizm işletmelerinde geçmişin sonuçlarını incelemenin yanında, geleceği hedefleyen bir anlayışla, kurumsal performansta artış sağlayacak, kendilerine özgü, çok boyutlu bir ölçme ve değerlendirme sisteminin kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) yardımıyla oluşturulmasına yardımcı olacak örnek bir model önerisi geliştirmektir. Çalışmanın alt amaçları ise şöyle sıralanabilir:

-Kurumsal performans karnesi (BSC) termal turizm işletmelerinde kullanılabilecek uygun bir model midir?

-Termal turizm işletmelerinde oluşturulması düşünülen bir kurumsal performans karnesinde (BSC) yer alması gereken veya yer alabilecek stratejik amaçlar/hedefler ile bu amaçların/hedeflerin sonuçlarını ölçmede kullanılması gereken ölçütler neler olmalıdır/olabilir?

-Termal turizm işletmelerinde kurumsal performans değerlendirme çalışmaları nasıl yürütülmektedir? Yürütülen çalışmaların kapsamı ve boyutları günümüzün rekabet şartları, sektörel ve modern yönetim yaklaşımları ile örtüşmekte midir?

-Termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (BSC) sistemi kullanılmakta mıdır? İşletme yöneticilerinin bu sistemi kullanma yönündeki düşünceleri nelerdir?

-Kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminin termal turizm işletmeleri yöneticileri tarafından fark edilmesi ile ölçme ve değerlendirme esasına dayalı bir yönetim anlayışının gündeme getirilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmadaki birinci bölümde kavramsal çerçeveyi oluşturmak için öncelikle performans, ölçme ve değerlendirme, kurumsal performans ve kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) gibi kavramlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde çalışmanın temel konusu olan kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) hakkında detaylı teorik bilgiler verilmektedir. Öncelikle yöntemin ortaya çıkış ve gelişimi incelenerek, kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili kavramsal çerçeve tanıtılmaktadır. Kurumsal performans karnesi (BSC) yönteminde yer alan boyutlar ile bu boyutlarda kullanılacak performans ölçütleri, kurumsal performans karnesinin (BSC) getirdiği yenilikler ve faydalar sıralanmaktadır. İkinci bölümde son olarak kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturma süreci tablolar ve açıklamaları ile ele alınmaktadır. Kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili yanlış anlamalara da bu bölümde yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde termal turizm konusu ele alınarak günümüzde ulaştığı boyutlar sağlık ve turizm sektörleri ile ilişkisi çerçevesinde incelenmektedir. Çalışmanın gerçekleştirileceği termal turizm işletmeleri ile bu işletmelerin özellikleri ve organizasyon yapıları da bu bölümde yer almaktadır.

Dördüncü bölümde termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) oluşturulması sürecine temel olacak bilgiler, kurumsal performans karnesi (BSC) ile termal turizm işletmeleri ve özgün niteliklerinin ilişkilendirilmesiyle irdelenmiştir. Bu anlamda termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarında öne çıkan müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile öğrenme ve gelişme boyutu kapsamındaki beşeri sermaye, bilgi sermayesi ve örgütsel sermayenin termal turizm işletmeleri için anlam ve önemi üzerinde durulmuştur.

Beşinci bölümde araştırmada kullanılan yöntem ve saha araştırması hakkında bilgi verilmektedir. Araştırmada kullanılan nitel araştırma ve görüşme yöntemi ile model kavramlarının kuramsal yapısı açıklanarak, çalışmada bu yöntemin neden seçildiği tartışılmaktadır.

Yöntem ve saha araştırması bölümünde, görüşme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili araştırmanın dayanakları ve temel mantığı açıklanmaktadır. Bir termal turizm işletmesinin kurumsal performans karnesini (Balanced Scorecard) oluşturma sürecinde

kullanabileceği örnek amaç ve ölçütler, çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda özetlenerek bu bölümde tablolar halinde belirtilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde son olarak araştırmanın ana ve alt amaçlarındaki soruları cevaplamaya yönelik uygulama sonucunda elde edilen araştırma bulgularının yorumu ve değerlendirilmesi yer almaktadır. Çalışmanın genel bir özeti ile çalışmanın kısıtları, araştırma sırasında karşılaşılan zorluklar ve gelecekte bu konuyla ilgilenen araştırmacılara yönelik, araştırma önerileri de bu bölümde yer almaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PERFORMANS ÖLÇME – DEĞERLEME VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS**

İşletme yönetiminin dört temel işlevi vardır. Planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol. Performans ölçümü ve yönetimi, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. Bir organizasyonun amaçlarına ulaşp ulaşmadığının izlenmesi olan kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, performans ölçmeyi, hedefler ile ulaşılan performans karşılaştırarak aradaki farkları hesaplamayı ve bu farkların ortadan kaldırılması için harekete geçmeyi içermektedir (Coşkun, 2006:1).

Bugünün hızla değişen rekabetçi ortamında varlığını sürdürmeye ve başarılı olmaya çalışan örgütler, performanslarını sürekli geliştirmek ve sıçrama yapabilecekleri en iyi uygulamaları öğrenip kendilerine uyarlamak durumundadır. Bu gelişme ve öğrenmenin ise itici gücü, tetikleyicisi ve ilk adımı, örgüt performansının ölçülmesidir. Bu bölümde, tez çalışmasının içeriği boyunca kullanılacak olan temel kavramlardan; performans, performans ölçümü, performans değerlendirme, örgütsel performans ve Balanced Scorecard (kurumsal performans karnesi) kavramları ele alınarak açıklanmaktadır.

## **1. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLEME**

### **1.1. Performans Kavramı**

Performans kavramının karşılığı olarak Türk Dil Kurumu “başarım” sözcüğünü vermiştir. Bir işi yapan bireyin bir grubun veya bir teşebbüsün o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı performansı tanımlar (Baş ve Artar, 1991: 56).

Performans kavramı belirli bir amacın görevin veya fonksiyonun yürütülmesi veya gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans, genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç, bir üretim biriminde üretim miktarı veya gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranında olduğu gibi mutlak veya göreceli olarak açıklanabilir. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer; bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir. İyi, kötü, başarılı, başarısız, birinci, ikinci, %60, %70 vb (Akal, 2005:5-17).

Görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi, amacın gerçekleştirilmesi olarak da tanımlanan performans kavramı yalın görünümü ardında ölçme ve değerlendirme kavramlarıyla bütünleştiğinde işletme yazınında daha da önemli bir kavram olarak görülmektedir.

## **1.2. Performans Değerleme**

Performans değerlendirme kavramı, kişi, birim veya örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre veya “benzer diğerlerinin performansı” bazında ölçülmesini içeren bir süreci ifade etmektedir (Palmer ve Kenneth, 1993:9).

Örgütsel temelde performans değerlendirme, örgüt başarımının belirlenmiş standart ya da kıyaslama ile değerlendirilmesidir. İşletmelerin belirli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği faaliyetler sonucunda elde ettiği çıktılar işletmenin başarısını (performansını) oluşturur. Bu sonuçlar yanında işletmenin ulaşmayı istediği bir performans da söz konusudur. İşletmenin çıktıları gerçekleşen veya gösterilen performans olarak adlandırılırsa bu sonuçlarla ulaşılmak istenen veya gösterilmesi beklenen performansın karşılaştırılması da performans değerlemedir (Tekeli, 2003:3).

### 1.3. Ölçme ve Ölçek Geliştirme

Bilimsel metodun en önemli özelliklerinden birisi “Ölçme” olayıdır. Eğer incelenen konu ile ilgili değişkenler ölçülemiyorsa, güvenilir bilgiye ulaşmak mümkün olmayacaktır. Ölçme, bir kavram olarak herhangi bir değişkenin değeri veya nispi ağırlığı ile ilgili olarak, herhangi bir ölçek üzerinde rakamsal bir değer vermeyi ifade eder. Başka bir deyişle bir kavramın ölçülebilir boyutu olan değişkenlerin değerinin ve biriminin ne olduğu, bu değişkeni ölçtüğü varsayılan bir ölçek ile belirlenir. Örneğin bir değişken olarak “hava sıcaklığı” termometre olarak ifade edilen bir araç ve ölçek kullanılarak belirli bir rakamsal değer olarak ifade edilir (Koçel, 2005:63).

Burada söz konusu olan iki ayrı konudur. Birincisi doğa olayı veya sosyal olay hangisi olursa olsun, bu olayı tanımlayan kavram ve değişkenlerin değerini ölçmeye imkân verecek “ölçek geliştirme” konusudur. Sosyal bilimlerin temel sorunlarından birisi, geliştirdiği kavram ve değişkenlerin değerini ölçecek ölçekleri geliştirmektir. İkinci konu ise, söz konusu değişkenin değerinin fiilen ölçülmesi olayıdır. Bu anlamda ölçme, geliştirilen ölçeği kullanarak değişkenin fiili değerini rakamsal olarak ifade etmektir.

Ölçek ve ölçmelerle ilgili olarak “güvenilirlik” ve “geçerlilik” dikkat edilmesi gereken önemli noktalardır. Güvenilirlik, bir ölçeğin aynı koşullarda daima aynı değeri ölçtüğünü, yani tutarlı olduğunu gösterir. Bir anket formu veya bir test aynı gruba farklı iki zamanda uygulandığında farklı sonuçlar gösteriyorsa güvenilir olmayan bir ölçek olarak nitelenir. Geçerlilik ise, ölçeğin gerçekten ölçmek istediğimiz özellik veya boyutu ölçme derecesidir. Eğer kullandığımız ölçek, ölçmek istediğimiz özellikler yerine farklı şeyleri ölçüyorsa geçerliliği yoktur (Koçel, 2005:65).

Ölçme bir bilgi sağlama yoludur. Teknik anlamda nesnelere, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden sembollerini bulma sürecidir. Bu

simgeler nitel ya da nicel olup, sabit tutarlı ve karşılaştırılabilir özellikler taşıyan ölçü birimleridir. Ölçümlerle sağlanan bilgiler, yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır. Günümüzün yönetim anlayışı, örgütlerde oluşan bu bilgi kaynağını temel almaktadır. Bu nedenle ölçümler önemlidir (Akal, 2005:92).

İşletmelerde ölçme ve ölçek geliştirme faaliyetleri; performansın ölçülmesi ve geliştirilmesi, performans ölçüm sistemlerinin oluşturulması ve performans yönetimi gibi yönetimin önemli fonksiyonları ve uygulamalarının temelini ve ilk adımını oluşturmaktadır. Bu nedenle performans ölçütleri işletme ve yönetim faaliyetlerinin dünü, bugünü ve yarınları için son derece önemlidir. Ölçüm araçları ve ölçütler doğru ve geçerli değilse, yapılan ölçümlerin hatalı, bu ölçümlere dayanılarak alınan kararlar yanlış ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

#### **1.4. Balanced Scorecard ( Kurumsal Performans Karnesi )**

İşletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton, 2007:2).

**“Ölçülemeyen Yönetilemez”** ilkesini esas alan kurumsal performans karnesi, birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır (Coşkun, 2006:53).

## 1.5. Performans Ölçümü

Performans ölçümü, bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik bir biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir (Yörüker ve diğ., 2003:9).

Performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış metodolojilere göre ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede daha nesnel sonuçlara gidilebilmektedir (Kılıç ve Akkavuk, 2001:106).

Örgüt performansının ölçülmesi, iş çıktılarını ve iş başarımlarını etkileyen süreç parametrelerinin olduğu kadar bizzat ortaya konan çıktıların ve operasyonel işlemlerin de “hangi düzeyde” ve “nasıl” gerçekleştirildiklerini ölçme sürecidir (Harbour, 1997:7).

Yönetimin kontrol işlevinde önce hedefler belirlenir, sonra bu hedeflere uygun standartlar oluşturulur ve hedefler ile gerçekleşen performans karşılaştırılır. Gerçekleşen performans ile hedeflerin karşılaştırılması sonucunda, performans yeterli görülürse bir sonraki dönemde de aynı performansın korunarak devamı ve geliştirilmesi için çalışılır. Eğer performans yeterli görülmez ise, sorunun kaynağı araştırılır ve sorun çözülerek performansın artırılmasına çalışılır.

Sıralanan bu süreçte belirlenen hedeflere uygun standartların oluşturulması, performans standartlarının, yani performans ölçütlerinin oluşturulmasını ifade etmektedir. Oluşturulan bu ölçütlerle, gerçekleşen performans düzeyinin belirlenmesi, karşılaştırılması süreci de performans ölçümü sürecini oluşturmaktadır. Oluşturulan performans ölçütleri ile yapılan performans ölçümleri sonucunda



ulaşılan bilgilerin yönetsel kararlara ışık tutacak şekilde yorumlanması, değerlendirilmesi de performans değerlendirme sürecini oluşturmaktadır.

Performans ölçüm ve denetimi işletme yönetimine planlama ve karar vermede ışık tutacak bilgileri sunar. Sistemin iyi gitmeyen yönleri olduğu takdirde bunların fark edilmesini sağlayarak sisteme zamanında müdahale edilmesine ve gerekli düzeltmelerin yapılmasına olanak tanır. Bu nedenle ölçüm ve denetim sistemleri işletmelerin performanslarının artırılmasında kilit nokta durumundadır (Tekeli, 2003:4).

Ölçmeyi, ölçme yönetimi disiplini içinde gerçekleştiren şirketler, ölçmenin en çok aşağıda sıralanan konularda yardımcı olduğunu keşfetmişlerdir (Harbour, 1997:3).

- Öncelikle anahtar bir performans düzeyi belirlenerek, örgütün bu düzeye göre nerede olduğu belirlenmektedir.
- Ulaşılacak istenen amaçlar ve şimdiki performans düzeyi arasındaki fark saptanmaktadır.
- Kendi performans düzeyleriyle en güçlü rakiplerin performanslarının kıyaslanması yapılmaktadır.
- Önceden saptanan bu sınırlar içerisinde, performans düzeyleri sürekli olarak kontrol edilmektedir.
- Problem alanları ve problem nedenleri teşhis edilmekte uygun çözümler bulunabilmektedir.
- Geleceğe uygun daha iyi planlar yapılmaktadır.

Performansın ölçülmesinde temel amaç, doğru performans bilgisinin, doğru kişiye, eş zamanlı olarak ulaştırılmasıdır. Performans bilgisinin bu ulaşımını sağlayan araçlar ise performans ölçütleridir ve performans ölçütleri doğru tanımlanmalıdır (Schiemann ve Lingle, 1999:9). Çünkü doğru tanımlanmış performans ölçütleri sayesinde şirket stratejisi bütün bir organizasyona yayılabilmektedir.

Örgüt hedeflerinin yansıması olarak da nitelendirilen performansın ölçülmesiyle, işletme çalışmalarının doğru veya yanlış yönde mi olduğunun tespiti, belirlenen hedeflerin gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılması ve ortaya çıkan sapmaların boyutunun belirlenmesi sağlanabilir. Bu nedenle performans ölçümlerinin bir faaliyetin iç ve dış müşterilerinin ihtiyaçlarını nasıl karşıladığını anlatması, ayrıca her takımın veya işlemin örgütün hedeflerine ulaşması için birbirlerine olan katkılarını yansıması gerekmektedir (Atkinson, 1997: 86).

Performans ölçme, bir şirketin başarısı için gereken faaliyetleri ve görevleri nasıl gerçekleştirdiğini gösteren ve daha iyisini yapmaya motive eden gerçekçi performans hedeflerini ve kritik performans faktörlerinin belirlenmesi ve örgütün tamamına yayılması sürecidir (Zairi, 1994:4). Örgütler ancak tanımladıkları bu performans göstergelerine göre iş süreçlerini ve operasyonlarını yönetebilmektedirler.

Örgüt performansının ölçülmesi, iş çıktılarını ve iş başarımlarını doğrudan etkileyen süreç değişkenlerinin olduğu kadar, sonuçların ve işleri başarma düzeylerinin de ölçülmesi sürecidir (Harbour, 1997:7). Ancak, ölçme sayesinde kaydedilen gelişme ile şirketin daha güçlü yönleri ve potansiyeli ortaya çıkmakta ve böylece büyüme ve karlılık mümkün olmaktadır. Buna göre ölçme, örgüt performansına ilişkin güçlü bir anlayış ve odaklanma sağladığı gibi; örgütsel güvenilirliği de pekiştirmektedir. Çünkü ölçme faaliyeti doğrudan müşterilerin talep ettiği değere ve performansa yöneliktir (Zairi, 1994:6). Etkili bir performans ölçümünde anahtar konu ise, doğru performans ölçütlerinin belirlenmesidir.

## **1.6. Stratejik Ölçme**

Günümüzün rekabet ortamında anahtar kelime, “Sürekli Performans Geliştirme” dir. Gelişmenin itici gücü ve tetikçisi ise, stratejik bir ölçme sisteminin ve doğru performans ölçütlerinin kullanılmasıdır. Çünkü artık performans ölçütleri, stratejinin uygulanması ve rekabetçi performansa ulaşılması ile ilgili bütün performans faktörlerini içermektedir. Buna göre, performans faktörleri çok boyutlu

olmalıdır, dengelendirilmiş bir bütünlük içinde oluşturulmalıdır, gelişmeye ve geleceğe odaklı olmalıdır (Frost, 2002:7). O halde, günümüzde stratejinin uygulanmasını dikkate alan ve doğrudan stratejiden türetilen ve stratejiyi günlük iş faaliyetlerine dönüştüren ölçütlerin kullanılması, bir bakıma zorunluluk olmuştur.

Örgütler için performansın ölçülmesi stratejik açıdan önemli bir konudur ve bu nedenle ölçme, stratejik şirket yönetimi sürecini tamamlayan önemli bir bileşendir. Performans ölçütleri, şirket stratejisini tam olarak yansıtıyorsa, ancak bu durumda tüm çalışanların ortak amaç birliği içinde çalıştığından emin olunabilir.

Strateji; vizyona ulaştıracak ve misyonu gerçekleştirecek ana yolun tanımlanmasıdır. Şüphesiz, bir strateji, kendi gelişme düzeyini ölçebilen bir sistemi içermelidir (Barutçugil, 2002:14). Stratejik ölçme sistemi, stratejik amaçların, temel performans faktörlerinin ve şirketin öz yetkinliklerinin tanımlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olan sistematik bir kontrol ve geriye bilgi akışı sistemidir (Frost, 2000:7).

Stratejik ölçme, şirket stratejisini, temel değerlerini ve kritik başarı faktörlerini (KBF) paylaşmada bütün bir organizasyon için ortak bir dil sağlamaktadır. Halen, çoğu şirkette yüzde kırktan fazla işgören şirket stratejisini anlamamaktadır. Oysa stratejik ölçme yapılan ve ölçme yönetimi sistemi olan örgütlerde, performans ölçütleri sayesinde; temel örgüt değerleri, stratejik performans hedefleri ve kritik başarı faktörleri açısından ortak bir iletişim dili oluşmaktadır. Buna göre ölçme, birbirinden dağınık departman ve birimlerin şirket stratejisini destekleyecekleri ortak bir noktaya varmalarına yardımcı olmakta ve bölümler, birimler, süreçler ve çalışanlar arasındaki ortak iş birliğinin pekişmesini sağlamaktadır. Değişen piyasa ve rekabet koşulları içinde var olmak ve gelişmek zorunda olan şirketlerin en önemli yönetim süreçlerinden biri olan ölçme, aynı zamanda şirketlerin gelecekle ilgili tahmin öngörülerini artırmakta ve erken uyarı ve önlem alma yeteneklerini geliştirmektedir (Schiemann ve Lingle, 1999:9).

Performans yönetimi sürecinde performans geliştirmeye, mevcut performansın analizi ve değerlendirilmesinden sonra, strateji geliştirmeyle başlanır. Bu aşamada, örgütün geleceğine yönelik sürekli gelişmeyi hedefleyen stratejik planlarının ve programlarının hazırlanmasında “ neyin”, “niçin” yapılacağını belirlemek için, öncelikle ölçümlerden sağlanacak çok yönlü bilgiler gerekmektedir. (Akal, 1992:67-78).

Performans ölçme sisteminin bütün bu süreçlerde kendinden bekleneni verebilmesi için stratejiden etkilenmesi; yani stratejiyi yansıtmaması ve stratejiden türeyen temel performans alanlarını ve kritik performans faktörlerini belirleyecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. Ancak böyle bir ölçme yaklaşımıyla örgütsel stratejiye ilişkin gelişmeler izlenebilmekte, yapılması gerekenlerin yapılıp yapılmadığı ve yapılanların performans üzerinde beklenen etkileri sağlayıp sağlamadığı belirlenebilmektedir.

İyi bir ölçme sistemine sahip olmak için, öncelikle iyi bir örgüt stratejisi gereklidir. Çünkü performans ölçütleri, stratejinin ve vizyona ulaşmak için örgütün odaklanması gereken kritik başarı faktörlerinin analizinden elde edilen veriler ışığında tanımlanmaktadır (Brown, 1996:162).

Konusunda lider olarak tanınan şirketler, günümüzün karmaşık ve belirsiz, hatta kaotik iş ortamlarında dahi, stratejiyi tanımlamanın ve stratejiyi uygulamanın rekabet gücü kazanmak için birinci öncelikleri olduğunu düşünmektedirler. Değişimi yönetmek ve stratejileri daha etkin ve daha hızlı icra etmek için gereken ilk öncelikli iş, performans ölçütleriyle stratejiyi ve stratejik planları bütünleştirmektir. Günümüzde artık, “Performans Yönetimi” denildiğinde, bunun, stratejinin yönlendirdiği ve ölçme odaklı bir Performans Yönetimi’ni ifade ettiği bilinmektedir (Frost, 2000:7).

Sonuçta etkili bir ölçme sistemine sahip olmak için, öncelikle rekabetçi ve fakat gerçekçi bir stratejiye sahip olunmalıdır. Çünkü “geleceğin performansı için gereken en uygun performans kriterleri hangileri olmalıdır?” sorusunun cevabını

örgüt stratejisi vermektedir. Şirketlerin doğru iş uygulamalarını gerçekleştirebilmeleri için öncelikle stratejiyi ölçmeleri gerektiğini savunan Kaplan ve Norton ise, konuya şu şekilde açıklık getirmektedir. “Şirketleri, doğru işleri yapmaya hangi ölçütler yönlendirmelidir?” sorusunun cevabı, stratejinin ölçülmesinde yatmaktadır. Buna göre, finansal ve finansal olmayan önemli performans ölçütleri örgüt vizyonu ve stratejisinden türetilmelidir (Kaplan ve Norton, 2000:3).

Şirketler, stratejilerini bütün bir organizasyona yaymak ve herkesle ilişkilendirmek için ortak bir dil geliştirmelidir. Bu ortak dil, günlük operasyonların vizyon ve stratejiye uygun olup olmadığını sistematik olarak takip edilmesini sağlayan performans ölçütleridir. Bu perspektiften bakıldığında performans ölçme sistemi, stratejik düzeyde uygulanan ve “ Ölçme Yönetimi” disiplini içinde döngülü bir kontrol ve geri bildirim sağlayan bir bilgi sistemidir. Bu sistem, iki kritik soruya cevap vermelidir (Schiemann ve Lingle, 1999: 62):

- Ölçme, örgütün stratejik başarısı için önemli olan alanlarda yapılmakta mıdır?
- Kullanılan performans ölçütleri örgüt yönetimini ve bölümler arasındaki uyumu ve iş birliğini pozitif yönde desteklemekte midir?

Bu soruları cevaplandıran bir ölçme sistemi sayesinde stratejik niyetle davranışların bütünleştirilmesi mümkün olabilmektedir. Üstelik uygun performans ölçütleri sayesinde, vizyon ve strateji herkesin iş uygulamalarına taşınabildiği için çalışanların sorumluluk düzeylerini artıran bir mekanizma da sağlanmış olmaktadır

### **1.7. Performans Ölçme ve Performans Yönetiminde Geleneksel ve Modern Sistemlerin Karşılaştırılması**

Daha önce de tanımlandığı gibi, performans ölçme sistemi, bir organizasyon içinde karar almak ve kararları icra etmek sürecine destek olmak amacıyla bilgi toplanması işlemidir. İyi tanımlanmamış ölçme sistemleri, örgütün yoğun rekabet ortamına başarıyla adapte olmasını engellemektedir. Karar alma sürecinde yönetimin

ihtiyaç duyduğu bilgilerden sadece finansal içerikli olanlarına odaklanan geleneksel ölçme sistemleri 1900'lü yıllar boyunca alternatifsiz kullanılmış ancak küreselleşmenin hız kazandığı yüz yılın sonlarına doğru yetersizlikleri çarpıcı bir biçimde görülmeye başlanmıştır.

Geleneksel ölçme sistemlerini kullanan örgütler, genel olarak tepe yöneticilere ve hissedarlara finansal rakamları raporlayarak ölçme yapmışlardır. Bugün dahi, sadece çeşitli finansal ölçüler ve rakamlar kullanılmakta olup, finansal performansın ortaya konulmasıyla yetinilmektedir. Bu rakamlar çoğu kere, örgütün toplam performansıyla eşdeğer tutulmaktadır ve bir türlü rekabetçi başarıya ulaşılamamaktadır. Geleneksel ölçme sistemlerinde 1930'lardan sonra, 1980'li yıllara kadar belli birkaç değişiklik dışında ciddi bir değişiklik yapılmamıştır. Sermaye yatırımı, bütçeleme, performans ölçme, değişken maliyetler ve yatırımın karlılığı konuları ve kuralları 1920'lerde, gündeme gelmiştir. 1930'larda ise, entegre bir şekilde maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebe sistemleri kullanılmaya başlanmış ve "bağımsız muhasebe denetimi" kavramı geliştirilmiştir. Yöneticiler, uzun süreler, hatta 1980'li yıllarda dahi, üçer aylık gelirleri raporlayarak tek boyutlu bir perspektiften, kısa dönemli yatırım ve performans kararlarıyla yetinmişlerdir (Schiemann ve Lingle, 1999:63).

Geleneksel performans yönetimi paradigması 1970'lerde terk edilmeye başlamış ve yönetiminde odaklanılan performans değişkenleri ve stratejileri, muhasebe rakamlarından, sorumluluklara; departman anlayışından, süreçlere; bireysel çalışmadan, takım çalışmasına; tek adam, tek yönetici düşüncesinden, etkili performans yönetimine; içsel performans ölçülerinden, müşteri ölçülerine; raporlamadan, doğru iş yapma ve sonuç almaya ve kazan-kaybet ilişkisinden, kazan-kazan ortaklık anlayışına dönüşmüştür (Bredrup, 1995:66).

Performans yönetimi düşüncesinde ve uygulamada gelenekselden, moderne olan dönüşümü sağlayan ve şirket yapılanmalarını değiştiren gelişmeler hızla devam etmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışla somut değişimler yaşanmışsa da iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile mesafe kavramının ortadan

kalkması ve isteyen herkesin istediği bilgiye istediği zamanda hızla ulaşabilmesi sayesinde şirketlerin yapıları ve yönetimleri üzerinde esas gelişmeler başlamıştır. Bu gelişmelerin, şirketler üzerinde ortaya çıkardığı gelenekselden moderne ana değişimler; ölçek ekonomisinden, esneklik sağlayan daha küçük yapılara; bürokratik kişilikten, girişimciliğe, büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden, küçük işletmelere, dikey entegrasyondan taşeronla çalışmaya; pazar payını artırmaktan, yeni pazarlar yaratmaya; toplu pazarlamadan niş pazarlamaya; kantiteden kaliteye vb. olarak sıralanabilir. Şirketler açısından, bu gelişmelerin en önemli sonucu, elbette sürekli değişim zorunluluğu olmuştur (Çetin ve diğ., 1998:12).

Bu anlamda, değişim, en fazla müşterilerin sürekli değişen beklentileriyle ilgili olmalıdır. O halde, değişim, müşterilerin beklentilerini karşılamak ve hatta aşmak için oluşturulan yeni teknolojilerle ve yönetim yaklaşımlarıyla da doğrudan ilgilidir. Porter'ın da ifade ettiği gibi; “zaten rekabet etme potansiyelinde sürekli bir değişme vardır” (Porter, 1998:48).

1960'lı ve 1970'li yıllarda işletmeler performans ölçümünde tamamıyla finansal ölçütlere dayanmaktaydı. 1980'lerde Japonların ve Avrupalıların Amerikalılara karşı rekabet üstünlüğü sağlaması ile finansal ölçütlerin, yeterli olmadığı, kısa vadeli hedeflere odaklandığı ve dar bir bakış açısı sunduğu görülmüştür. 1990'larda ortaya çıkan performans karnesi yöntemi ile finansal olmayan performans ölçütlerinin de sayısallaştırılıp anlamlı hale getirilmesi ve performans ölçüm sistemine uyumlu bir biçimde bağlanması sağlanmıştır. 2000'li yıllarda, işletmeler teknolojik gelişmelere paralel olarak, performans ölçümünde teknolojiden daha fazla yararlanmaya başlamışlardır. Performans ölçümündeki son elli yıldaki gelişmeler Tablo 1'de özetlenmektedir (Coşkun, 2005: 5).

**Tablo 1: Performans Ölçümünün Gelişimi**

Yıllar	Odak Nokta	Önemli Gelişmeler
1960'lı Yıllar	Finansal	Muhasebe Kazançları Hisse Başına Kazanç Yatırım Getirisi Net Bugünkü Değer
1970'li Yıllar	Finansal	Muhasebe Kazançları Artık Değer Yatırım Getirisi
1980'li Yıllar	Finansal / Yönetmel	Birim Maliyetler Katma Bütçeler Faaliyet Karları Nakit Akışları
1990-1999	Finansal / Finansal Olmayan	Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Ekonomik Katma Değer (EKD) Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM)
1999-2000	İnternet Esaslı Performans Ölçütleri	İnternet Sayfasına Giriş Sayısı Görülen Sayfa Sayısı İlk Defa Siteye Giren Ziyaretçi Sayısı

**Kaynak:**Ramesh, Swamy, Strategic Performance Measurement in New Millenium CMA Management, No:3, 2002., S.,44-47

Geleneksel ölçme sistemlerinin en çok kullandığı, daha çok gelire ve muhasebe verilerine dayanan “yatırımın getirisi” ve “ pay başına kazanç” gibi ölçütler, modern ölçme sistemlerinin ön gördüğü stratejik yaklaşımla, kritik başarı faktörleri ve öz yetkinlikler yaklaşımıyla örtüşmemektedir (Kaplan ve Norton, 1998:124). Bu nedenle 1990'lardan sonra iş dünyasında rekabet avantajı elde etmenin başlıca kaynakları, fiziksel ve ekonomik olmayan daha soyut değerler olmuştur. Bunların en önemlileri, bilgiye dayalı olan ve değer yaratan stratejilerdir (Kaplan ve Norton, 2002:2).

Geleneksel performans ölçüleri tek boyutlu olup, performansa finansal açıdan odaklanmıştır. Modern ölçme sistemlerinin gerektirdiği yeni ölçütler ise çok boyutlu olup, performansı, aynı zamanda çeşitli açılardan ele alabilmektedir. Bu nedenle, yeni ölçütler gerçekten stratejinin uygulanması ve performansın geliştirilmesiyle ilgili bütün performans faktörlerini içermektedir (Frost, 2000:10). Tablo 2'de performans ölçütlerinin gelenekselden moderne geçirdiği dönüşüm ortaya koyulmaktadır.



**Tablo 2: Performans Ölçütlerinin Geçirdiği Evrim**

Eski Ölçütler	Yeni Ölçütler
Tek / finansal boyutlu	Çok boyutlu
Geçmişe odaklı	Gelişme ve geleceğe odaklı
Amaç, kontrol ve raporlamadır	Amaç, ortak hedef ve katma değerdir.
İş faaliyetleriyle ilişkili değildir.	Günlük iş faaliyetleriyle doğrudan ilişkilidir
Gelirleri ve vergileri dikkate alır	Strateji uygulamasını dikkate alır.
Departmanlar kullanılmaktadır.	Süreç sahipleri ve takımlar kullanılmaktadır.

**Kaynak:**Frost, Bob., Measuring Performance, Using New Metrics to Deploy Strategy and Improve Performance, Measurement International, Dallas, 2000, s.,8

Değişime ayak uydurmak ve stratejilerini gerçekleştirmek için savaş veren günümüzün lider şirketleri, artık, yukarıdaki tabloda genel özellikleri tanımlanan yeni performans ölçütlerini dengeleyerek kullanmakta ve stratejik planlarıyla bütünleştirmektedirler (Frost, 2000:7).

Şirketlerin, giderek artan belirsizliklerin hüküm sürdüğü ekonomilerde, rekabet stratejilerini sürekli olarak gözden geçirmelerini ve tekrar tekrar oluşturmalarını sağlayan performansa dayalı bir yönetim gerçekleştirmeleri, modern ötesi anlayışın bir gereğidir (Kırım, 1998:9).

Performans ölçme sistemlerinin merkezinde stratejinin olması gerektiğini savunan Kaplan ve Norton'un geliştirdiği Balanced Scorecard "kurumsal performans karnesi" ölçmeye; performansın önemli kritik boyutlarının (finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme/yenilik boyutlarının) dengelenmesi yaklaşımını getirmiştir. Kurumsal performans karnesi (BSC), kurumsal performans değerlendirme konusundaki geleneksel yöntemlerin eksiklerini gidermeye yönelik kapsamı ile şirketlerin ölçme sistemlerine yeni ve önemli bir bakış açısı sunmakta ve stratejik hedeflerin tanımlanmasında yönetsel bir araç olarak kullanılmaktadır.

## 2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

### 2.1. Örgütsel Performans Kavramı

Performans kavramı yakın geçmişe kadar, temel olarak birey bazında ele alınmaktaydı. Performans ölçme performans değerlendirme ve performans yönetimi gibi yönetsel faaliyetler bireysel performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi ile eş anlamlı olarak algılanmakta ve performans ölçme ve değerlendirme bireysel bazda yapılmaktaydı. Birey bazında performans değerlendirmenin temelinde yatan varsayım ise, bireylerin performanslarının toplamının, ait olduğu ekibin ve şirketin performansını oluşturduğu varsayımıydı. Ancak geçmiş dönemlerden farklı özellikler taşıyan çağın gereklerine uymak zorunluluğunda olan ve eskisine göre amaçları, yapıları, faaliyetleri, sorumlulukları farklılaşan ve karmaşıklaşan işletmelerin başarılarının, yalnızca bireysel performansa bağımlı olmadığı görülmektedir. Artık günümüz işletmelerinde, bireysel performanstan öte çok farklı boyutları olan örgütsel performansın, ölçülmesi ve değerlendirilmesinin, daha karmaşık bir olgu olduğu ve örgütsel performansın çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınması, ölçülmesi ve değerlendirilmesinin gerekliliği anlaşılmıştır.

Örgütsel performans; bir örgütün stratejik amaçlarını hayata geçirme ve gerçekleştirme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Ingram ve diğ., 1997:119). Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, örgüt amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Akal, 2005:17).

Bugün artık, örgütlerin, rekabet gücü kazanmak için gösterdikleri amaçlı, planlı ve çok yönlü tüm çabaların, çok boyutlu bir örgütsel performans yaklaşımıyla ele alınması ve değerlendirilmesi gerçeğinin ışığında; örgütsel performans “bir örgütün tüm boyutlarında elde ettiği toplam başarının düzeyidir.” şeklinde tanımlanabilir.

Çok boyutlu açıdan performans; bir örgütün etkililik (müşteri ihtiyaçlarını ne oranda doğru karşıladığı), etkenlik (şirket kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığı ) ve değişebilirlik (şirketin hızlı değişime kendini nasıl uyarladığı ve geleceğe ne derece hazır olduğu) açılarından toplam olarak değerlendirilmesidir. Bu performans boyutlarının entegrasyonu, sonuçta şirketin rekabet edebilirliğini belirlemektedir (Bredrup, 1995: 85).

Örgüt performansı, geniş bir boyut içinde işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara yanıt verecek bir kavram olarak düşünülmelidir. “şu an neredeyiz?” sorusu örgütün mevcut durumunu, güçlü ve zayıf yönleriyle irdeleyerek performans düzeyine yanıt arar. “Daha ne kadar iyi olabilirdik?” sorusu ile örgütün mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyi değerlendirilir. Son olarak, “ nerede olmalıyız?” sorusu uzun dönemli işletme potansiyeline göre işletme davranışlarının değerlendirilmesine olanak sağlar (Abacıoğlu, 2004:10). Bu üç soru işletme performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Ayrıca bu üç temel soru işletme performansının ne anlama geldiğini açıklamaktadır.

Örgütsel sistemlerde performansı belirleyici boyutlar dönem dönem değişim göstermişlerdir. Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar kar-maliyet olarak belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde kar-maliyet-verimlilik üçgeni şeklini almış, giderek bu üçgene kalite ve müşteri doyumu eklenmiştir. Son dönemlerde bu sınıflandırmaya, çalışanların davranışları, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar da katılmıştır (Dağdelen,1997:36).

Örgüt performansı, yukarıda sıralanan faktörlerin bir kombinasyonu olmakla kalmayıp, tamamen harici (şirket dışı) bir bakış açısı da kazanmıştır. Çünkü bugün için örgütsel performans; çevresel koşulları ve küresel rekabet gereklerini içeren bir perspektiften tüm paydaşların memnun edilmesine yönelik olarak, şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirmenin bir ölçüsüdür. Benzer bir ifade ile örgüt performansı, çevresel değişikliklerin ve rekabet gereklerinin mevcut şirket yapısıyla uyumlaştırılmasının bir sonucudur (Bredrup, 1995:110).

## 2.2. Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesi

Örgütsel performansın ölçülmesi, özellikle günümüzde, değişimin bir gereği olup, performans geliştirme için temel belirleyicisi ve itici güçtür (Zairi, 1994:4). Örgüt performansının ölçülmesi ve geliştirilmesi, yoğun değişimlerin yaşandığı 1990'ların temel rekabet konusu olmuştur. Yapılan son çalışmalar, rekabet avantajı kazanmak için, örgüt stratejilerinin etkili bir şekilde tüm organizasyona yayılmasının ve kritik alanlarda performansın sürekli ölçülmesinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Schiemann ve Lingle, 1999:7).

Örgüt performansının ölçülmesi, örgütün işini ne kadar iyi yaptığını ortaya koyarken, aynı zamanda değişime sürekli veri aktararak ve daha neler yapılabileceğini gerçekçi bir şekilde ortaya koyarak, örgütsel gelişmeye ve değişime rehberlik eder (Zairi, 1994:4).

Uygun tasarlanmış performans ölçümleri, başta kalite ve üretkenliğin gelişmesine katkıda bulunarak, aşağıda sıralanan faydaları sağlamaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002:45).

- Performans ölçme, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
- Karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartlar belirler.
- Şeffaflığa sağlayarak, kendi performans düzeylerini gözlemlemek isteyen şirketler, iş birimleri ve süreçler için bir "ölçüt" oluşturur.
- Kaliteyle ilgili problemleri ortaya çıkararak, öncelikli problemlerin teşhisine ve çözülmesine yardımcı olur.
- Düşük performans maliyetlerini ortaya çıkararak, üretim sistemlerini yönlendirir.
- Kaynak kullanımını dengeler
- Sürekli gelişme çabalarının başlatılması ve sürdürülmesi için gerçekçi ve rekabete uygun geri besleme sağlar.

Ölçme, örgüt performansına ilişkin güçlü bir anlayış ve odaklanma sağladığı gibi; örgütsel güvenilirliği de pekiştirmektedir. Çünkü ölçme faaliyeti doğrudan müşterilerin talep ettiği değere ve performansa yöneliktir (Zairi, 1994:6). Etkili bir performans ölçümünde anahtar konu ise doğru performans ölçütlerinin belirlenmesidir.

Örgütler için performansın ölçülmesi stratejik açıdan önemli bir konudur ve bu nedenle ölçme, stratejik şirket yönetimi sürecini tamamlayan önemli bir bileşendir. Performans ölçütleri, şirket stratejisini tam olarak yansıtıyorsa, ancak bu durumda tüm çalışanların ortak amaç birliği içinde çalıştığından emin olunabilir (Saraltın, 2003:74).

### **2.3. Performans Ölçütleri / Performans Göstergeleri**

Performans ölçütleri, performansın bazı boyutlarının doğrudan, net ve eksiksiz biçimde rakamsal olarak ifade edilmesidir. Hedeflere karşılık hizmetlerin ne kadar iyi yürütüldüğünü gösteren sayısal ifadelerdir.

Göstergeler dolaylı ölçüler olup doğrudan ölçüm yapmanın zor olduğu, açık ve kesin ölçümlerinin yapılmadığı veya kesin bir sebep-sonuç ilişkisinin kurulmadığı durumlarda çıktı ve performans ile ilgili birtakım bilgiler vermektedir. Göstergeler kurum faaliyetlerinin değişik yönlerini ölçen doğrudan ölçüler arasındaki ilişkiden türetilir ve bir dizin, bir oran, birim başına bir ölçü şeklinde veya bir başka karşılaştırma şeklinde ifade edilir (Yörüker ve diğ., 2003:13).

Performans ölçütleri, organizasyonları doğru yönde götürmek için gereken kritik veriler ve göstergelerdir. Performans ölçütleri, özellikle performans yönetiminde, aşağıda sıralanan kritik faaliyetler için önem taşımaktadır (Frost, 2000:16).

- Performansın raporlanması ancak performans ölçütleriyle yapılmaktadır.
- Yönetimsel ve operasyonel kararların alınması için gereken döngülü bir kontrol ve geribildirim mekanizması ancak doğru ölçütlerle işlemektedir.
- Şirket stratejisinin uygulanması ancak doğru performans ölçütlerinin varlığına bağlıdır.
- Performansın sürekli takip edilmesi ve geliştirilmesi ancak doğru performans bilgisinin toplanmasına ve doğru ölçütlerin tanımlanmasına bağlıdır.

Ölçme için gereken veri kategorileri, öncelikle yapılan işin ve içinde bulunulan sektörün yapısına, şirketin temel yetkinliklerine ve kritik başarı faktörlerine göre belirlenmelidir (Brown, 1996:42). Ancak, yine de, her örgütün dikkate alması gereken türdeş veri ve ölçüt kategorileri vardır. Örneğin, ölçme yönetimi uygulayan bütün örgütlerin, genel olarak, finansal performans ölçütlerine, müşterilerle ilgili ölçütlere, çalışanların tatmini ve geliştirilmesi ile ilgili ölçütlere, süreç performansı ile ilgili ölçütlere, ürün ve hizmet kalitesini yansıtan ölçütlere, tedarikçilerin performansı ile ilgili ölçütlere, çevre ve toplumsal sorumluluğu yansıtan ölçütlere ihtiyacı vardır (Sarıaltın, 2003:74).

Performansın iyileştirilmesi ve işlerin doğru yapılabilmesi için işletmelerde performans ölçümü ile ilgili kararların doğru alınmış olması gerekir. Doğru belirlenmiş performans ölçütlerinde olması gereken nitelikler Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Performans Ölçütlerinin Özellikleri**

Stratejik planlarla ilgili ve bunları uygulayıcı olmalı	Örgüt hiyerarşisine uygun olmalı
Uygulaması kolay olmalı	Dış çevre ile uyumlu olmalı
Karmaşık olmamalı	İşbirliğini yatay ve dikey teşvik etmeli
Müşterinin istekleri doğrultusunda yönlendirilmeli	Performansın sonuçlarından sorumlu olmalı
İşlevsel birimler arasında bütünleştirilmiş olmalı	Örgüt birimleri arasında haberleşmeyi sağlamalı
Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalı	Anlaşılabilir olmalı
Gerçekçi olmalı	Kritik faktörlere odaklanmalı
Neden ve sonuçlar arasında ilişki kurabilmeli	Maliyetin yanı sıra kaynak ve girdilere de odaklanmalı
Zamanında geri besleme yapabilmeli	Geri besleme harekete geçirici olmalı
Kendi kendisini ölçebilmeli	Geleceği tahmin için veri üretebilmeli
Amaçları olmalı	Sınırları olmalı
Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeli	Sürekli gelişme ve ilerlemeyi teşvik etmeli
Dışsal karşılaştırmalar için veri üretebilmeli	Birbirleri ile çatışmamalı

**Kaynak:** Kabadayı, E.T. ,”İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilişkisi” Doğu Üniversitesi Dergisi, 2002: 67

Karmaşık yapılara sahip, çeşitli öğelerin ve ilişkilerin var olduğu işletmelerde performans ölçümü kolay olmadığı gibi her işletmenin farklı stratejik hedeflere ve amaçlara sahip olması nedeniyle ölçüm sistemlerinin genel ve tüm işletmeler tarafından uygulanabilecek bir yapıya sahip olması da mümkün değildir. Böyle bir durumda işletmeler tüm sistem ve alt sistemler arasında uyum sağlayacak şekilde ve kendi ihtiyaçlarına cevap verecek doğrultuda ölçüm sistemlerini oluşturmalı ve uygun performans göstergeleri ve ölçütleri belirlemelidirler.

Performans ölçütleri seçilirken organizasyonun stratejisi ile uyum içinde olması gerekmektedir. Birimlerin performans ölçütleri ile işletmenin tamamını ilgilendiren ölçütler bir bütünlük içinde uyum göstermelidir Performans ölçütleri, herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde açık, güvenilir ve sağlıklı olmalıdır.

Performans ölçütleri, kısaca “ özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilişkili ve belirli bir süre ile sınırlı” (SMART: Specific, Measurable, Achievable, Related, Time Bound ) olmalıdır. Performans ölçümü, devamlı şekilde öz değerlendirmeyi desteklemelidir (Parker, 2000: 63).

Global rekabete uyum sağlamak ve stratejilerini gerçekleştirmek için çabalayan şirketler, ancak, ölçebildikleri stratejik amaçları başarabildiklerinin bilincindedir. Çünkü ölçme, gerçeklere dayalı karar vermeyi, daha doğru raporlamayı, etkin bir strateji uygulamasını ve performans artışını mümkün kılmaktadır (Sarıaltın, 2003:74).

#### **2.4. Kritik Başarı Faktörleri ve Öz Yetkinlikler**

İşletmelerin başarısı birçok içsel ve dışsal faktörden etkilenmektedir. Bu etkiler işletmeden işletmeye (farklı endüstri ya da iş kolları vb) değişiklikler gösterdiğinden diğer bir ifade ile bir örgüt için önemli olan bir faktör diğer bir örgüt için önem taşımayabileceğinden bu faktörlerden işletme için önemli ve etkili olanlarının incelenip değerlendirilmesi daha yararlı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında kritik başarı faktörleri işletmeyi ve faaliyetlerini direkt ve önemli ölçüde etkileyen iç ve dış faktörlerdir (Ergin, 1992:11).

Kritik başarı faktörleri işletmeden işletmeye, işletmenin hedef ve amaçlarına ve faaliyet gösterdiği alana göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin bir işletmenin hedefi satışlarını artırmak ise müşteri memnuniyeti o işletme için önemli bir kritik başarı faktörüdür. Başka bir işletmede kritik başarı faktörleri; kalite, maliyet, müşteri doyumu veya yenilik olabilir. Bu nedenle her işletme kendisi için uygun olan kritik başarı faktörlerini belirlemelidir. Kritik başarı faktörlerine verilebilecek örnekler şu şekilde sıralanabilir (Glad ve Becker, 1994:175).

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



Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinde en önemli nokta bu faktörlerin işletme stratejisi doğrultusunda oluşturulmasıdır. Performans sisteminin her basamağı kendinden önceki ve sonraki ile ilişkili, dolayısıyla tüm adımlar birbirine bağlı ve bütünlük içinde olmalıdır. Kritik başarı faktörleri içsel ve dışsal faktörler göz önüne alınarak belirlenmelidir. Çünkü işletmenin etkilendiği iç ve dış çevre iyi anlaşıldığı takdirde işletmenin başarısında kritik önem taşıyan faktörler belirlenebilir. Bunların yanında kritik başarı faktörlerinin tüm alt sistemler de dahil işletmenin bütünü için aynı anlamı ifade etmesi ve anlaşılır olması gerekmektedir. Kendi anahtar başarı faktörlerini belirledikten ve tanımladıktan sonra organizasyonun bir sonraki hedefi, organizasyonun toplam performansını da geliştirecek ve onları daha iyi yönetecek şekilde daha uygun bir biçimde ölçmek için kullanılacak göstergeleri belirlemek olacaktır (Glad ve Becker, 1994:176).

Örgütsel performansın ölçülmesi ve performans ölçütlerinin belirlenmesinde kritik başarı faktörleri kadar önemli olan diğer bir faktör de işletmenin öz yetkinlikleri/temel yetenekleridir. Temel yetenek (veya öz, çekirdek yetenek ve beceri) bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel, 2005:387).

Örgütsel performansın doğru ölçümü ve geliştirilebilmesi için örgüt stratejisi, kritik başarı faktörleri ve performans ölçütleri arasında tam bir bütünlük ve denge sağlanmalı, bu unsurlar arasında bir uyumsuzluk olmamalıdır. Örgütsel performansın ölçümü ve geliştirilmesinde, örgüt stratejisi, kritik başarı faktörleri ve performans ölçütleri arasındaki denge, uyum ve bütünleşmenin sağlanmasında, günümüzde öne çıkan ve önemli bir araç olan Balanced Scorecard özellikle strateji geliştirmede de etkili bir yöntem olarak dikkat çekmektedir.

## 2.5. Kurumsal Performansın Boyutları

İşletmelerde performans ölçüm sistemi oluşturulurken, sistemin etkin olarak işleyebilmesi için hangi boyutların sisteme dahil edileceğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Boyutlar belirlenirken öncelikle organizasyonun strateji, misyon ve vizyonunun dolayısıyla amaçlarının doğru olarak tanımlanması gerekmektedir. Sonrasında, belirlenen amaçlara ulaşma yolundaki tüm çabaların izlenmesine ve sonuçlarının tespit edilmesine yönelik olarak belirlenecek ölçütlerin hangi boyutlarda toplanması ve incelenmesinin gerektiği üzerinde durulmalı ve ölçütler kategorize edilmelidir. Belirlenecek performans boyutları örgütün tüm yönlerini ölçecek bir bütünlük ve dengede oluşturulmalıdır.

Performans yönetiminde meydana gelen değişimler gibi performansın boyutlarının da günümüze kadar değişen ve gelişen bir süreç gösterdiği görülmektedir. Performans anlayışının değişim sürecinde değişmeyen tek boyutun ekonomik boyut olduğu ortaya konulmaktadır (Akal, 2005:22). Performans boyutlarından etkinlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluk, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, büyüme ve Pazar payı performans ölçümleri için geliştirilecek performans göstergelerinin tabanını oluşturmaktadır. Örgütler bu ölçütler çerçevesinde gereken göstergeleri belirleyip neyin ölçüleceğini tespit etmektedirler. Ölçümlerde boyutlardan hangilerinin kullanılacağı işletmelerin amaç ve hedeflerine göre belirlenmektedir (Akal, 2005: 136).

Performansı çok boyutlu olarak tanımlayan, aralarında karşılıklı bir etkileşim ve belli bir denge olan ve günümüzde en çok üzerinde durulan önemli performans bileşenleri özetle şu şekilde sıralanabilir (Bredrup, 1995: 110).

- **Etkililik** (Effectiveness): Örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Bu tanımda da görüldüğü gibi etkililik,

“amaçlara” yönelik bir kavramdır. Amaçları gerçekleştirme düzeyini örgütün çıktıkları ile daha doğru bir ifade ile elde edilen sonuçlar ile ilişkilendirerek belirlemektir. Bu özelliği nedeniyle etkililik, örgütsel düzeyde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutlarından biridir ve doğru şeylerin yapılmasıdır. Burada ”şeyler” hedefler, amaçlar ve faaliyetler anlamındadır (Akal, 1992: 15).

- **Etkinlik** (Efficiency): Örgütün ölçülerle uyumlu olması olarak tanımlanabilir. Bir bakıma doğru işin doğru olarak yapılmasıdır. Etkinlikle, doğru normları belirleyip, bunları realize etmek gerekmektedir. Amaçlarına ulaşmak etkililik olarak ifade edilirken amaçlara en az çabayla ulaşmak etkinlik olarak ifade edilebilir (Akdemir, 2003: 81).
- **Verimlilik** (Productivity): Belirli bir dönem sonucunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı) bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranıdır. Verimlilik toplam performansı oluşturan temel bir boyuttur.
- **Yenilik** (Innovation): Uzun dönemli bir performans göstergesidir. Yenilik; değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir ve işletmelerin geleceği için çok önemlidir. Yeniliklerin performansa etkisinin ve yeniliklerin ne düzeyde gerçekleşiyor olduğunun belirlenmesi işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Karaca, 2004: 24).
- **Çalışma yaşamının kalitesi** (The Quality of Working Life): Örgüt çalışmalarının ücret, fiziki çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, iş birliği ortamı, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, sorun çözme, karar almaya katılım gibi günümüzün çalışma yaşamında önemli ve gerekli olan çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir performans boyutudur. Örgüt çalışanların beklentilerine, emellerine ve isteklerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebilirse, çalışanların ve

dolayısıyla da işletmenin performansı o düzeyde olumlu olarak etkilenecek ve artacaktır (Akal, 2005: 59).

- **Kalite (Quality):** Müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan, müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde işletme performansının temel boyutlarından biridir.
- **Karlılık (Profitability):** Kar ve karlılık işletmelerde toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir (Akal, 2005 : 63).

Hudson (2001:102) ise örgütsel performans kriterlerini Tablo 4’te görüldüğü gibi kalite, süre, esneklik, finans, müşteri tatmini ve insan kaynakları olarak belirlemiştir.

**Tablo 4: Örgütsel Performans Kriterleri ve Kritik Boyutlar**

Kalite	Süre	Esneklik	Finans	Müşteri Tatmini	İnsan Kaynakları
Yenilik	Tedarik Süresi	Üretim Etkenliği	Karlılık	Pazar Payı	Öğrenme
Dağıtım Güvenilirliği	Kaynak Kullanımı	Kaynak Kullanımı	Ürün Maliyetleri Azaltımı	Müşteri İle Bütünleşme	İş Yaşamının Kalitesi
Atık	Dağıtım Süresi	Hacim Esnekliği	Nakit Akışı	İmaj	Çalışan Katılımı
Güvenilirlik	Verimlilik	Yeni Ürün Tanıtımı	Envanter Performansı	Hizmet	Çalışanların Becerileri
Ürün Performansı	Çevrim Süresi	Bilgisayar Sistemleri	Maliyet Kontrolü	Rekabetçilik	İş Gücü Etkinliği
	Teslim Hızı	Maliyet	Satışlar	Yenilik	Verimlilik
	İş Gücü Etkinliği	Gelecekteki Büyüme	Genel Gider Azaltımı	Dağıtım Güvenilirliği	Kaynak Kullanımı
	Süreç Süresi	Ürün Yenilikleri	Pazar Payı		Çalışanlar Arası İlişkiler
			Etkinlik		

**Kaynak:** HUDSON, M. Smart., A, BOURNE M., Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems, International Journal of Operations & Production Management, Vol, 21, No:8, 2001, s.102.

Örgütsel performans ölçme ve değerlendirme sürecinin başlangıç ayağı olan “Performans Kriterlerinin Belirlenmesi” aşaması titiz bir çalışma gerektiren aşamadır. Yerli ve yabancı literatürde konu, farklı açılardan incelenmiş ve çok çeşitli

kriterler üzerinde durulmuştur. Ancak son yıllardan örgütsel performansın boyutlarının finansal göstergeler (ölçütler / kriterler / boyut) ile finansal olmayan göstergeler şeklinde kategorize edilerek incelenmesi öne çıkmaktadır.

Lee ve arkadaşlarına göre örgütsel performans, “finansal ve finansal olmayan” olmak üzere iki ana kategoriye bölünebilir. Finansal olmayan performans ölçümleri esas olarak bilgi sistemlerinin stratejik değerleri üzerine odaklanır ve fiziksel olmayan faydaları kapsamaktadır (Lee, 2004:61).

Finansal performans göstergeleri firmaya ait mali tablolardan ve muhasebe kayıtlarından elde edilen, rakamlar, yüzdeler ve oranlarla ifade edilen göstergelerdir. Finansal göstergeler olarak karlılık ve verimlilik oranları; satışlar, yatırımlar, öz sermaye, alacaklar, borçlar, vb konularda onlarca oran/ölçüt kullanılmaktadır.

İşletmelerin sadece finansal boyuttaki ölçütleri kullanmaları gerçek bir performans ölçümü için yeterli olmamaktadır. Performans boyutları belirlenirken, finansal boyut yanında, finansal boyutun dışındaki; finansal olmayan boyutların/göstergelerin de dikkate alınması ve bunlarla ilgili ölçütlere yer verilmesi gerekmektedir. Finansal olmayan göstergeler olarak; müşteri memnuniyeti, yeni ürün geliştirme, çalışanların tatmini gibi ölçütler kullanılmaktadır. Performans ölçüm sisteminden en iyi sonucu alabilmek için kullanılacak göstergeler ana hedefler doğrultusunda ve işletme faaliyetlerine uygun olan finansal ve finansal olmayan ölçülerin dengeli bir birleşimi olmalıdır (Ergin, 1992:86).

Örgütsel performansın ve örgütsel performansın boyutları ile ilgili olarak günümüzde en çok üzerinde durulan ve kullanımı yaygınlaşan yaklaşımlardan biri de (Balanced Scorecard) kurumsal performans karnesi yöntemidir.

Kurumsal performans karnesinin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans

yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır (Kaplan ve Norton, 2004:61).

Kaplan ve Norton' un ilk olarak geliştirdiği kurumsal performans karnesi (BSC) dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar;

- **Finansal boyut,**
- **İç süreçler boyutu,**
- **Müşteri boyutu ve**
- **Öğrenme ve gelişme boyutu**

olarak sıralanmaktadır. Öncesinde yenilik ve öğrenme boyutu, olarak adlandırılan boyut daha sonra öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmıştır. Kurumsal performans karnesi ve örgütsel performansın bu dört boyutu ileride ayrıntılarıyla incelenecektir.

## **2.6. Performans Yönetim Sisteminin Yapılandırılması**

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Akal 2005:75).

Performans yönetimi; bir şirketin temel amaçlarıyla fonksiyonel stratejileri doğrultusunda performansını dengeli bir biçimde yönetme sürecidir. Performans yönetimi süreci, şirket amaçları ve fonksiyonel stratejileri bütün iş süreçlerine, faaliyetlere, görevlere ve çalışanlara etkili bir şekilde ulaştırılmasını sağlayan önleyici bir kontrol ve geri bildirim sisteminin oluşturulmasını amaçlamaktadır (Bititci 1997: 116).

Performans yönetim sisteminin yapılandırılmasında işletme stratejilerinin bağlılık ile değişen koşullara uyum sağlanmalı ve karar vermede etkin rolü üstlenecek kritik başarı faktörleri ve performans ölçüleri geliştirilmelidir. Etkin bir performans yönetim

sisteminin yapılandırılması için pazar koşulları işletme stratejisi, müşteri beklentileri ve geleceğe ilişkin beklentiler gibi özelliklerin belirleyici etkisini göz önünde tutmak gerekir (Kaygusuz, 2005: 84). Etkin bir performans yönetim sisteminin yapılandırılmasında aşağıda belirtilen süreç izlenmelidir (Glad ve Becker, 1995:174).

- İşletmenin yaşamı için önemli olan içsel ve dışsal faktörlerin tanımlanması
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- Performans ölçülerinin belirlenmesi
- Performans ölçümünün organizasyonun alt basamaklarına yayılması

▪ **İşletmenin Yaşamı İçin Önemi Olan İçsel ve Dışsal Faktörlerin Tanımlanması:** İşletmenin başarılı bir yaşamı ve uzun dönemli gelişimi için önemli olan içsel ve dışsal faktörlerin tanımlanması gerekir. Bu tanımlamada, Birinci olarak işletmelerin zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi, İkinci olarak fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve üçüncü olarak ise bu konulara ilişkin stratejilerin belirlenmesine yönelik çalışmaların sonucunda yapılır.

▪ **Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi:** Bir işletmenin başarısı için gerekli olan başarı faktörlerinin tanımlanması, stratejilerin formülasyonu ve uygun performans ölçülerinin belirlenmesi için birincil derecede önemlidir.

İşletmelerin belirli dönemlerde gerçekleştirdiği faaliyetlerinin değerlemesinde en çok kullanılan kritik başarı faktörleri: 1.Müşteri tatmini, 2.Kalite, 3.Maliyet, 4.Karlılık ve 5.Esneklik olarak sıralanmaktadır (Smith, 1995:178). Ayrıca Gallup tarafından yapılan bir araştırmada en çok kullanılan kritik başarı faktörü sorusuna verilen cevapta şu sıralama ortaya çıkmıştır (Blocher, ve diğ., 2005:37):

- |                          |                                  |                    |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 1-Müşteri hizmetleri,    | 4-İletişim ve bilgi teknolojisi, | 7-Yenilik ve       |
| 2-Mamul/Hizmet kalitesi, | 5-Esneklik ve uyum sağlayabilme, | 8-Diğer faktörler. |
| 3-Operasyonel etkinlik,  | 6-Pazara girme hızı,             |                    |

Bu kritik başarı faktörlerinden müşteri hizmetleri, pazara girme hızı ve yenilik farklılaştırma stratejisi ile ilgili iken; Operasyonel etkinlik, maliyet liderliği

stratejisi ile ilgilidir. 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 (Beischel ve Smith, 1991:26).

- **Performans ölçülerinin belirlenmesi:** Performans ölçüleri, yapılan faaliyetlerin sonucunu yansıtan bir göstergedir. İşletmenin ana amaçları tanımlandığında, değerlendirildiğinde ve stratejik plandaki öneme göre sınıflandırıldığında performans ölçüleri belirlenmelidir. Bu ölçüler, işletmenin tüm önemli faaliyetlerinde maliyet yönünden etkin olma ve zamanlı veri sağlanması konularında hassas olmalı, kolay uygulanmalı ve her düzeydeki personel tarafından kabul edilmelidir (Berliner ve Brimson, 1988:161).

- **Performans ölçümünün organizasyonun alt basamaklarına yayılması:** Performans ölçüm sistemi, sadece üst yönetim tarafından kullanılacak bir sistem değildir. Etkin olarak işleyecek bir performans yönetim sistemi oluşturan işletmelerin rekabetçi değişikliklere anında cevap verebilme esnekliğini yakalayacağı bir gerçektir. Amaç, sadece sistemin kurulması değil, değişen ortama uyum sağlayacak şekilde yenilenmesidir (McNair, Lynch ve Cross, 1990:29). Performans ölçümlerinin kullanıldığı basamaklar; 1.Pazar düzeyi, 2.İşletme düzeyi, 3.Tesis düzeyi ve 4.Hat düzeyi olarak sıralanmaktadır (Berliner ve Brimson, 1988:161-163). Performans ölçümünde başarının temeli, her basamak arasında bağlantı kurulması ve bu bağlantıda neden sonuç ilişkisinin işlerlik kazandırılmasıdır (Kaygusuz, 2005:84).

Bazı yöneticiler performans ölçümünü, stratejinin önemli bir parçası olarak pek dikkate almamaktadırlar. Bu tip yöneticiler, sadece yeni amaçlar ve süreçleri kontrol etmek için yeni ölçülerin kullanılmasında başarısız olmamakta, eski ölçülerin yeni ortam ile ilgili olup olmadıklarına karşı cevap vermede de başarısız olmaktadır (Kaplan ve Norton 1993:134).



İşletmelerin oluşturacakları performans yönetim sistemleri, stratejilerini destekleyici olmalıdır. Bu sistem, müşteri ve iç sürecin performansı ile ilgili olarak finansal ölçüler yanında finansal olmayan ölçüleri de içermelidir. Ayrıca bu sistem, işletme amaçlarını yönetilebilir alt başlıklara dönüştürmek için organizasyonel yapıdaki alt basamakları da kapsamalıdır (Epstein ve Manzoni, 1997:28). Oluşturulacak performans yönetim sistemi, işletme stratejisi ile ilişkili olarak, işletmenin iç süreci (değer zinciri), müşteriler ve gelişme faaliyetlerini finansal boyut ile birleştirecek şekilde yapılandırılmalıdır. Basit olarak belirtilen bu amaçları karşılamak üzere kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) geliştirilmiştir.

Kurumsal performans karnesi, işletmenin vizyon ve stratejileri doğrultusunda belirlenen ve performans ölçümlerinin yer aldığı performans yönetim sisteminde hedeflenen, stratejik faaliyetler ile nihai amaç olan finansal değer yaratma arasında bağ oluşturmaktadır.

## **2.7. Performans Yönetimi ve Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard)**

Kurumsal performans yönetimi kapsamında gerçekleştirilen performans ölçümü, işletme sahipleri, yöneticiler, yatırımcılar ve kredi verenler gibi işletme içinden ve dışından birçok ilgilinin, işletme ile ilgili verdikleri kararları etkilemektedir. Bu nedenle, ister tam olarak sistematik bir şekilde olsun, isterse geçici bir süre veya belirli bir amaç için olsun, her işletme performans ölçümü yapmaktadır. Yönetimin önemli işlevlerinden kontrolün bir parçası olan, performans ölçümü ile ilgili olarak işletmeler, son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve yönetim tekniklerinde meydana gelen gelişmeler doğrultusunda, kullandıkları performans ölçüm ve yönetim sistemlerinde yeni düzenlemeler yapma ihtiyacı duymaktadır.

İş dünyası 1990'lı yılların başlarında performans kavramına bütüncül bir yaklaşım getiren, performans yönetiminde önemli bir dönüm noktası olan

performans karnesi (BSC) ile tanışmıştır. Dünya çapında kabul gören performans karnesi (BSC), finansal performans ölçütlerinin yanında finansal olmayan performans ölçütlerinin de kullanılmasını önererek, kurumsal performansın çok boyutlu olarak ölçülmesini ve işletmelerin stratejilerine odaklanmasını sağlamıştır.

Performans karnesi (BSC), işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton, 2007:2).

**“Ölçülmeyen yönetilemez”** ilkesinin esas alan performans karnesi, birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Performans karnesinin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal, olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır (Kaplan, Norton, 2004: 61).

Karmaşık yapıya sahip bu günün iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton uçağıın birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağını vurgulayarak 12 şirket üzerinde yaptığı çalışmaların temelini oluşturduğu performans kriterlerini dört boyuta indirgemıştır (Batman ve Kınır, 2006:5). İlk olarak Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen performans karnesi, finansal boyut, iç süreçler boyutu, müşteri boyutu ile yenilik ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktaydı. Daha sonra yenilik ve öğrenme boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmıştır. Performans karnesi (BSC), işletme stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlandığından dolayı, performans karnesinin tüm boyutlarının işletmenin vizyonu ve stratejisi ile ilişkisi kurulmuştur (Kaplan, Norton, 2007:9).

Performans karnesi (BSC) kullanan birçok işletmede bu dört boyut değiştirilmeden kullanılmakla birlikte, bazı işletmeler kendi yapısal özellikleri veya yaptıkları işin özelliği nedeni ile, performans karnesini oluştururken daha farklı boyutlar da kullanmaktadır. Her işletmenin kendine özgün şartları vardır ve performans karnesi uygulamasında kendine uygun bir yol izlemesi gerekmektedir.

Performans karnesi (BSC), işletme stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüştürülmesini sağlamaktadır. Performans karnesi sayesinde, işletmeler performans yönetim sistemini işletmelerin stratejik hedefleri üzerine kurulmaktadır. Böylece, kurumsal stratejiler birimler tarafından benimsenmekte ve kurum içi bütünlük sağlamaktadır. Performans karnesi, tepe yönetimi tarafından hazırlanan stratejilerin belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüşmesine ve dolayısıyla işletmenin performansının artmasına yardımcı olmaktadır. Performans karnesi bir stratejik kontrol sistemine de bir altyapı oluşturmakta ve bireysel ve birimsel hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirmektedir (Kaplan ve Norton, 2007:10.18).

## İKİNCİ BÖLÜM

### **KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)**

Kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) yönetim literatüründe ve özellikle kurumsal ölçme ve değerlendirme konusunda birçok ilki ortaya koymaktadır. Kurumsal performans karnesinin (BSC) ortaya koyduğu yenilikler ve özellikler teorik çerçevesi ile unsurları analiz edilerek açıklanabilir. Bu bölümde öncelikle kurumsal performans karnesinin (BSC) teorik çerçevesi ve unsurları ele alınarak her bir unsur kısaca açıklanmaktadır. Kurumsal performans karnesinin (BSC) dört boyutu ve bu boyutlarda yer alan amaç ve ölçütlere örneklerin de ele alındığı bu bölümde son olarak kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturma süreci üzerinde durulmaktadır.

#### **1. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD) KAVRAMI**

Harvard işletme fakültesi akademisyenlerinden Prof. Dr. Robert S. Kaplan ve Nolan Norton Enstitüsü başkanı Dr. David P. Norton tarafından 1992’de geliştirilen Balanced Scorecard (BSC) yaklaşımı, yeni bir “stratejik ölçme yönetimi” yaklaşımıdır. Kaplan ve Norton, finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri kurumsal performans karnesini (BSC) şu şekilde tanımlamışlardır.

Kurumsal performans karnesi (BSC), örgütün misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçüm setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan, Norton 2007:2).

Kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili farklı tanımlar bulunmasına karşılık, Kaplan ve Norton tarafından en kısa şekliyle strateji uygulama modeli

olarak tanıtılmaktadır (Barsky ve Bremser, 1999:6). Kurumsal performans karnesi (BSC), strateji ve vizyonu işletmenin merkezine koymakta ve bunları ölçülebilir hedeflere dönüştürmektedir (Letza, 1996:58, Griffiths, 2003:70).

Kurumsal performans karnesi (BSC), bir işletmenin stratejilerini ve vizyonunu gerçekleştirmeye yönelik performans ölçütleri ortaya koyarak, stratejilerin ve vizyonun eyleme dönüşmesini sağlamaktadır. Fortune dergisinin 1980’li yıllarda yaptığı bir araştırmaya göre, etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10’u geçmemektedir. Yine Fortune dergisinin 1999’da yaptığı bir araştırmaya göre yaşanan başarısızlıkların yaklaşık %70’inin yanlış stratejilerin seçilmesinden değil, stratejilerin uygulanamamasından kaynaklandığı belirlenmiştir (Kaplan ve Norton, 2001:1).

Kurumsal performans karnesi (BSC), işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır (Koçel, 2003:454). Kurumsal performans karnesi (BSC), bir işletmenin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar (Ölçer, 2005:89).

Diğer ölçme yaklaşımlarının eksikliklerini gidermek ve ölçme problemlerine pratik çözümler kazandırmak için geliştirilen Kurumsal performans karnesi (BSC) öncelikle bir örgütün finansal performansını; müşteri, iç süreçler ve yenilik/öğrenme performanslarıyla dengeleyerek, uzun vadede “ rekabetçi ” başarıyı sürdürülebilmek için daha hangi alanlarda ölçme yapması gerektiği konusunda geçerli olan bir “ölçme sistematığı” ve “stratejik yönetim aracı”dır (Yıldız ve Sarıaltın, 2007:1).

Kurumsal performans karnesinin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans

yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır (Kaplan ve Norton, 2004:61).

Türkçe işletme yazınında Balanced Scorecard kavramının karşılığı olarak,

-Dengeli Sonuç Kartı	-Başarı Karnesi
-Ölçüm Kartı Tekniği	-İşletme Karnesi
-Kurumsal Performans Karnesi	-Strateji Karnesi
-Kurumsal Karne	-Dengeli Ölçüm Kartı
-Dengeli Skor Kartı	-Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi

vb. 25 farklı kavramın kullanıldığı görülmüştür (Coşkun 2006:92).

“Kurumsal performans karnesi” ifadesi, birebir tercüme anlamı açısından bakıldığında “Balanced Scorecard” kavramını tam olarak karşılamamakla birlikte; felsefesini ve kapsamını en iyi yansıtan ifade olması nedeniyle bu çalışmada tercih edilmiştir. Kavram, birçok unsuru kapsamaması, içeriğinin genişliği, “dengeli” anlamına vurgusu ve özgün anlamını yansıtmaması gibi faktörler göz önüne alınarak gelecek bölümlerde (BSC) kısaltması ile birlikte kullanılacaktır.

### 1.1. Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) Unsurları

Kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminde kurumsal performansının ölçümünde dengede bulunması gereken dört boyut ele alınmaktadır. Bu boyutlar “Finansal , müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme/gelişme” boyutlarıdır. Kurumsal performans karnesi (BSC), ölçme ve değerlendirme ile ilgili olarak, ilk defa ortaya koyulan ve sistemin ana çerçevesini oluşturan bu dört boyutu da kapsayan, geleneksel ölçüm sistemlerinden farklı ve özgün birçok unsuru içermektedir.

Performans ölçümü ve stratejik performans yönetimi ile ilgili olarak çok farklı bir bakış açısı ve birçok yeniliği ortaya koyan kurumsal performans karnesinin üzerinde durduğu ve “kurumsal performans karnesinin unsurları” olarak ifade edilebilecek unsurlar, birçok kaynakta farklı şekillerde ele alınarak incelenmiştir. Bu

unsurları şu şekilde özetlemek mümkündür (Barsky ve Bremser, 1999:6., Atkinson, 1997:26., Chan, 2004:206., Kaplan ve Norton, 2007:39).

- 1-Çok Boyutluluk (şirket içi ve şirket dışı performans boyutları),
- 2-Dengelik,
- 3-Maddi Olmayan Varlıklar (finansal ve finansal olmayan varlıklar),
- 4-Sebeup - Sonuç İlişkisi,
- 5-Çift Döngülü Öğrenme,
- 6-Stratejik Başarı ve Mükemmel Performansa Ulaşmak (performansta atılım yapmak),
- 7-Bütünsellik,
- 8-Ardıl - Öncül Göstergeler.

İşletmelerin vizyon ve stratejilerini eyleme dönüştürmek amacıyla ulaşabilir hedefler halinde somut ifadeler ve performans ölçütleri ile belirtilmesini sağlayan kurumsal performans karnesi, kurumsal performans ölçümü ve stratejik performans yönetimine farklı bir bakış açısı getirmiştir. Kurumsal performans karnesi (BSC), kurumsal performansın ölçümünde yukarıda sıralanan kavramlara dikkatleri çekmekte ve fark edilmesini sağlamaktadır. Kurumsal performans karnesinin (BSC) unsurları olarak ifade edilebilecek bu kavramların kullanılması, kurumsal performans karnesinin (BSC), hem bir performans ölçme, hem bir stratejik performans yönetim aracı olarak kullanılmasını mümkün kılmaktadır.

Kurumsal performans karnesini (BSC) geleneksel performans ölçüm sistemlerinden farklı kılan ve kurumsal performans karnesinin çatısını oluşturan bu unsurların kapsamı, ortaya koyduğu yenilik ve farklılıklar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

### 1.1.1. Çok Boyutluluk (Şirket İçi ve Şirket Dışı Performans Boyutları)

Kurumsal performans karnesi (BSC), performans ölçümünü;

- Finansal Boyut,
- Müşteri Boyutu,
- İç İşlemler Boyutu,
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu

olarak dört boyutla ele almaktadır. Kurumsal performans karnesinin dört boyutunun birçok değişik sektör ve şirket için yeterli olduğu saptanmıştır. Fakat bu dört boyutun dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu dört boyutun içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak şirketler bulunacağı gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve şirketin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek şirketler de olabilecektir (Kaplan ve Norton, 2007:44).

Kurumsal performans karnesinin (BSC) performans ölçümü ile ilgili olarak ortaya koyduğu en önemli farklılık finansal ölçütler yanında olumlu ya da olumsuz finansal sonuçları netice veren finansal olmayan ölçütleri de kapsamı ve ölçüm sistemine dahil etmesidir. Finansal boyut geçmişle ilgili ölçütleri ortaya koyarken, öğrenme ve gelişme boyutunun içerdiği ölçütler ileriye dönük ölçütlerdir. Kurumsal performans karnesi (BSC) geçmişini kapsayan, aynı zamanda geleceğe yönelik, içsel ve dışsal performans ölçütlerini, çok boyutlu bir yaklaşımla ele almaktadır.

### 1.1.2. Dengelilik

Kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) kavramındaki “Balanced” yani “ Dengeli ” sözcüğü, bu sistemin uzun ve kısa dönemdeki amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçüler, ardıl ve öncül göstergeler, şirket içi ve şirket dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir. Kurumsal performans karnesi (BSC) yaklaşımı bir işletmenin stratejilerini eyleme dönüştürme yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Uygulamanın temelinde geleneksel finansal ölçüm



araçlarının finansal olmayan ölçüm araçlarının kullanımıyla dengelenmesi yatmaktadır(Sevinç ve Yıldırım, 2006:3).

Kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) adından da anlaşılacağı gibi bir takım unsurların dengelendiği bir yöntemdir. Kurumsal performans karnesinde;

- Uzun dönemli hedeflerle kısa dönemli hedefler,
- Finansal ve finansal olmayan ölçütler
- İşletmenin tüm tarafları (ortaklar, çalışanlar, müşteriler) ile ilgili amaçlar ve ölçütler arasında denge olmak zorundadır (Güner, 2006: 52).

Sonuç kartının oluşturulmasındaki temel düşünce farklı performans ölçütleri arasında işletme stratejisini yansıtan dengeli bir ilişkinin tesis edilmesidir (Storey, 2002:324). Kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminde kurumsal performansın ölçümünde dengede bulunması gereken dört boyut bulunmaktadır ve bu boyutlar (finans, müşteri, şirket içi işlemler, öğrenme ve gelişme boyutları) arasında stratejiler ve hedeflerle uyumlu bir denge sağlanması gerekmektedir. Başka bir ifade ile şirketin stratejilerine ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan bu dört boyut ile ilgili amaçlar ve performans ölçütleri, herhangi birisi unutulmadan, önemsiz olduğu yanılgısına düşülmeden, ihmal edilmeden, ele alınmalı ve aralarında uyumlu bir denge sağlanmalıdır.

Birçok işletme şirket performansını sadece finansal boyutu ile değerlemektedir. Oysa, finansal ölçümler temelde geçmişe yönelik olduğundan bir işletmenin hayati performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklayamaz (Lee ve On Ko, 2000:70). Kurumsal performans karnesi (BSC) ise, sadece finansal boyutu değil, aynı zamanda önceleri fazla değerli bulunmayan ve ölçülemez kabul edilen maddi olmayan faktörleri de dikkate almaktadır. Bu anlamda kurumsal performans karnesi, işletmenin performans ölçüm sistemine bir yenilik getirmekte ve bir organizasyonda çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002:2).

Kurumsal performans karnesi (BSC) kavramında yer alan “dengeli (Balanced)” ifadesi, kurumsal performans karnesinin finansal ve finansal olmayan ölçüleri tek bir rapor içerisinde dengeli bir şekilde içerdiğini anlatmaktadır. Bu nedenle, işletme performansı ölçülürken kurumsal performans karnesinin tüm boyutlarındaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmelidir.

Kurumsal performans karnesinin dört boyutunun ağırlıkları her işletme için farklı olmaktadır. Kaplan ve Norton, kurumsal performans karnesinin dört boyutunun;

- Finansal Boyut %22
- Müşteri Boyutu %22
- Süreç Boyutu %34
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu %22

olmak üzere dengeli bir şekilde ağırlıklandırılmasını önermiştir. Ayrıca, kurumsal performans karnesindeki yer alacak “ölçüt sayısının” da dengeli bir şekilde dağıtılarak, finansal boyuta 5 müşteri boyutunda 5, süreçler boyutu 8-10 arası ve öğrenme ve gelişme boyutu 5 olmak üzere, toplam 23-25 arasında olması gerektiği belirtilmiştir. Daha sonraki çalışmalarda performans ölçütlerinin 20-30 arasında olmasının normal karşılanacağı belirtilmiştir (Kaplan ve Norton, 2004: 40,45).

### 1.1.3. Maddi Olmayan Varlıklar

Bilgi çağının ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin başarılı olabilmeleri için yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını gerektirmektedir. Şirketlerin maddi olmayan değerlerini keşfetmek ve harekete geçirmekteki becerileri, fiziksel ve finansal varlıklarını, yatırımlarda değerlendirmeleri ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmıştır (Itami, 1987 :4).

Şirketlerin maddi olmayan kaynakları olarak; şirketin yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri, motive olmuş ve yetenekli personeli, tepkisel ve öngörülebilir şirket içi işleyiş düzeni, tatmin olmuş ve sadık müşteriler sayılabilir.

Maddi olmayan kaynakların ve şirketin yeteneklerinin de değerlendirilmesi, içinde yaşadığımız çağda çok yararlı olacaktır. Çünkü bilgi çağında şirketlerin başarıya ulaşması için bu kaynaklar geleneksel fiziki ve maddi kaynaklardan çok daha fazla önem taşımaktadır. Bu kaynakların değerlendirilerek maliyet muhasebesi yöntemi içine dahil edilmesi ile şirketler bu kaynaklarında elde ettikleri gelişme ve artışları da çalışanlarına, hissedarlarına, yatırımcılarına ve topluma göstermeyi başaracaklardır. Bunun tam aksi gerçekleştiğinde, yani şirketler maddi olmayan kaynaklarını azalttıkları veya tükettiklerinde bunun olumsuz etkileri şirketin bilançosuna da anında yansımaktadır. Gerçekçi düşünersek, şirketlerin yeni ürün hattı, işlem yapma yeteneği, personelin uzmanlık derecesi, motivasyon ve esneklik seviyesi, müşterilerin sadakat derecesi, veritabanı ve sistemler gibi varlıklarına güvenilebilir mali değerler biçmek son derece zor olduğu için bilançoda yer almalarını sağlamak imkansız hale gelmektedir. Yine de bu kaynak ve varlıklar günümüzün ve geleceğin rekabetçi ortamında başarıya ulaşmak için hayati önem taşımaktadır (Kaplan ve Norton, 2007:9).

#### **1.1.4. Neden - Sonuç İlişkisi**

Kurumsal performans karnesinde (BSC) yer alan ölçüler, birbirleriyle bağlantılı ve hem tutarlı hem de birbirini pekiştiren bir amaç ve ölçüler dizisinden oluşmaktadır. Kurumsal performans karnesinin oluşturulmasında vurgulanan sebep-sonuç ilişkisi, dinamik sistem düşüncesini yaratır. Şirketin farklı bölümlerinde görev yapmakta olan bireylerin, parçaların birbirine nasıl bağdaştığını ve kendi hareketlerinin diğerlerini ve sonuçta tüm kuruluşu ne şekilde etkilediğini anlamalarını sağlar (Kaplan ve Norton, 2007:19-38). Uygun göstergeler seçildiğinde, neden-sonuç ilişkileri, kurumsal performans karnesinin (BSC) en önemli yönünü oluşturur. Dolayısıyla; kurumsal performans karnesi (BSC) ölçme sürecini kullanarak test edilebilen neden-sonuç ilişkilerini göstermektedir (Ensari, 2005:72).

Kurumsal performans karnesinde (BSC), dengeli ilişkinin kurulabilmesi için sonuç kartında yer alan tüm boyutlar neden sonuç ilişkisi içerisinde belirlenmelidir

(Pineno, 2002:71). İşletme stratejisini yansıtan finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin neden-sonuç zinciri içerisinde seçilmesi, işletme yöneticilerine nasıl başarılı olacakları hakkında fikir vermektedir (Chan, 2004:206).

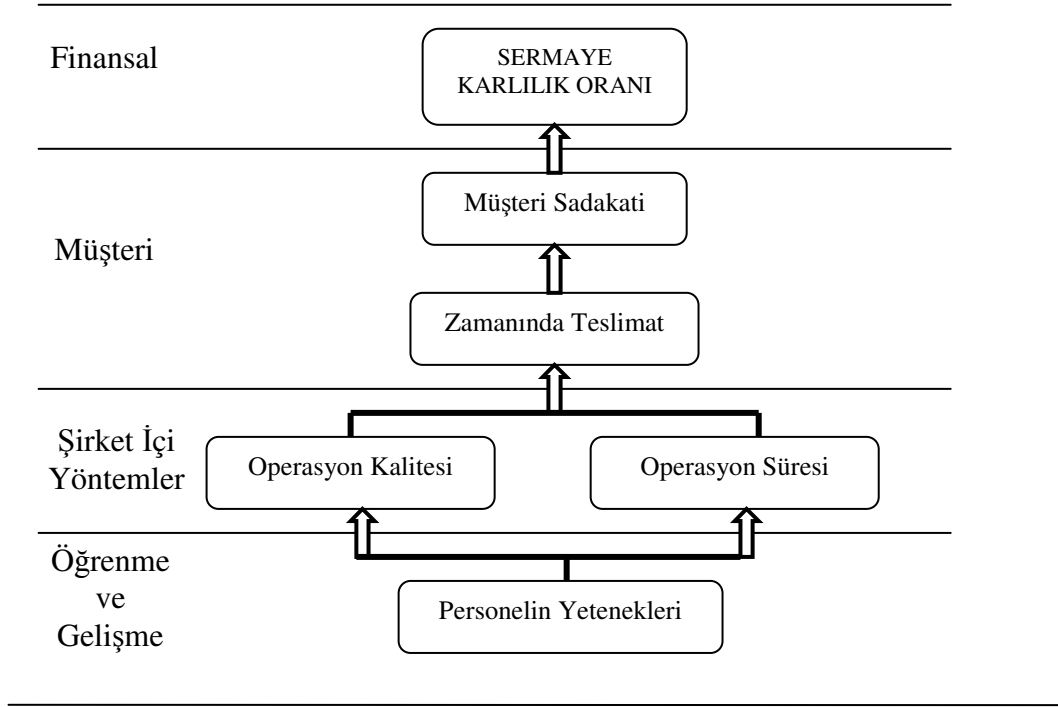
Ölçüm sistemleri, amaçlar ve ölçüler arasındaki ilişkileri (hipotezleri) birçok boyutta açıkça ortaya koyarak bunların yönetim ve değerlendirilmesine olanak sağlamalıdır. Sebep-sonuç zinciri, kurumsal performans karnesinin dört boyutunu da kapsamalıdır. Örneğin sermayenin kârlılığı kurumsal performans karnesinin finansal boyutunda yer alan bir ölçü olabilir. Bu ölçüyü yönlendiren etkenler, mevcut müşterilerin sadakatinin yüksek olması ve bu sadakat neticesinde müşterilere düzenli olarak ve artan oranda gerçekleştirilen satışlar şeklinde belirlenebilir. Böylece, sermayenin kârlılığı üzerinde büyük bir etkisi olan müşteri sadakati, kurumsal performans karnesinin müşteri boyutu bölümüne dahil edilir. Fakat şirket müşteri sadakatini nasıl sağlayacaktır? Müşteri tercihlerinin incelenmesiyle, siparişlerin zamanında teslim edilmesine büyük önem verildiği gözlemlenebilir. Böylece siparişlerin zamanında teslim edilmesini sağlayarak müşteri sadakatinin artırılacağı, bunun da daha iyi bir finansal performans elde etmeyi sağlayacağı söylenebilir. Bu durumda hem müşteri sadakati hem de zamanında teslimat kurumsal performans karnesinin müşteri boyutuna dahil edilmiş olur.

Bir sonraki aşamada, zamanında teslimatı gerçekleştirmek için şirket hangi iç işleyiş yöntemlerinde mükemmel çalışır duruma gelmesinin gerektiği sorgulanır. Zamanında teslimat oranında bir gelişme sağlayabilmek için şirkette uygulanan operasyonların daha kısa sürede tamamlanması veya iç işleyiş yöntemlerinin kalitesinin artırılması gerekliliği ortaya çıkabilir. Her iki faktör de kurumsal performans karnesindeki şirket içi yöntemler boyutunda yer alacak ölçüler olabilir.

Daha sonra, şirketlerin operasyon sürelerini kısaltmak ve işlem kalitesini artırmak için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği sorgulanır. Bu sorunun cevabı olarak, işlemleri yapan elemanların eğitilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi şeklinde ifade edilen bir amaç, kurumsal performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutunda yer alacak bir ölçüdür. Böylece finansal boyuttan öğrenme ve gelişme boyutuna kadar

sebeup-sonuç zincirindeki performans ltleri belirlenmiş olacaktır. Neden-sonuç ilişkileri zinciri Şekil 1’de düşey bir vektör Şeklinde ifade edilmektedir (Kaplan ve Norton, 2007:39).

**Şekil 1: Kurumsal Performans Karnesinde (BSC) Neden Sonuç İlişkisi**



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları , 2007, s.39.

### 1.1.5. Çift Döngülü ğrenme

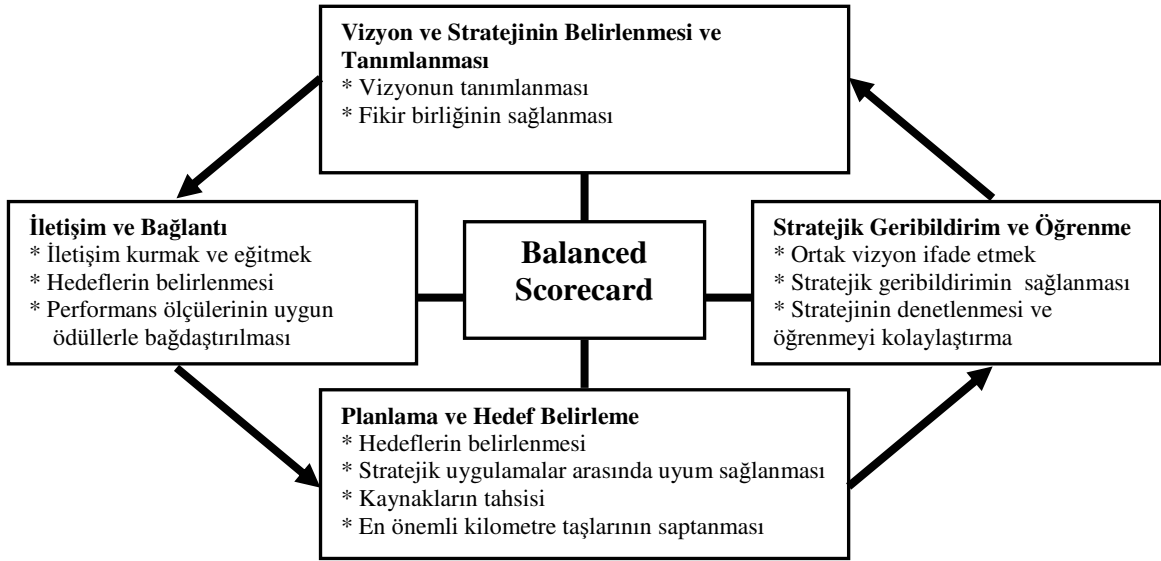
Kurumsal performans karnesi, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerine, uygulama aşamasında düzeltmeler yapmalarına ve eğer gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerine olanak sağlar. Bu zellik Kurumsal performans karnesi (BSC) yönetim sisteminin en yenilikçi ve en önemli yönlerinden biridir. Bu işlem yöneticiler seviyesinde kurumsal öğrenme yeteneği sağlar.

Yöneticilerin, ilk tasarladıkları stratejinin planlara uygun olarak uygulanıp uygulanmadığı konusunda geribildirime ihtiyacı vardır ve bu tek döngülü öğrenme yönetimidir. Bundan daha önemlisi, yöneticilerin, planladıkları stratejinin halen

geçerliliğini ve başarısını koruyup korumadığı hakkında geribildirim ihtiyacı vardır ki bu da çift döngülü öğrenme sistemidir. Yöneticilerin stratejiyi oluştururken yaptıkları temel varsayımların halen geçerli olup olmadığını sorgulayabilmek için de bilgiye gereksinimi vardır. Kurumsal performans karnesi, yöneticilerin stratejisinin canlılığı, sürekliliği ve geçerliliği hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar.

Stratejik öğrenme işlemi, bir sonraki vizyon ve strateji aşamasına, yani birçok boyutta yer alan amaçların gözden geçirildiği, güncelleştirildiği ve elde edilen sonuçlar ve gelecekte ihtiyaç duyulan performans seviyelerine göre değiştirildiği aşamaya gereken malzemeyi sağlamış olur. Bu stratejik geribildirim ve öğrenme yönetimi Şekil 2'deki döngüyle açıklanabilir (Kaplan ve Norton, 2007:13-23).

**Şekil 2: Kurumsal Performans Karnesinde (BSC) Çift Döngülü Öğrenme**



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları, 2007, s.13.

### 1.1.6. Stratejik Başarı ve Mükemmel Performansa Ulaşmak

Performansta ani ve büyük ölçekli değişiklikler yaratabilmek için çok temel değişiklikler yapmak gerekir. Bu değişiklikler, şirkette kullanılmakta olan ölçü ve yönetim sistemlerinde gerçekleştirilecek değişiklikleri de kapsamaktadır. Daha

rekabetçi teknoloji ağırlıklı ve yeteneğe dayalı bir geleceğe yönelmek için sadece geçmiş performansın finansal ölçülerini kontrol etmek ve değerlendirmek yeterli değildir (Kaplan, Norton 2007: 8).

Yüksek performans için çabalayan her şirket, öncelikle, organizasyon içinde etkili bir iletişim ile ortak sahiplenme duygusunu yaratabilmeli ve yenilikçi performans yönetimi uygulamasını gerçekleştirmelidir (Barutçugil, 2002:13).

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri mevcut yöntem ve işlemlerin maliyet, kalite ve sürecini iyileştirici düzeltmeler yapmaya odaklıdır. Kurumsal performans karnesi (BSC) ise, şirketin performansında müşteriler ve hissedarlar lehine bir atılım kaydetmeyi sağlayacak işlemlere dikkat çekilmesini sağlar. Şirket içi yönetimlerin tanımlanması sayesinde genellikle şirketin başarıya ulaşabilmesi için mükemmel bir şekilde uygulanması gereken yepyeni yöntemler ortaya çıkacaktır (Kaplan ve Norton 2007:14).

Rekabetin gerektirdiği yenilikçi performans hedeflerinin oluşturulması ve geleceğe yönelik sorumlulukların bugünden ortaya konulmasını sağlayan performans ölçütleri sayesinde; örgütlerde, iş mükemmelliği, takım çalışması, sürekli gelişim ve geriye bilgi besleme kültürü de gelişecektir (Kaydos, 1999:11).

Kurumsal performans karnesinin en güçlü etkisi bu programın değişimi yönlendirme amacıyla uygulandığı hallerde görülmektedir. Üst düzey yöneticiler, erişildiği taktirde şirkette büyük değişmelerin gerçekleşmesine neden olacak 3 veya 5 yıl süreli Kurumsal performans karnesi (BSC) hedeflerini belirlemelidirler. Organizasyonların belirlediği hedefler arasında, sermayenin kârlılık oranının iki katına çıkarılması veya gelecek beş yıllık dönem içinde satışların % 150 oranında artırılması gibi hedefler sayılabilir.

Böylesine iddialı finansal amaçları gerçekleştirebilmek için, yöneticilerin müşteriler, şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme amaçları ile ilgili hedefleri de

belirlemeleri gerekir. Bu yan hedefler birkaç farklı kaynaktan elde edilebilir. İdeal olanı, müşterilere ilişkin hedeflerin, müşterilerin beklentilerini karşılamak veya bu beklentileri aşmak gibi amaçlardan kaynaklanmasıdır. Mükemmel performansın tanımını yapabilmek için hem mevcut hem de potansiyel müşterilerin tercihleri incelenmelidir.

Müşteriler, şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme ölçüleri ile ilgili hedeflerin belirlenmesinin ardından, yöneticiler, şirketin bir atılım gerçekleştirilmesini sağlayacak amaçlara ulaşması için uygulanacak stratejik kalite, tepki süreci ve yeniden yapılanma girişimlerini uyumlu bir hale getirebilirler. Kurumsal performans karnesi, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve değişim programlarının gerekliliğini ispatladığı gibi, bu programlar üzerinde odaklanılmasına ve gereken entegrasyonun sağlanmasına da olanak tanır. Yöneticilerin çabaları, kolaylıkla kazanç elde edilebilecek şirket içi yöntemlerin temel işleyişlerini yeniden düzenlemek yerine, kurumun stratejik başarı elde etmesini sağlayacak yöntemleri geliştirmeye ve yeniden yapılandırmaya yöneltilir. Amacın maliyetlerde önemli ölçüde kısıntı yapmaya yönelik olduğu geleneksel yeniden yapılanma programının aksine, kurumsal performans karnesinin yeniden yapılanma programının amacı sadece maliyette meydana gelen tasarrufların ölçülmesiyle değerlendirilemez. Kurumsal performans karnesinde yer alan bir dizi neden-sonuç ilişkisinin sürdürülmesi ile nihai hedef olan mükemmel performansa ulaşılır (Kaplan ve Norton, 2007:17-18).

### **1.1.7. Bütünsellik**

Kurumsal performans karnesinin oluşturulması işlemleri, şirketin stratejik hedeflerinin kesin bir şekilde belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kritik etkenlerin tanımlanmasını sağlar. Gerçekleştirilen kurumsal performans karnesi (BSC) programları ve çalışmaları, kurumsal performans karnesi (BSC) ile tanışmamış şirketlerde üst düzey yöneticilerin stratejik hedefler konusunda tam bir fikir birliği içinde olmadıklarını göstermektedir (Kaplan, Norton 2007:14).



Kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminin geliştirilmesi, fikir birliği ve ekip çalışmasının eksikliğini daha net bir şekilde ortaya koyarken, bu problemin çözümüne de katkıda bulunur. Çünkü şirketin kurumsal performans karnesi (BSC) tüm üst düzey yöneticilerin ekip çalışması yapmasını gerektiren, her bir yöneticinin ayrı ayrı katkıda bulunması ile yaratılabilecek ve şirketin tüm fonksiyonlarını kapsayacak bir modeldir. Kurumsal performans karnesinde belirtilen hedefler üst düzey yöneticilerin ortak sorumluluğudur ve ekip çalışmasına dayanan birçok idari yöntemi organize eden bir çerçeve niteliğini taşır. Kurumsal performans karnesi (BSC) amaçları, geçmişteki iş deneyimleri ve fonksiyonel uzmanlık alanlarından bağımsız olarak tüm üst düzey yöneticiler arasında bir takım çalışmasının gerçekleştirilmesine ve fikir birliğine varılmasına olanak sağlar. Kurumsal performans karnesinde yer alan stratejik hedef ve ölçülerin yaygın bir şekilde tüm şirkete iletilebilmesi ile tüm çalışanların şirket stratejisinin başarıya ulaşması için yerine getirilmesi gereken önemli işler hakkında bilgi sahibi olması ve uyarılması sağlanabilir. Tüm çalışanlar kurumsal nitelik taşıyan, en üst seviyedeki hedef ve ölçümleri tam olarak kavradığı zaman kendi bölümlerine ait olan ve kurumun stratejisini destekleyen hedefleri belirleyebilirler (Kaplan ve Norton, 2007:16).

Strateji ile performans ölçütleri arasındaki ilişkinin önemini vurgulayan Niven (2002:13) kurumsal performans karnesini (BSC) işletmenin stratejisinden titizlikle seçilmiş ölçütler grubu olarak tanımlamaktadır. Strateji ile ilişkilendirilmiş ölçütlerden oluşan bir kurumsal performans karnesi (BSC) işletme yöneticileri ile çalışanlar ve yatırımcılar arasındaki iletişimin düzeyini yükselterek işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Güner, 2006: 31). Bu anlamda kurumsal performans karnesi (BSC) işletmelerde, farklı boyutlardaki (finans, müşteri, iç işlemler, öğrenme ve gelişme) tüm faaliyetleri bütünsel bir bakış açısıyla stratejiler ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek tüm çabaların amaçlar ve hedeflere odaklanmasını ve bütünleşmesini sağlamaktadır.

### 1.1.8. Ardıl-Öncül Göstergeler

Kurumsal performans karnesinde kullanılan bazı genel ölçüler vardır. Bu ölçüler genellikle birçok stratejinin ortak hedeflerini hatta sektör ve şirketlerin birbirine benzeyen yapılarını yansıtan temel sonuç ölçüleridir. Bu ölçülerden ;

-Genel sonuç ölçüleri, (kârlılık, pazar payı, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı ve çalışanların yetenekleri) gibi ardıl (gecikmeli) göstergelerdir.

-Öncü göstergeler veya performans göstergeleri ise belli bir şirkete özel olan göstergelerdir.

Performans göstergeleri bir şirketin stratejisinin diğer şirketlerden farklı olan özelliklerini ortaya koyar. Örneğin her şirkette kârlılık elde etmek için uygulanacak yöntemler, şirketin rekabet edeceği pazar kesimleri, hedef müşterileri ve pazar kesimlerine değer teklifleri götürmesini sağlayacak şirket içi işlemler öğrenme ve büyüme amaçları farklılıklar gösterecektir (Kaplan ve Norton, 2007: 182).

Ardıl ölçütler sonuç göstergeleri olup, işletmenin faaliyet sonuçlarını yansıtmaktadırlar. Öncül göstergeler ise performans göstergeleri olup işletmenin faaliyetleri hakkında bilgi vermektedir. Kurumsal performans karnesi (BSC) yöntemi öncül göstergelerin etkili bir şekilde kullanılmasıyla ardıl göstergelerde başarının elde edilebileceğini ileri sürmektedir. Yani öncül göstergeler olan müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunda elde edilen bir başarı ardıl gösterge olan finansal boyutta başarıyı da beraberinde getirecektir. Finansal olmayan ölçütler işletmenin gelecekteki performansını değerlendirme aşamasında öncül göstergeler olarak kullanılabilir (Barsky ve Bremser, 1999:6).

Kurumsal performans karnesi (BSC), hem sonuç ölçümleri (ardıl/gecikmeli göstergeleri) hem de bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak performans göstergelerini (öncül göstergeleri) kapsamalıdır. Performans göstergeleri olmadan sadece sonuç ölçümlerine yer verilmesi bu sonuçların nasıl elde edilebileceğine dair bir fikir vermez. Aynı zamanda sonuç ölçümlerinin, stratejinin başarı ile uygulanıp

uygulanmadığına dair bir erken uyarı mekanizması görevini yerine getirme özellikleri de yoktur. Üretim süreleri, hata oranları gibi performans göstergeleri tek başlarına kullanıldığı zaman şirketlerin kısa dönemli operasyonel gelişmeler elde etmelerini sağlayabilirler, fakat sonuç ölçümleri olmadığı takdirde operasyonlardaki gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle daha fazla iş yapılmasını sağlayıp sağlamadığı ve şirketin daha üstün bir finansal performansa ulaşip ulaşmadığını göstermekte yetersiz kalırlar. İyi bir kurumsal performans karnesi (BSC) şirketin stratejisine özel olarak belirlenen, sonuçlar (ardıl göstergeler) ve performans göstergelerinin (öncül göstergelerin) en uygun orandaki birleşimlerini kapsamalıdır (Kaplan ve Norton, 2007: 182).

## **1.2. Kurumsal Performans Karnesinin Faydaları**

Kurumsal performans karnesinde birçok yönetim sisteminde eksik olan ve stratejiyi uygulamak ve geribildirim sağlamak için gerekli olan sistematik yöntem mevcuttur. Kurumsal performans karnesi (BSC) etrafında inşa edilen yönetim işlemleri, şirketin uzun dönemli stratejisini uygulamaya odaklanmış ve uyumlu yöntemlerdir. Bu şekilde kullanıldığı zaman kurumsal performans karnesi (BSC) bilgi çağı şirketlerinde yönetimin temel direği haline gelir. Kurumsal performans karnesinin gerçek gücü, sadece bir ölçü sistemi olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığı hallerde anlaşılır. Gün geçtikçe daha fazla sayıda şirket kurumsal performans karnesi (BSC) sistemini uygulamakta ve aşağıda sıralanan faydaları elde etmeye başladıklarını belirtmektedir (Kaplan ve Norton, 2007:24).

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi, fikir birliğinin sağlanması ve 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.

Yönetim literatürüne getirdiği yeniliklerle dikkatleri çeken kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en etkili yönetim uygulaması olarak gösterilmektedir (Niven, 2002:12, David, 1997:5). Bir önceki bölümde açıklanan, kurumsal performans karnesini (BSC) oluşturan unsurların ve kavramsal çerçevenin incelenmesiyle, bu önemli yöntemin, işletme yönetimine getirdiği yeniliklere ve sağladığı faydalara özetle şunları da eklemek mümkündür (Kaplan ve Norton, 2007:1-42).

- İşletmenin vizyon ve stratejilerinin eyleme dönüştürülmesi,
- Finansal ve finansal olmayan performans boyutlarının tümünün çok boyutlu, dengeli ve bütünsel bir bakış açısıyla ele alınması ile “ölçme esasına dayalı, stratejik yönetim sisteminin kurulması”,
- Stratejik başarı ve mükemmel performansa ulaşılması, performansta atılım yapılması ve bunun için gerekli olan çift döngülü öğrenmenin gerçekleştirilmesi,
- Vizyonun ve stratejilerin birimler tarafından benimsenmesi ile kurum içi bütünlüğün sağlanması,
- Stratejilerin belirgin, anlaşılır ve odaklanmış hedefler haline dönüştürülmesi,
- İşletmelerin geçmiş ve bugünkü durumlarını gösteren finansal sonuçlar yanında bu finansal sonuçlara sebep olan ve gelecekteki gelişmeleri için gereken “maddi olmayan varlıklarına” dikkat çekilerek bunların değerlendirilmesi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi.

Kurumsal performans karnesi (BSC) bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir altyapı oluşturmakta ve bireysel ve birimsel hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirmektedir. Özellikle, strateji haritaları yardımıyla, çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmeleri sağlanmaktadır (Coşkun, 2006:82).

### 1.3. Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Strateji Haritası

Kurumsal performans karnesinin (BSC) diğer performans ölçüm sistemlerinden önemli bir farkı, performans boyutlarının birbirine neden sonuç ilişkisi ile bağlantısını ortaya koyan ve “strateji haritaları” olarak isimlendirilen görsel tablolarıdır (Kaplan ve Norton, 2001: 77).

Stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürmede kullanılan “ strateji haritaları ” işletme stratejisini tanımlamak için mantıklı ve kapsamlı bir yapı meydana getirmektedir. Kurumsal performans karnesi (BSC) ve strateji haritaları endüstriyel döneme ait maddi varlıklara odaklı ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermeye yönelik modeller ve uygulamalardır. Strateji haritalarındaki neden sonuç ilişkilerinin ölçüm bağlantıları, maddi olmayan varlıkların nasıl maddi (finansal) çıktılara dönüştürüldüğünü gösterir (Gürol, 2004:320).

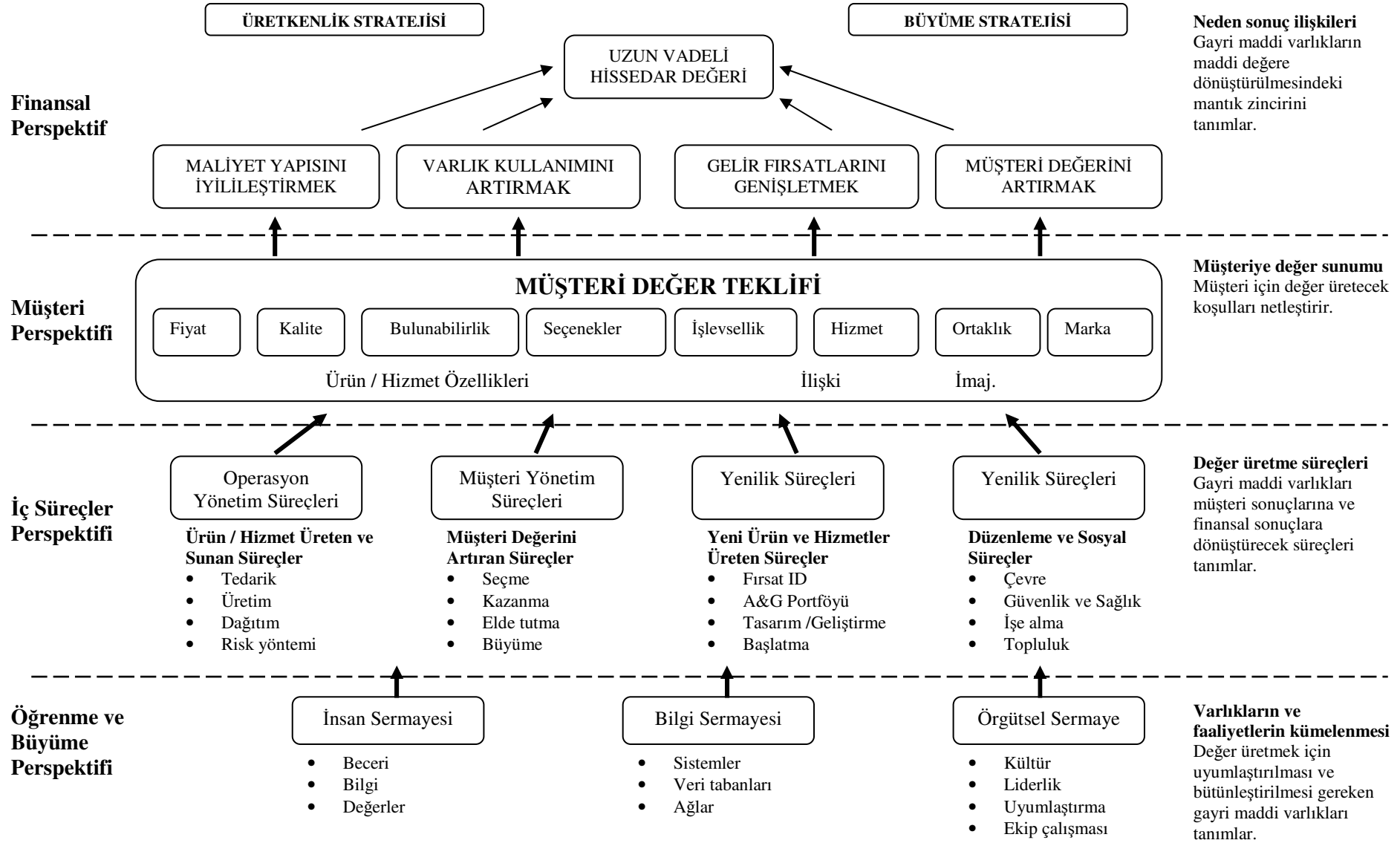
İşletmelerin değer üretme stratejisini tanımlamada kullanılan Kurumsal performans karnesi (BSC) ve kapsamındaki dört perspektif, yönetici ekiplerinin işletmelerinin yönünü ve önceliklerini tartışmada ve belirlemede kullanabilecekleri ortak bir dil sağlamaktadır. Yöneticiler, stratejik ölçülerini, birbirinden bağımsız dört perspektifteki performans göstergeleri olarak değil, kurumsal performans karnesinin dört perspektifinde belirlenen amaçlar arasındaki neden-sonuç bağlantıları ve zinciri olarak görebilirler. Amaçlar arasındaki neden-sonuç bağlantılarının genel bir temsili ve şekilsel olarak gösterimi strateji haritası adı verilen görsel tabloların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bir kuruluşun stratejisinin bileşenleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin görsel bir tablosu olan strateji haritası, yöneticilere, Kurumsal performans karnesi (BSC) kadar, önemli bilgiler ve yeni bir görüş açısı sunmaktadır. Bir strateji haritası, şirket stratejisinin tanımlamak için muntazam ve tutarlı bir yol sunar ve bu sayede amaçlar ve ölçüler oluşturulup yönetilebilir. Strateji haritası, stratejiyi oluşturma ve stratejiyi yürütme arasındaki eksik halkayı tamamlar. Kurumsal performans karnesinin dört perspektifinde yer alan amaçlar birbirine neden-sonuç ilişkileriyle bağlıdır. En başından itibaren, finansal sonuçlara ancak hedef müşteriler tatmin edilirse ulaşacağı

varsayımı geçerlidir. Müşteri değer teklifi, hedef müşterilerden nasıl satış ve sadakat elde edilebileceğini tanımlar. İç süreçler, müşteriye sunulacak değeri üretir ve teslim eder. İç süreçleri destekleyen gayri maddi varlıklar da, stratejinin temelini oluşturur. Bu dört perspektifteki amaçları uyumlaştırmak, değer üretiminin ve dolayısıyla odaklanmış ve kendi içinde tutarlı bir stratejinin anahtarıdır. Dört perspektifi birbirine bağlayan neden-sonuç mimarisi, bir strateji haritasının temel yapısıdır. Bir strateji haritası oluşturmak, kuruluşu, nasıl ve kimin için değer üreteceğini netleştirmeye zorlar (Kaplan ve Norton, 2006: 10-34).

Strateji haritası, işletmenin gayri maddi varlıklarının, stratejik girişimlerinin, faaliyetlerin ve stratejik tablonun temelini oluşturduğunu görsel olarak vurgulamaktadır. Kuruluşun stratejisine uyarlanan strateji haritası şablonu, kuruluşun müşteriler, hissedarlar ve topluluklar için değer üretimine en çok etki eden iç süreçlerin etkinliğini artırmada gayri maddi varlıkların önemini tanımlar. Kuruluşun gayri maddi varlıklarını oluşturan bileşenlerin tümü (insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye) strateji ile uyumlaştırılınca tüm yapı hazırola geçer (Kaplan ve Norton, 2006: 14).

Her kuruluşun strateji haritası, kuruluşun dahil olduğu sektörü ve stratejileri yansıttığından bir diğerinden farklıdır. Kurumsal performans karnesinin dört perspektif modeli temel alınarak herhangi bir sektörde faaliyet gösteren herhangi bir kuruluşa bir hareket noktası sağlayacak genel bir strateji haritası Şekil 3'te gösterilmektedir (Kaplan ve Norton, 2006: XII-200).

**Şekil 3: Strateji Haritası**



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, Strateji Haritaları, 2006: s.11, 33, 200' den uyarlanmıştır.

## 2. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD) BOYUTLARI, AMAÇ VE ÖLÇÜTLERİ

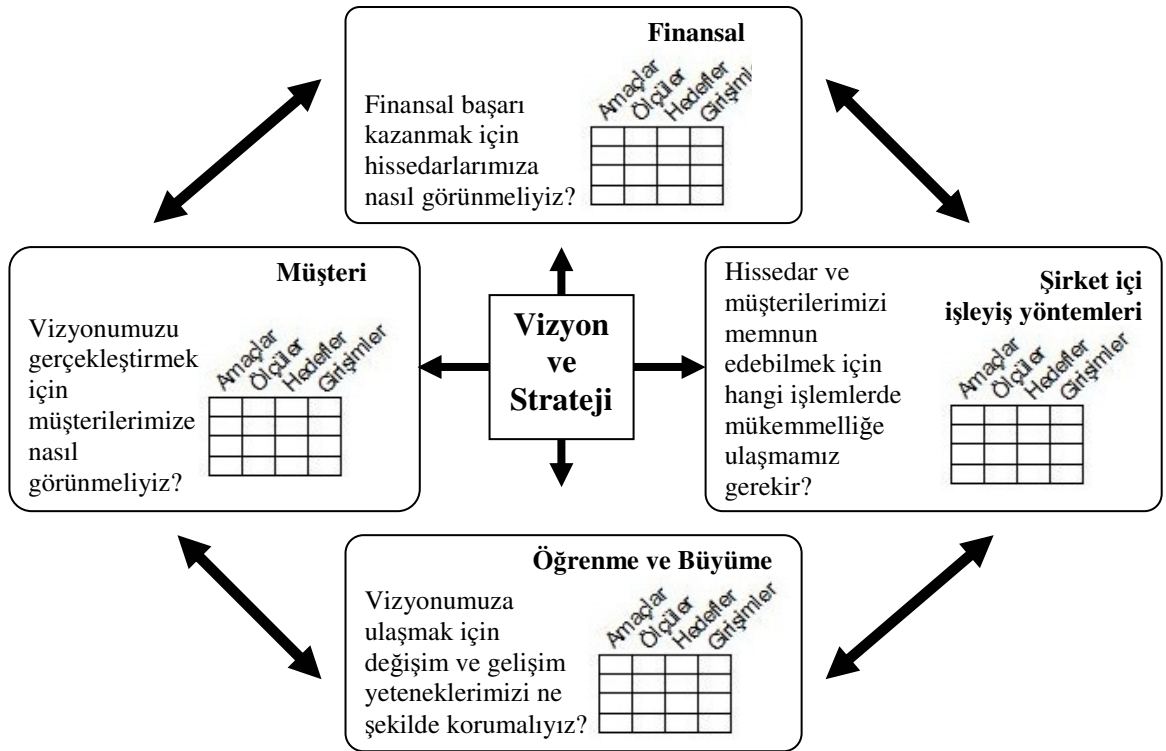
Ölçmek çok önemlidir. “ **Eğer ölçmezseniz yönetemezsiniz.** ” Bir şirketin ölçüm sistemi, hem şirket içindeki hem de şirket dışındaki kişilerin davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Şirketler bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmek ve zenginleşmek istiyorlarsa, kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalıdır. Ne yazık ki birçok şirket, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performans ölçüm ve motivasyonlarını sadece finansal ölçülerle izlemekle yetinmektedir. Kurumsal performans karnesi, finansal ölçümü yönetim ve ticari performansın önemli bir özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ve entegre ölçü birimlerine de önem vermektedir (Kaplan ve Norton, 2007: 27).

Kurumsal performans karnesinin (BSC) hedef/amaç ve ölçüleri, şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir. Kurumsal performans karnesinde (BSC) yer alan hedef / amaç ve ölçüler ile şirketin performansı, finansal ve finansal olmayan dört farklı boyutta dengelendirilir (Pineno, 2002:69; Mc Adam ve Walker, 2003:877). Aşağıda, Şekil 4’te belirtilen bu dört farklı boyut, kurumsal performans karnesinin ana çerçevesini oluşturur. Bu boyutlar;

- Finansal Boyut,
- Müşteri Boyutu,
- İç Süreçler Boyutu ( şirket içi işlemler ) ve
- Öğrenme ve Büyüme/Gelişme Boyutlarıdır.



**Şekil 4: Kurumsal performans karnesinin Boyutları**



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları, 2007, s.10.

Finansal bakış açısı sayesinde kısa dönemdeki performansa ait bilgileri ortaya koyan Kurumsal performans karnesi (BSC) aynı zamanda uzun dönemde üstün finansal ve rekabetçi bir performansa ulaşabilmek (Performansta atılım yapabilmek) için gereken diğer etkenlerinin neler olduğunu da kesin bir şekilde ortaya koymak amacıyla şu sorgulamayı önermektedir (Kaplan ve Norton, 2007:10-11):

- **Finansal boyut;** Finansal başarı kazanmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? Finansal amaçlarımız nelerdir? Bu amaçlarımızı gerçekleştirmeye yönelik hangi ölçüleri kullanabiliriz? Ulaşmak istediğimiz hedeflerimiz nelerdir? Bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken/girişimler neler olmalıdır.

- **Müşteri boyutu;** Vizyonumuzu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz? Müşteri boyutu ile ilgili vizyonumuzu gerçekleştirmeye yönelik amaçlarımız neler olmalıdır? Bu amaçlara ilişkili hangi ölçütleri kullanmalıyız? Hedeflerimiz ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik girişimlerimiz neler olmalıdır?

- **Şirket içi işlemler/süreçler Boyutu;** Hissedar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşmamız gerekir? Şirketin vizyon ve stratejilerini gerçekleştirmeye yönelik şirket içi işleyiş/süreçler boyutunda mükemmelliğe ulaştıracak amaçlar nelerdir? Bu amaçlara ilişkin ölçütler nelerdir? Hedefler ve girişimler neler olmalıdır?

- **Öğrenme ve Gelişme Boyutu;** Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde koruyabiliriz/sürdürebiliriz? İşletmedeki tüm faaliyetleri gerçekleştiren, vizyon ve stratejilere ulaşmayı sağlayan, bireylerin, takımların/departmanların ve tüm kurumun öğrenme, değişim ve gelişim yeteneklerini arttırmaya yönelik amaçlar nelerdir? Bu amaçlara ilişkin ölçüler hedefler ve girişimler neler olmalıdır?

Kurumsal performans karnesi (BSC), dört performans boyutundaki soruları cevaplarken sebep-sonuç ilişkilerinin gözetilerek dengelenmesini, ve her şirketin kendi özelliklerine uygun, uzun dönemli, performansta atılım yapmayı sağlayacak ölçütler seti ve yönetim sistemi oluşturulmasını önermektedir. Kurumsal performans karnesinin (BSC) boyutları ve bu boyutlarda kullanılacak amaç ve ölçütler aşağıda incelenmektedir.

## 2.1. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütleri

Finansal performans ölçütleri; bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal amaçlar, kurumsal performans karnesinde yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkisinin bir parçası olması gerekir. Her bir işletme biriminin yöneticileri kendi performans karnelerinin finansal boyutunu oluştururken stratejilerine uygun olan finansal ölçüleri belirlemelidir. Finansal amaç ve ölçüler çift yönlü rol oynamalıdır. Hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğu tanımlanmalı, hem de kurumsal performans karnesinde yer alan tüm diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin

nihai hedefi olmalıdır. Eğer operasyonlarda kaydedilen gelişmeler finansal performansta gelişme elde etmeye neden olmuyorsa, yöneticilerin şirketin stratejisini veya bu stratejinin uygulama planlarını tekrar gözden geçirmesi gerekir. Kurumsal performans karnesinde yer alan tüm ölçülerin izlediği yollar finansal amaçlara bağlanmalıdır (Kaplan ve Norton, 2007: 44-62).

Finansal ölçütler olmadan bir sonuç kartı tasarlamak mümkün değildir. Yakın zamanda yapılan bir çalışmada işletmelerin %49'unun finansal ölçütleri diğer ölçütlerden daha önemli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır (Niven, 2002:117). Bu nedenle finansal boyut, kurumsal performans karnesinde (BSC) yer alan diğer boyutların amaç ve ölçütleri için odak noktası niteliği taşımaktadır (Amaratunga ve diğ., 2000:71).

Kurumsal performans karnesi (BSC), finansal amaçları açık ve anlaşılır bir şekilde ifade etmekte ve işletmelerin büyüme, sürdürme ve sonuçları alma gibi yaşam süreçlerinin her farklı dönemi için özel finansal hedefler belirlemesine yardımcı olmaktadır (Ölçer, 2005:93).

Yaşam süreçlerinin farklı aşamalarında bulunan şirketlerin finansal amaçları da birbirinden oldukça farklıdır. Büyüme, sürdürme ve hasat dönemleri olarak özetlenebilecek dönemlerde stratejilerin her birinde işletmenin stratejisini yönlendiren üç temel finansal amaç bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 2007:65).

- Gelir artışı ve bileşimi,
- Maliyetin düşürülmesi / verimlilik artışı,
- Varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi / yatırım stratejisi.

Gelir artışı ve gelir bileşimi, ürün ve servis çeşitlerini artırmak, yeni müşteri ve pazarlara ulaşmak, ürün ve hizmet bileşimini daha yüksek katma değer yaratacak şekilde değiştirmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını yeniden belirlemek gibi konuları kapsar. Maliyetin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması amacı; ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetlerini azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları içermektedir. Varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında yöneticiler belli bir hacim ve iş bileşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmaya

çabalarlar. Üç farklı işletme stratejisi ve üç farklı finansal amaç arasındaki ilişkiler Tablo 5’te gösterilmektedir (Kaplan ve Norton, 2007:66).

**Tablo 5: Stratejik Finansal Konuların Ölçümü**

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyetin Düşmesi / Verimlilik Artışı	Varlıkların/ (Aktiflerin) 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)
	Sürdürme	-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 oranları
	Hasat	-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, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları, 2007, s.66.

İşletmelerin kullanacakları finansal amaçlar ve ölçütler işletmenin firma yaşam döngüsünün (büyüme, tutundurma, olgunluk gibi) hangi aşamasında bulunduğuna bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Hornsby ve Baxendale, 2001:5). Henüz tutundurma aşamasında bulunan bir işletme için satışların durumu ve nakit akışı gibi finansal ölçütler önemli iken olgunluk döneminde faaliyet gösteren bir işletme için karlılık, net gelir vb. finansal ölçütler daha önemli olabilmektedir (Güner, 2006: 41).

Finansal boyutta kullanılacak genel performans amaç ve ölçütlerine örnekler Tablo 6’da verilmiştir. İşletmeler, içinde buldukları sektör, çevre ve kendilerine özgü stratejik hedefleri doğrultusunda, oluşturacakları kurumsal performans karnelerinde (BSC) yukarıda sıralanan veya benzeri amaç ve ölçütleri kullanabileceklerdir. Kurumsal performans karnesinin tüm boyutlarında olduğu gibi, finansal boyut amaç ve ölçütleri de belirlenirken dikkat edilecek nokta, amaç ve

ölçütler arasındaki sebep-sonuç ilişkileri ve diğer boyutlardaki amaç ve ölçütler arasındaki dengenin sağlanmasıdır.

### 2.1.1. Finansal Boyut Örnek Amaç ve Ölçütleri

Finansal boyutta kullanılacak genel performans amaç ve ölçütlerine örnekler Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: Finansal Boyut Örnek Amaç ve Ölçütleri**

Amaç	Ölçütler
<b>Gelir Artışı</b> -Satışların artırılması -Pazar payının artırılması -Karlılığın artırılması -Yeni ürünlerin artırılması -Yeni müşterilerden gelen geliri artırmak	-Gelir artış oranı -Toplam satışların artış oranı -Pazar payı artış oranı -Yeni pazardaki satış oranı -Net kâr marjı -Yeni ürünlerden elde edilen gelir oranı -Yeni ürünlerin satış oranı -Yeni müşteri kazanımından edinilen gelir oranı
<b>Maliyetlerin Düşürülmesi</b> -Satış,yönetim ve genel giderlerin düşürülmesi -Verimliliğin artırılması -Sektörün maliyet lideri olmak	-Kilit bölümlerde ulaşılan maliyet azalmaları oranı -Mamullerin birim maliyetindeki düşüş oranı -Faaliyet giderlerinin net satışlara oranı -Kârın çalışan sayısına oranı -Yönetim giderlerinin toplam maliyetlere oranı -Genel giderlerin toplam maliyetlere oranı -Genel giderlerin toplam gelirlere oranı -Toplam maliyetlerdeki düşüş oranı -Rakiplerinkiyle kıyaslanmış birim başına maliyet
<b>Aktiflerin Kullanımının Artırılması</b> -Sermayenin kârlılığı -Nakit Dönüş Sürecini kısaltmak -Yatırımın kârlılığı -Ekonomik katma değer -Mevcut varlıkların kullanımını azami seviyeye çıkarmak	-Satışların varlıklara oranı -Net kârın, özkaynaklara oranı -Nakit akışı oranı -Stok devir hızı -Yatırımlardan elde edilen kazancın, ortalama yatırım miktarına oranı -Ekonomik katma değer -Alacakların dönüşüm oranı -Satıcılara borçların ortalama ödeme süresi

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, (2007: 66-71)., Niven, (2002:119)., Coşkun, (2006:114).

## 2.2. Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçütleri

Yeni ekonomi, müşteri ilişkilerinin önemini artırmıştır. Yenilik ve operasyon yönetimi süreçleri stratejik başarı için hâlâ önemli olsa da, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin, özellikle internetin ve veritabanı yazılımlarının evrimi güç dengesini üreticiden müşteriye doğru kaydırmıştır. Artık müşteriler işlemleri başlatmaktadır. Pazarlama veya satış çağrılarına tepki vermektense ziyade, kendileri öncülük etmektedir. Artık bir kuruluş, müşteri yönetme süreçlerinin başarısını sadece bir işlem olan satış üzerinden tanımlayamaz. Müşteri yönetimi süreçleri şirketin müşterilerle uzun vadeli ve kârlı ilişkiler kurmasını, sürdürmesini ve büyümesini sağlamalıdır (Kaplan ve Norton, 2006: 106). Kurumsal performans karnesinin (BSC) bu perspektifi; müşteriler için hangi değerlerin oluşturulacağını ve bunun yollarını, müşterilerin memnun olmak için bu değerleri nasıl talep edeceğini ve niçin bu değerlere ödemede istekli olacaklarını tanımlar (Olve ve Wetter, 2000:61).

Günümüzde şirketler dikkatlerini artık dışa yani müşterilere yöneltmektedir. İşletmeler uzun dönemde mükemmel bir finansal performans elde etmek istiyorlarsa, müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetler üretmeleri ve teslim etmeleri şarttır. Ancak herkes için her şeyi vermeye çalışan şirketler genellikle sonuçta hiç kimseye hiçbir şey veremezler. Şirketler öncelikle mevcut ve potansiyel müşteri nüfusu içindeki pazar kesimlerini tanımlamalı ve daha çok hangi kesimlerde rekabet etmeyi istediklerini belirlemelidir. Hedef kesimlere sunulacak değer önerilerini belirlemek kurumsal performans karnesinin müşteri boyutu hedef ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece kurumsal performans karnesinin müşteri boyutu bir şirketin misyon ve stratejisini hedef müşteri ve pazar kesimleri ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürerek tüm şirkete yayılmasını sağlar. Müşteri boyutu amaç ve ölçütleri üç aşamada oluşturulabilir (Kaplan, Norton, 2007: 82-96).

- 1-Hedef pazar kesimlerinin belirlenmesi,
- 2-Müşteri boyutu temel ölçü grubunun oluşturulması,
- 3-Müşteri değer tekliflerinin belirlenmesi.

### 2.2.1.Hedef Pazar Kesimlerinin Belirlenmesi

Genellikle mevcut ve potansiyel müşteriler 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, tanıma ve hizmet gibi faktörleri ile ilgili tercihleri ortaya çıkarılmalıdır. Daha sonra şirketi stratejisi hedeflediği müşteri ve pazar kesimlerine göre belirlenir. Şirketin stratejisini tanımlayan kurumsal performans karnesi, hedef olarak belirlenen her farklı bölümde gerçekleştirilmesi gereken müşteri amaçlarını açıkça tespit etmelidir.

### 2.2.2. Müşteri Boyutu Temel Ölçü Grubu

Müşteri sonuçlarının temel ölçü grubu tüm şirketlerde aynıdır. Bu grupta yer alan ölçüler bir nedensel ilişkiler zinciri içinde aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Kaplan ve Norton 2007. 87).

- **Pazar Payı:** Pazardaki müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle, şirketin belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine olan oranını gösterir.
- **Müşteri Kazanma:** Şirketin yeni iş veya müşteriler kazanma oranını ölçer. Yeni müşterilerin sayısı ya da ilgili bölümde yeni müşterilere yapılan satış ile ölçülebilir.
- **Müşteri Devamlılığı:** Şirketlerin müşterileri ile sürdürdüğü, koruduğu ilişkilerin oranını takip eder. Hedef müşteri kesimlerinde pazar payını koruma veya artırmanın en iyi yöntemi, bu kesimlerdeki mevcut müşterileri korumaya çalışmaktır. Birçok şirket müşterilerin devamlılığını sağlamanın yanı sıra mevcut müşterilere yapılan satış hacminin oransal büyümesini hesaplayarak müşteri sadakatini de ölçebilirler.

- **Müşteri Tatmini:** Müşteri tatmin ölçüleri, müşteri devamlılığı, müşteri kazanma ve şirkette işlerin nasıl yürüdüğü hakkında geribildirim sağlar. Firmaların ortalama bir müşteri tatmini seviyesi elde etmesi yeterli değildir. Ancak müşteriler mal ve hizmetlerden tamamıyla veya mükemmel bir şekilde memnun olduklarını belirttiklerinde, bu müşterilerin satın almaya devam edeceklerine güvenilebilir (Jones ve Sasser 1995:88-99). Müşteri tatmini ölçümlerinde anket formları, telefon görüşmeleri veya kişisel görüşmeler gibi yöntemler kullanılabilir.

- **Müşteri Kârlılığı:** Bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirildikten sonra müşteri veya müşteri kesiminin net kârını ölçer. Şirketler sadece tatmin olmuş ve mutlu müşterilere değil, aynı zamanda kârlı müşterilere sahip olmayı istemelidir. Tüm müşteri isteklerine, şirketin kârına olacak yollardan cevap verilmesi mümkün değildir. Müşteri kârlılığı ölçüsü hedef müşterilerden bazılarının kârlı olmadığını ortaya çıkarabilir. **Tablo 7**-de hedef pazar kesimleri ve müşteri kârlılığı değerlendirmeleri göstermektedir.

**Tablo 7: Hedef Kesimler ve Müşteri Kârlılığı**

Müşteriler	Kârlı	Kârsız
Hedef Kesim	Sürdür	Dönüştür
Hedef Dışı Kesim	Gözle	Bırak

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları, 2007, s.93.

Müşteri kârlılığı değerlendirmelerinde, işletmelerin önünde birtakım seçenekler bulunmaktadır. Özellikle yeni müşteriler başlangıçta kârsız gibi görünseler bile büyüme potansiyeli taşıdıklarından kârlı müşterilere dönüştürme fırsatları olarak değerlendirilebilirler. Müşteri kârlılığı incelemelerinde hem pazar kesiminin hem de kârlılık ölçülerinin bir arada kullanılması, yöneticilerin pazar kesimleri ile ilgili stratejilerinin etkinliği hakkında çok değerli geribildirim almalarını sağlar (Kaplan ve Norton, 2007:92).



### 2.2.3. Müşteri Değer Teklifleri

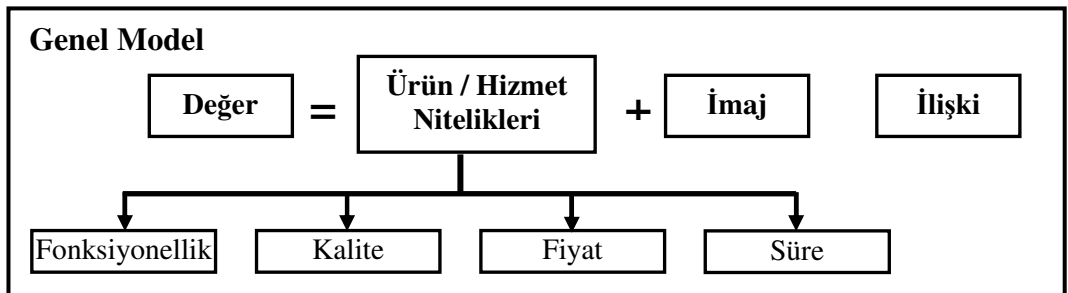
Değer teklifi; şirketin hedef müşteri grubuna sunduğu kendine özgü ürün, fiyat, hizmet, ilişki ve imajı tanımlayarak, şirketin müşteri stratejisini tanımlar. Değer teklifi şirketin müşterisi için neyi rakiplerinden daha iyi veya farklı yapmayı vaat ettiğini iletmelidir. İşletmeler değer teklifi olarak müşterilerine çeşitli alternatifler sunabilirler. Bunlar;

- En ucuz seçenek, en düşük toplam maliyet,
- Ürün yeniliği ve önderliği, olabileceği gibi,
- Bütünleşik müşteri çözümleri temini; şeklinde bir değer teklifi ile (Çoklu, birbirine bağlı ürün ve hizmetler sunmak, donanım, yazılım, kurulum şirket dışı hizmet, eğitim, öğretim ve danışma gibi), satıştan hem önce hem de sonra verilen eksiksiz hizmetler ve ilişkinin kalitesi veya,
- Kenetleme adı verilen bir değer teklifi ile müşterilerin geçiş ve değişme giderlerinin yüksek tutulması gibi kendilerine özgü değer teklifleri olabilir (Kaplan ve Norton, 2006: 42-44).

Farklı sektörler ve sektörlerin farklı pazar kesimleri içindeki değer teklifleri farklı olsa da, birçok şirket için geçerli olabilecek değer tekliflerini oluşturan unsurlar Şekil 5'te belirtilen üç kategoride toplanabilir (Kaplan ve Norton, 2007:94).

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

#### Şekil 5: Müşteri Değer Teklifi



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları, 2007, s.94.

- **Ürün ve Hizmet Nitelikleri:** Müşterilerin ürün ve hizmetin fiyatı, kalitesi, fonksiyonelliği hakkında düşünce ve talepleri sorgulanarak amaç ve ölçüler oluşturulabilir.

- **Müşteri İlişkileri:** Müşteri isteklerini yanıtlama (tepki) ve teslim süresi boyutu da dahil olmak üzere mal ve hizmetlerin müşteriye sevk edilmesi ve müşterinin ihtiyaçlarını belli bir firmadan karşılamaktan dolayı neler hissettiğinin ölçülmesine yönelik bir boyuttur. Müşteriler ile mükemmel ilişkiler kurmaya yönelik, personelin durumu, kolay erişilebilirlik ve yanıtlama (tepki) süresi vb. unsurlar sorgulanarak müşteri ilişkileri amaç ve ölçüleri oluşturulabilir.

- **İmaj ve Ün:** İmaj ve ün; “işletmenin kendisinin, ürün ve hizmetlerinin, (kalitesi, güvenilirliği, devamlılığı, farklılığı ve üstünlükleri ile) müşteri tercihlerini etkileyen algılanış ve tanıma durumudur” şeklinde tanımlanabilir. Şirketler ürün ve hizmet nitelikleri ve müşteri ilişkilerini tamamlayacak imaj ve ün faktörlerini de kullanarak müşteri değer tekliflerinin geliştirilmesine çalışmalıdırlar. Bu doğrultuda temel mal ve hizmet çeşitlerindeki pazar payı ve marka ürünlerin satışında elde edilen kâr artışı gibi ölçülerle imaj ve ün faktörünün sorgulanmasına yönelik amaç ve ölçüler oluşturmalıdırlar (Kaplan ve Norton, 2007:94-97).

### 2.2.4. Müşteri Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

Müşteri boyutunda kullanılabilecek genel performans amaç ve ölçütlerine örnekler Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: Müşteri Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri**

Amaç	Ölçütler
<b>Müşteri Seçim Amaçları</b> -Müşteri kârlılığını artırmak -Müşteri kesimlerini anlamak -Kâr getirmeyen müşterileri elemek -Yüksek değerli müşterileri hedeflemek -Markaların tanınmışlığı artırmak	-Hedeflenen kesimlerindeki müşteri (Pazar payı) oranı -Kâr getirmeyen müşteri yüzdesi -Stratejik önemi olan (kurumsal) müşteri sayısı -Marka farkındalığı ve tercihi oranı (anket) -Yeni müşterilerden edinilen gelir oranı -Her bir satış kanalının satış miktarı
<b>Müşteri Kazanma</b> -Kitlese pazarlama uyarlamak -Yeni müşteriler edinmek	-Kampanyalara verilen müşteri tepkisi oranı -Ürünü denemek için promosyonları kullanan müşteri sayısı -Dönüştürülen potansiyel müşteri oranı -Edinilen yeni müşteri başına maliyet -Pazarlama giderlerinin satışlara oranı -Mevcut müşterilerin göndermelerinden edinilmiş yeni müşteri sayısı
<b>Müşteriyi Elde Tutma (Devamlılığı)</b> -Müşteriyi sadakati yüksek müşteriye -dönüştürmek -Hizmette kusursuzluk sunma	-Sadık müşterilerden gelen takdir-tavsiye sayısı -Satış iadeleri ve şikayetlerdeki düşüş oranı -Müşteri payı (müşterini ilgili kategorideki harcamasının oranı) -Müşterilerin talep veya şirketlerini cevaplama süresi -Kaybedilen müşteri sayısı -Devam eden müşteri sayısı
<b>Müşteri Memnuniyeti</b> -Cazip bir değer teklifiyle müşteri memnuniyetini artırmak	-Fazlasıyla memnun müşterilerin oranı

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, (2007: 82-96)., Niven, (2002:127)., Coşkun (2006:115).,

Kaplan ve Norton, (2006: 75-112).

### 2.3. Şirket İçi İşlemler Boyutu

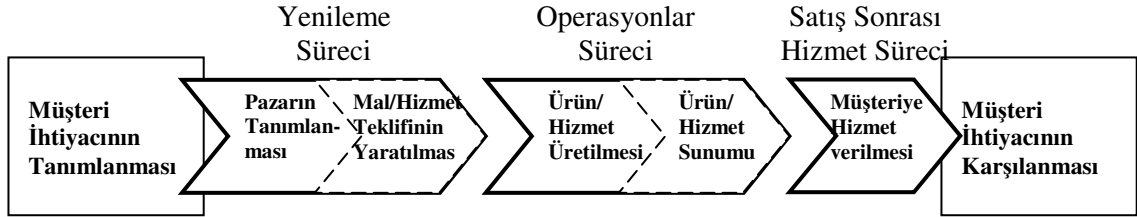
İç süreçler boyutu performans ölçümünde geleneksel sistemler ile kurumsal performans karnesi (BSC) arasındaki temel iki farkı da ortaya koymaktadır. Bunlardan birincisi mevcut yöntemler maliyet, kalite ve zamanı baz alan ölçütleri düzeltmeye önem verirken, kurumsal performans karnesinin (BSC) işletmenin müşteri ve finansal amaçlarını elde edebilmesi için mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yeni yöntemler ve işlemler belirlemesine olanak sağlamasıdır. İkincisi ise 'yenileme' sürecinin iç süreçler boyutuna dahil edilmesidir. İşletmeler kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamasındaki yenileme işlemi ile müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp, bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler geliştirebilirler (Ölçer, 2005:95).

Kurumsal performans karnesinin (BSC) iç süreçler boyutu finansal boyutta ve müşteri boyutunda yer alan hedefleri başarmak için gerekli süreçlerin ve ölçütlerin belirlenmesine odaklanmaktadır (Amaratunga ve diğ., 2000:71). Dolayısıyla amaçlar ve ölçütler; ürün geliştirme, satın alma, üretim, teknoloji, pazarlama ve satış alanlarında yetenekler geliştirmek için belirlenebilir (Doyle, 2003:279).

Günümüzde tüm şirketler kaliteyi geliştirmek, işlem süreçlerini kısaltmak, verimlilik ve kârlılığı artırmak, işlenen hammadde miktarını maksimize etmek ve işlemlerin maliyetini düşürmek için çalışmalar yapmaktadır. Bu nedenle şirketlerin bu konulara yoğun bir şekilde odaklanmaları, önemli bir rekabet avantajı elde etmelerinde yeterli olmayacaktır. Bir şirket tüm iş yöntemlerinde, yani kalite, zaman verimlilik ve maliyette kaydedilen gelişmeler şirketin yaşantısını kolaylaştıracak fakat rakiplerini geride bırakmayı başaracak, belirgin rekabet avantajları kazanmasına neden olmayacaktır. Her şirket, müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için farklı bir dizi işlem uygular. Bununla birlikte şirketlerin kendi özelliklerine göre uygulayabilecekleri genel bir değer zinciri modeli Şekil 6'da görülmektedir. Bu model üç temel iş sürecini kapsamaktadır (Kaplan ve Norton, 2007:117-120).

- 1- Yenileme süreci
- 2- Operasyonel işlemler
- 3- Satış sonrası hizmetler

### Şekil 6: Şirket İçi İşlemler Boyutu-Genel Değer Zinciri



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları, 2007, s.94.

#### 2.3.1. Yenileme Süreci

Yenileme süreci, yeni ürünleri, hizmetleri ve iş süreçlerini geliştirmeyi ve yeni iş ilişkileri kurmayı içermektedir. Yenileme sürecinde yeni ürün veya hizmet fırsatlarını tanımlama, araştırma ve geliştirme portföyünü yönetme, yeni ürün veya hizmetin piyasaya sunulması ile ilgili amaçlar belirlenmektedir (Coşkun, 2006:116).

Yenileme süreci uzun dönemli bir değer yaratma süreci olarak düşünülmelidir. Başlangıç aşamasında işletmeler, yeni pazarları, yeni müşterileri ve mevcut müşterilerin yeni oluşmaya başlayan veya gizli ihtiyaçlarını belirler, daha sonra bunları karşılayacak ürün ve hizmetler geliştirirler. Yenileme işlemi iki bileşenden oluşmaktadır. Bunlar (Kaplan ve Norton, 2007:122);

- **Pazarın tanımlanması;** Pazarın büyüklüğü, müşteri tercihlerinin ve hedef ürün ve hizmetlerin olası fiyatlarını belirlemek amacıyla pazar araştırması ve
- **Mal/Hizmet teklifinin yaratılması;** Birinci aşamada ulaşılan pazar ve müşterilerle ilgili bilgiler kullanılarak ürün/hizmet tasarım ve geliştirme, (araştırma ve geliştirme) çalışmalarıdır.

Yenileme çalışmaları; şirketlerin müşterilerini tatmin edici veya memnun edici çalışmalar değil, çok önemli iki soruyu yanıtlayarak oranları şaşırtacak çalışmalardır

- Geleceğin ürünlerinde müşterilerin değer vereceği faydalar neler olacaktır?
- Yenilikçi bir yönetim izleyerek bu faydaları rakiplerimizden daha önce pazara sunmayı nasıl başarırız?

Geçmişte ürün tasarım ve gelişme işlemleri için performans ölçüleri geliştirmeye pek önem verilmemiştir. Halen birçok şirketin performans ölçüm sistemleri, araştırma ve geliştirme işlemlerinin etkinliği ve verimliliği yerine operasyonların verimliliğine bağlı bulunmaktadır. Ancak günümüzde birçok firma sürekli olarak yenilikçi ürün ve hizmetler sunarak rekabet avantajı elde etmektedir. Bu nedenle araştırma ve geliştirme işlemleri şirketin değer zincirinin çok daha önemli bir halkası haline gelmiştir. Yenilik işlemlerinin başarısı özel amaç ve ölçüler vasıtasıyla motive edilmeli ve değerlendirilmelidir (Kaplan ve Norton, 2007:123).

### **2.3.2. Operasyonel İşlemler**

Operasyonel işlemler süreci, müşteriden siparişin alınması ile başlayan ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve müşteriye teslim edilmesiyle sona eren, işletmenin tüm boyutlarındaki stratejileri, hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye doğrudan etki eden, kritik önem taşıyan bir süreçtir. Bu süreç değer zincirinde mükemmelliğe ulaştıracak işletmeye özgü özellikler taşımaktadır. Operasyon kusursuzluğu tek başına sürdürülebilir bir stratejinin temelini oluşturmasa da, operasyonel işlemler hâlâ birçok kuruluş için bir öncelik teşkil etmektedir. Şirketler kusursuz operasyonlar olmadan herhangi bir stratejiyi yürütmekte zorlanacaklardır (Kaplan ve Norton, 2006:67).

İşletmelerin operasyonel performansı zayıfsa veya tam olarak tanımlanamamışsa, uygulanan stratejinin doğru strateji olup olmadığı anlaşılamaz. Buna göre eğer, bir şirketin temel üretim süreçleri kontrol altında değilse ve iyi işlemiyorsa, yeni bir stratejinin de uygulanmasının pek bir anlamı olmaz. Üstelik, operasyonel performansın her zaman nicel olarak, sayı, miktar, adet cinsinden, rakamsal ifadelerle ortaya konulması gerektiği için, stratejik hedeflerin operasyonlar düzeyinde performans hedeflerine ve operasyonel ölçütlere dönüştürülmesi hayati önem taşımaktadır (Kaydos, 1999: 41).

Operasyonel işlemler temasının özünde işletmenin müşterileri tarafından kullanılan mal ve hizmetleri üreten etkin, yüksek kalite ve yanıt veren operasyon süreçleri bulunur. Süreç maliyetini, kalitesini ve devir süresini iyileştirmek amacıyla; yeniden yapılanma, iş süreçlerini yeniden tasarımı, sürekli geliştirme, faaliyet tabanlı yönetim, toplam kalite yönetimi ve zaman tabanlı yönetim gibi girişimler, geçtiğimiz çeyrek yüzyılda işletmelerin süreç performansını iyileştirmelerine yardımcı olmak için uygulanmış sayısız programdan bazılarıdır.

Operasyonlarla ilgili süreç, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi ve müşteriye sunulması ile ilgili süreci içermektedir. Operasyonlar sürecinde;

- Tedarikçilerle ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi,
- Ürün ve hizmetlerin üretimi,
- Ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılması / teslim edilmesi ve
- Risklerin kontrolü/yönetimi, ile ilgili amaçlar ve performans ölçütleri belirlenmektedir (Coşkun, 2006:116).

Kurumsal performans karnesi (BSC), şirketlerin ürün ve hizmetlerinin üretilmesi, sunumunu ve bu faaliyetlerle ilgili amaç ve ölçütlere ek olarak, farklılığının belirlenmesine yönelik;

- İşlem (tepki süresinin kısalığı )
- Kalite (işlem kalitesinin ölçülmesi)

-Maliyet (işlem maliyetinin ölçülmesi) ile ilgili amaç ve ölçütlerine şirket içi işlemler boyutunun operasyonel işlemler bölümünde yer verilmesini önermektedir.

- **İşlem Süresinin Kısılgı:** Müşterinin siparişini verdiği tarihle mal veya hizmetleri aldığı tarih arasında geçen süredir. Teslim süresi, rakiplerin altında olmayacak ölçüde kısa ve güvenilir olmalıdır. Teslim süresinin güvenilirliğinin ölçüsü de belirtilen zamanda mal ve hizmetlerin teslim edilmesidir. Şirketlerin birçoğu işlem süresinin kısılgısına yönelik tam zamanında üretim (just-in time) yöntemi uygulamaya çalıştığı için operasyonların tamamlanma süresi veya toplam işlem süresi, çok önemli bir iç işleyiş amaç ve ölçüsü haline gelmiştir.

Eş zamanlı (just-in time) üretim yapmaya çalışan birçok şirket üretim süresi verimliliği diye adlandırılan (üretim süresi verimliliği = işlem süresi / toplam üretim süresi) bir ölçü kullanmaktadır. Birçok operasyonda gerçek anlamıyla ürünün işlem gördüğü (üretildiği veya monte edildiği) süre, toplam üretim süresinin %5'inden daha azdır. Böylece işlem süresinin dışında geçen tüm süre büyük bir kayıp olmakta ve hiçbir katma değeri bulunmamaktadır (Kaplan ve Norton, 2007: 142).

İşlem süresi bir operasyonel süreç ölçütü olmasına karşın, diğer bütün destek birimlerinin ve diğer fonksiyonel bölümlerin performansı için de dikkate alınması gereken bir kriterdir. Üstelik en çok destek birimleri ve faaliyetleri birbirinden kopuk olan bölümlerde zamanlama sorunu yaşanmaktadır. Ayrıca işlem süresi, sadece dahili etkenlik ve maliyetleri düşürmek için önemli değildir. Çevrim süresi, müşterilerin hemen hemen en çok dikkate aldığı faktördür (Laraia ve diğ., 1999:146).

İşletmeler üretim süresi verimliliğini artıracak, işlem süresi ve toplam üretim süresi araştırmalarını titizlikle yapmalı ve bu yönde atılım sağlayacak amaç ve ölçüler geliştirerek performans karnelerinde bu amaç ve ölçülere yer verilmelidir.

- **İşlem Kalitesinin Ölçülmesi:** Kalite işletmelerin tüm boyutlarındaki amaç ve ölçülerini anlamlı kılan odak noktası niteliğinde bir kavramdır. Günümüzde hemen hemen her şirkette kalite artırmaya yönelik uygulanan programlarda; hatalı üretim



oranı, iyi kalite ürün/iyi kalitede hammadde oranı, fire, hurda, yeniden işleme, iadeler gibi göstergeler kullanılmaktadır.

İşlem kalitesinin ölçümünde; “ilk seferde hatasız üretilen ve kabul gören ürünler üretmek” ölçüsü kritik önem taşıyan bir ölçü olarak değerlendirilmelidir. Uygulanan kalite programının başarısı, üretilen ürünlerin birçok kontrol ve işlemden geçtikten sonraki kalitesi ile ölçülmemelidir. Aksine, bu başarı, üretim işleminin her aşamasında müşterinin istediği özelliklere uygun olarak üretilmeyen mal sayısında kaydedilen azalma oran ile ölçülmelidir (Kaplan ve Norton, 2007: 148).

Süreç performansını yansıtan bütün göstergeler önemlidir ve tanımlanması gerekmektedir. Ancak, süreç işleyişini sekteye uğratan sorunların tespit edilmesi ve süreç performansının iyileştirilmesi için gerekli olan en önemli süreç ölçütleri, kalite ölçütleridir. Çünkü, müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kayıplarına neden olan ve düşük verimliliğin, yüksek maliyetlerin, yüksek işlem süresinin altında, hep süreçlerin işleyiş kalitesiyle ilgili problemler yatmaktadır (Kaydos, 1999: 90).

İşletmeler, işlem kalitesini artırmak amacıyla iç işleyişlerinde hatalı olan ve maliyet, müşteri tatmini veya tepki süresi gibi öğeleri olumsuz etkileyebilecek yönleri araştırmalı ve belirlemelidir. Bu belirlemeden sonra işlem kalitesini artırmaya yönelik kendi şirketlerine özel amaç ve ölçüler geliştirmelidir.

- **İşlem Maliyetinin Ölçülmesi:** Kurumsal performans karnesinde yer alan tüm amaç ve ölçülerde olduğu gibi operasyonel işlemlerin de odağında finansal performansın artırılması yer almaktadır. Bu nedenle tüm dikkatlerin işlem süresi ve kalitesine yöneltildiği bir ortamda işlemlerin maliyet boyutunun gözden kaçırılmaması gerekmektedir.

İşlem süresinin kısaltılması ve işlem kalitesinin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalar ve özellikle ilk seferde hatasız üretim yöntemi büyük oranda işlem maliyetlerinin de düşürülmesi yönünde istenilen faydaları sağlamaya hizmet edecektir. Ancak siparişlerin karşılanması, satınalma, üretim planlama, araştırma-

geliştirme ve üretim kontrolü gibi işlemler birçok farklı sorumluluk merkezinin kaynak ve faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu nedenle işlem aşamasındaki maliyetleri ölçmede yetersiz kalan geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri yerine, yapılan işlerin maliyet ölçüleri ile ilgili daha gerçekçi veriler elde etmeyi sağlayacak faaliyete dayanan maliyet sistemleri uygulamalarının tercih edilmesi ve bu yönde amaç ve ölçüler belirlenmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, faaliyete dayalı maliyet ölçüm yöntemi, şirketlere önemli iç işlemlerini tanımlamak için kalite ve işlem süreci ölçülerinin yanı sıra kullanacakları üçüncü bir parametre yani işlem maliyeti ölçüsü sunar. Şirketler iç işleyişlerinde ister sürekli gelişme sağlayan (toplam kalite yönetimi gibi) ister geçici gelişmeler sağlayan (işlemlerin yeniden düzenlenmesi veya tasarlanması gibi) yöntemler kullansınlar, maliyet, kalite ve zaman ölçüleri istenen başarıya yön veren ve gösteren verileri sağlayacaktır (Kaplan ve Norton, 2007: 148, 150).

### **2.3.3. Satış Sonrası Hizmetler**

Satış sonrası hizmetler, şirketlerin müşteriye mal veya hizmeti satın aldıktan sonra verilmesi gerekebilecek hizmetin en önemli yönlerini belirlemelerine olanak sağlar. Bazı sektörler, ürünler veya pazar kesimlerinde satış sonrası hizmetler önemli rekabet avantajı elde etmenin yollarını belirleyebilecek kritik önem taşıyan hizmetler olabilir. Bu hizmetler ürün veya hizmetin müşteriye olan faydasını artıran, değerlendiren veya tamamlayan faaliyetleri oluşturur. Garanti ve tamir işlemleri, arıza ve iadelerle ilgilenmek, taksitli veya kredili satışların tahsilatı, eğitim ve kullanım bilgi desteği gibi işlemlerin hepsi satış sonrası hizmetler kapsamındadır.

Hedef müşterilerinin üstün satış sonrası hizmet beklentilerini karşılamayı amaçlayan şirketler, operasyonel işlemler için önerilen zaman, kalite ve maliyet amaç ve ölçülerini şirketlerine özel, strateji ve hedefleri doğrultusunda kullanarak satış sonrası hizmetlerdeki performanslarını ölçebilirler (Kaplan ve Norton, 2007:131).

### 2.3.4. Şirket İçi İşlemler Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

Şirket içi işlemler boyutunda ele alınan yenileme süreci, operasyonel işlemler ve satış sonrası hizmetler ile ilgili genel amaç ve ölçütlere örnekler Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9: Şirket İçi İşlemler Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri**

Amaç	Ölçütler
<b>Yenileme Süreci</b> -Gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını önceden görme -Yeni ürün ve hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek -Yeni ürün/hizmeti pazara ilk çıkaran olmak	-Yeni ürün/hizmet sayısı -Yeni ürün/hizmet geliştirme süresi -Müşteri katkısı temel alınarak başlatılan projelerin sayısı veya oranı -Zamanında piyasaya sürülen ürün oranı -Yeni pazar ve müşterilerden edinilen gelir oranı -Patentli ürünlerin satış oranı -Yeni patent sayısı -Araştırma-geliştirme giderleri,
<b>Operasyonlar Süreci</b> -İşlem süresinin kısaltılması -İşlem kalitesinin artırılması -Ürün/hizmetleri zamanında teslim etmek -Müşterilere sıfır hatalı ürün ve hizmet sunmak -İşlem (ürün/hizmet üretim) maliyetini azaltmak, sektörün maliyet lideri olmak	-İşlemlerin ortalama maliyeti -Müşteri bilgi-sisteminin etkinliği -Pazara ilk çıkan yeni ürün/hizmet sayısı -Ürün/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi -Siparişlerin ortalama üretim süresi -Müşteri tekliflerine cevap verme süresi -Zamanında ulaşan teslimatların oranı -Kusursuz teslimatların oranı (doğru zaman/yerde hatasız ürün teslimatı) -Yeniden işlenen ürün sayısı -Kusurlu ürün oranı -Kilit operasyon süreçlerinin faaliyet tabanlı maliyeti -Rakiplerle kıyaslanmış birim başına maliyet -Tedarikçilerin doğru zamanda ve doğru miktarda teslim ettiği siparişlerin oranı -Müşterilere yansıyan hatalı ürün/hizmet oranı -Üretim ve sunumla ilgili şikayet sayısı/oranı -Kapasite kullanım oranı -Stok devir hızı -Birim maliyetleri/toplam maliyetler (genel, satış,yönetim) oranı
<b>Satış Sonrası Hizmetler</b> -Satış sonrası hizmetlerde üstünlük sağlamak	-Rakiplere göre teslimat süresi -Ürünlerin kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi -Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi -Satış sonrası hizmetlerden gelen şikayet veya takdir sayısı

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, (2007: 115-131)., Niven, (2002:134)., Coşkun (2006:117).,

Kaplan ve Norton, (2006: 75-112).

## 2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Kurumsal performans karnesinin (BSC) dördüncü boyutunda, işletmelerin uzun dönemli başarı ve gelişimi için gerekli alt yapısı oluşturulmaktadır. Bu boyutta vurgulanan unsurlar, işletmelerin hissedarları için gelecekte değer oluşturma kapasitesine sahip olup olmadıklarıdır (Amaratunga ve diğ., 2000: 72).

Kurumsal performans karnesinin öğrenme ve büyüme/gelişme boyutu, işletmelerde stratejilerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan gayri maddi varlıkların belirlenmesine odaklanmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenen amaç ve ölçüler; finansal, müşteri ve değer yaratan iç süreçleri desteklemek için hangi işlerin, beceri ve yeteneklerin (insan sermayesi), hangi sistemlerin (bilgi sermayesi) ve ne tür bir ortamın (örgütsel sermaye) gerekli olduğunu belirler. Finansal, müşteri ve iç işleyiş yöntemleri boyutlarında belirlenen amaçlarla, şirketin atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar saptanır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaç ve ölçüler, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken altyapıyı sağlar (Kaplan ve Norton, 2007: 153). Öğrenme ve gelişme boyutu, diğer üç boyutun başarıya ulaşmasını sağlayan en önemli boyuttur. Bu boyut kurumun gelecekteki performansını daha güçlü ve sürdürülebilir kılan özellikleri kapsamaktadır (Niven, 2003:140).

İşletmeler, stratejik hedeflerini gerçekleştirmekte ve sürdürülebilir değer üretiminde gayri maddi varlıklarının belirleyici ve kritik önem taşıyan varlıklar olduğunun farkında olmalıdır. Gayri maddi varlıklar “bir kuruluşta, farklılaştıran avantaj yaratmaya yarayan bilgi” veya “şirket çalışanlarının müşteri ihtiyaçlarını tatmin etme kapasiteleri” olarak tanımlanmaktadır. Gayri maddi varlıklar, patentler, telif hakları, iş gücü bilgisi, liderlik, bilgi sistemleri ve iş süreçleri gibi oldukça farklı öğeleri kapsar. Gayri maddinin sözlük tanımı olan “kavranamayan veya tanımlanamayan” da, bir kuruluşun bu varlıkları yönetmede karşılaştığı zorluğa işaret eder. Tanımlanamayan bir şey, nasıl yönetilebilir? Kurumsal performans karnesinin

(BSC) öğrenme ve büyüme/gelişme boyutu, kuruluşun gayri maddi varlıklarını stratejiyle uyumlaştırmanın önemine dikkat çeker. Bu boyut, herhangi bir stratejinin uygulanması için gerekli olan üç gayri maddi varlık bileşeninin amaç ve ölçülerini içerir. Bu amaç ve ölçüler üç temel kategoride incelenebilir (Kaplan ve Norton, 2006:199-202).

**1-Beşeri Sermaye/Çalışanların Yetenekleri:** Stratejinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan becerilerin, yeteneğin ve tecrübenin mevcudiyeti.

**2-Bilgi Sermayesi/Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği:** Stratejinin desteklenmesi için gerekli olan bilgi sistemlerinin, ağların ve teknolojik altyapının mevcudiyeti.

**3-Örgütsel Sermaye:** Kuruluşun, stratejinin yürütülmesi için gerekli olan değişim sürecinin harekete geçirme ve sürdürme (motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurma/uyum sağlama ) yeteneği (Kaplan ve Norton,2006:51).

Kurumsal performans karnesi (BSC) gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece yeni teçhizat veya yeni ürün araştırma-geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmamasının gerekliliğini vurgular. Teçhizat ve ar-ge yatırımları gereklidir. Fakat tek başlarına yeterli olmazlar. Kurumlar, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorlarsa, altyapılarına, yani personel, sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmaları gereklidir (Kaplan ve Norton, 2007: 154).

#### **2.4.1. Beşeri Sermaye/Çalışanların Yetenekleri**

Öğrenme ve gelişme boyutunun en önemli unsurlarından biri işletmenin insan kaynakları potansiyelidir. İşletme yöneticilerinin çoğu rekabet avantajı elde etmede insan kaynakları potansiyelinin anahtar rol üstlendiğine inanmakta ve insan kaynakları potansiyelinin ve insan kaynakları yönetiminin önemini giderek artacağını vurgulamaktadır (Walker ve McDonald, 2001: 365).

Çalışanların kuruma ne şekilde katkı sağladığını araştıran yeni yönetim felsefesi, endüstriyel çağın düşünce yapısı ile bilgi çağının düşünce yapısı arasındaki devrim niteliğindeki değişikliğe en çarpıcı örnek olarak çalışanların rolünün farklılaşmasını vurgulamaktadır. Kaplan ve Norton'a göre yapılan işlemler ve müşteriye yönelik performansın geliştirilmesi ile ilgili fikirler, giderek artar bir oranda bu işlemleri yapan ve müşteri ile en yakın ilişkide bulunan kişiler tarafından üretilmelidir. Çalışanların rolünde meydana gelen bu değişiklik, şirketlerin çalışanlarını yeniden eğiterek onların yaratıcı yeteneklerini şirketin amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirir. Kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturan şirketlerin büyük çoğunluğunda köklü bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimde, şirketin müşterilerle ve iç işleyiş yöntemleri ile ilgili hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, çalışanların farklı ve yeni sorumluluklar üstlenmeleri gereklidir (Kaplan ve Norton, 2007:154-161).

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek ve stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmek için şirketler, çalışanların yeteneklerinin ve yeterliliklerinin seviyesini ve bu konudaki ihtiyaçlarını belirlemelidir. Şirketler temel önem taşıyan konularda, çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmaya veya mevcut yeterliliklerini artırmaya yönelik eğitim çalışmaları yaparak kurumsal performans karnesinin tüm boyutlarında belirlenen amaç ve ölçüleri destekleyecek yetenek ve yeterlilik seviyesini sağlamalıdır. Bu amaçla, her işletme çalışanların yetenekleri ile ilgili kendine özgü amaç ve ölçüler geliştirmelidir. Genel olarak çalışan başına eğitim saati, eğitim harcamaları, eğitim için harcanan zaman, toplam kalite, sıfır stok vb. konularda eğitilmiş çalışanların oranı gibi ölçütler kullanılabilir.

Kurumsal performans karnesinde (BSC) çalışanlarla ilgili amaç ve ölçüler şirketlerin elde etmeyi hedeflediği, üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin bileşiminden türetilmektedir. Çalışanlar ile ilgili temel göstergeler;

- Çalışanların tatmini
- Çalışanların kalıcılığı
- Çalışanların üretkenliği

şeklinde sıralanabilir. Çalışanlarla ilgili bu göstergelere çalışanların yeteneklerinin de dahil edilmesi kaçınılmazdır. Çalışanların yetenekleri, tatmin, kalıcılık ve verimliliklerinde belirleyici etkiye sahip bir gösterge olarak ele alınmalı ve değerlendirilmelidir (Kaplan ve Norton, 2007:157).

- **Çalışanların Tatminin Ölçülmesi:** “Çalışanların iş tatminlerinin müşteri tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırmada” çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir bağ olduğu belirtilmektedir. Araştırma bulgularına göre, çalışanların, yönetsel uygulamalar ve yöneticilerin tutum ve yaklaşım tarzından, iş arkadaşları ile ilişkilerinden, fiziksel çalışma ortamından ve özellikle işlerinin gereklerine hakim olmak ve örgüt amaçlarını paylaşmaktan dolayı memnuniyet düzeylerinin yükselmesi, müşterilerin memnuniyet düzeylerinin yükselmesine yol açmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tak, 2001: 473 ).

İşletmede verimlilik, talebe karşılık verebilme, kalite ve müşteri hizmetlerinde gelişme elde etmenin ön şartı, tatmin olmuş çalışanlara sahip olmaktır. Kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamaları, çalışanların tatmini araştırmalarında, en yüksek puanı alan çalışanların hizmet vermekte olduğu müşterilerin memnuniyetinin de en yüksek derecede olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, şirketlerin yüksek seviyede müşteri memnuniyeti elde etmeleri için bu müşterilere tatmin olmuş personelle hizmet vermeleri gereklidir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve çoğunlukla en az beceriye sahip ve en düşük maaşlarla çalışan elemanların müşteri ile direkt temasta olduğu işletmelerde, çalışanların morali çok önemlidir. Çalışanların tatminini ölçmek için yıllık, aylık veya farklı periyotlarla çalışanların kararlara katılımı, başarının taktir edilmesi, işin başarılması için gereken bilgiye erişim olanağı, yaratıcı olmak ve inisiyatif kullanmak için etkin destek, çalışanlardan gelen destek seviyesi, şirketin genelinde duyulan tatmin vb. konularda sorgulama ve değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu araştırmalar sonucunda oluşturulan toplam çalışan tatmin endeksi, yöneticilerin farklı bölümlerde, departmanlarda, konumlarda ve farklı amirlerle çalışmakta olan personelin tatmin derecelerini de ölçmelerine ve kıyaslamalarına olanak sağlar (Kaplan ve Norton, 2007.157-158).

- **Çalışanların Sürekliliğinin Ölçülmesi:** Şirketin entelektüel sermayesini oluşturan ve uzun vadeli yatırımlar yapılan, uzun süreden beri çalışmakta olan ve bağlılık duyan elemanlar, şirketin değerlerini, kurumsal işlemler hakkındaki bilgileri ve duyarlılığı müşterilere taşır ve onların ihtiyaçlarını gidermek için kullanır. Şirketin entelektüel sermayesi açısından önemli görülen çalışanların sürekliliği genellikle önemli görevlerdeki çalışanların devir oranıyla ölçülür (Kaplan ve Norton, 2007: 159).
- **Çalışanların Verimliliğinin Ölçülmesi:** Şirket içi işlemlerin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması vb. stratejik amaçların gerçekleştirilmesi, çalışanların verimliliği, yetenek ve morallerin artırılması yöntemlerinin toplam etkisi sonucu elde edilen bir neticedir.

Çalışanların verimliliği, çalışan sayısı başına üretilen toplam ürün miktarı, çalışan başına düşen gelir miktarı, çalışan başına düşen katma değer gibi ölçülerle değerlendirilir (Kasnaklı, 2002: 144).

#### 2.4.2. Bilgi Sermayesi / Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği

Bilgi sermayesi yeni ekonomide değer üretiminin hammaddesidir. Sistemlerden, veri tabanlarından ve ağlardan oluşan bilgi sermayesi, kuruluşun bilgiye ve bilgi birikimine ulaşmasını sağlar. Bilgi sermayesi stratejik açıdan değerlidir ve stratejiyle uyumlaştırma amacıyla yönetilmelidir. Değer oluşturmak için stratejiler, maddi varlıkları yönetmekten daha ziyade bilgi temelli stratejilere doğru değişmektedir (Bernard ve Chiris, 2004:19).

Günümüzün rekabetçi iş ortamında yönetsel ve operasyonel tüm kademelerde çalışanların etkili olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçları hakkında mükemmel seviyede bilgiye ihtiyaçları vardır. Bilgi çağının ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin başarılı olabilmeleri için yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını, bu doğrultuda



bilgi sistemlerini kurmalarını ve zaman içinde bu sistemlerin yeterliliklerini sorgulamalarını gerektirmektedir (Kaplan ve Norton, 2007:4-163).

Kurumsal performans karnesinde (BSC) bilgi sistemleri ile ilgili amaç ve ölçütler, işletmelerin strateji ve hedefleri doğrultusunda, özellikle müşteriler ve operasyonlar/iç işleyiş boyutlarında kalite, süreç iyileştirme, işgücü üretkenliği, müşteri iletişimi, ürün tasarımı ve geliştirme vb. konulardan bazılarına odaklanarak ve sorgulayarak belirleyecekleri amaç ve ölçülerden oluşacaktır.

### 2.4.3. Örgütsel Sermaye

Vasıflı ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan çalışanların bile şirket menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde şirketin başarısına katkıda bulunmaları mümkün değildir (Kaplan ve Norton, 2007:165). Bu nedenle çalışanların motivasyonu, inisiyatif kullanmaları/yetki düzeyleri ve benzeri konularda belirleyici etkisi olan şirket ortamı, örgütsel sermayeyi oluşturan unsurlar olarak ele alınmalı, sorgulanarak amaç ve ölçüler oluşturulmalıdır. Örgütsel sermaye genelde dört bileşen üzerine kuruludur (Kaplan ve Norton 2006: 277).

- **Kültür:** Stratejiyi yürütmek için ihtiyaç duyulan misyon, vizyon ve çekirdek değerlerin farkında olma ve içselleştirme.
- **Liderlik:** Kuruluşu tüm seviyelerde strateji yönünde harekete geçirmek için kalifiye liderlerin bulunması.
- **Uyumlaştırma:** Stratejik amaçlara ulaşmakla ilgili bireysel, ekipsel ve departmansal hedefler ve teşvikler.
- **Ekip çalışması:** Tüm kuruluşta paylaşılan stratejik potansiyeli olan bilgi birikimi.

Yöneticiler yetkinliklerin ve teknolojilerin uyumlaştırma işlemlerini tanımlamak için, kuruluşun stratejiyi yürütmek için gerekli değişiklik sürecini

harekete geçirmek ve sürdürme kabiliyeti olarak tanımlanan örgütsel sermayeyi geliştirmelidirler. Örgütsel sermaye, hem diğer gayri maddi varlıkların (insan sermayesi ve bilgi sermayesi) hem de maddi ve fiziksel varlıkların, stratejiyle uyumlaştırılmasını ve kuruluşun stratejik amaçlarına ulaşması için bütünleştirilerek birlikte çalışmasını sağlayan bütünleşme yeterliliğini sağlar. Örgütsel sermayesi yüksek olan bir kuruluşun ortak bir vizyon, misyon, değer ve strateji anlayışı vardır; güçlü bir şekilde yönetilir, strateji merkezli bir performans kültürü vardır ve herkesin birlikte ve aynı yöne doğru çalışabilmesi için bilgi üste ve alta doğru ve tüm kuruluş boyunca paylaşılır. Buna karşın, örgütsel sermayesi düşük olan bir kuruluş önceliklerini iletmede ve yeni kültürü oluşturmada başarı gösterememiştir. Pozitif örgütsel sermaye oluşturma yeteneği, başarıyla yürütülen stratejinin en önemli işaretlerindedir (Kaplan ve Norton, 2006:275). Bu nedenle işletmeler gayri maddi varlıklarının önemli bir bölümünü oluşturan örgütsel sermayelerinin farkında olmalı ve kurumsal performans karnelerinde, örgütsel sermaye bileşenlerinin her biri ile ilgili amaç ve ölçüler belirlemelidirler.

#### 2.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

Kurumsal performans karnesi (BSC) öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan beşeri sermaye, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye ile ilgili genel amaç ve ölçütlere örnekler Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10: Öğrenme ve Gelişme Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri**

Amaçlar	Ölçütler
<b>Beşeri Sermaye</b> -Kalite yönetimi ve süreç iyileştirmede becerileri geliştirmek -Çalışanların tatminini, verimliliği ve devamlılığını artırmak -En iyi personelin işe alınması ve elde tutulması	-Kalite yönetimi teknikleri, sıfır stok vb. konularda eğitimli çalışanların oranı -Dönemsel toplam çalışan tatmin endeksi -Önemli görevlerdeki çalışanların devir oranı -Çalışan başına düşen toplam ürün, gelir veya katma değer oranı -Çalışan başına eğitim saati -Toplam eğitim harcamaları
<b>Bilgi Sermayesi</b> -Süreç iyileştirme ve müşteri memnuniyetini destekleyen teknolojileri uygulamak -Yeni mamul/teknoloji liderliği -Stratejik bilgiye ulaşmak	-Operasyonlarından anında geri bildirim alan çalışanların oranı -Sipariş durumunu elektronik ortamda takip edebilen müşterilerin oranı -Rakiplere kıyasla kullanılan bilgi teknolojisi düzeyi -Ar-ge harcamaları oranı -Yeni mamulleri geliştirme süresi -Rakiplere kıyasla geliştirilen yeni teknoloji veya ürün sayısı
<b>Örgütsel Sermaye</b> -Yenilikçi kültürü teşvik etmek -Sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek -Takım performansının artırılması -Gelişme ve yükselmenin teşvik edilmesi -Müşteri merkezli bir kültür oluşturmak	-Çalışan başına yapılan öneri sayısı -Yeni ürün ve yetkinlikler için gelen öneri sayısı -Uygulamaya koyulan öneri sayısı -Önemli işlemlerde kaydedilen gelişme oranı -Şirketin vizyon ve stratejisini anlayan ve uyumlu çalışanların oranı -Birimler tarafından paylaşılan kalite ve süreç üretme fikirlerinin sayısı -Çalışan önerileri ve faaliyetlerinden kaynaklanan performans iyileşmesi oranı -Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürü üzerine çalışan anketi -Çalışanların, ekiplerin ve departmanların amaçlarının stratejik amaçlarla uyum sağlama oranı -Kuruluşu strateji yönünde harekete geçirecek liderlerin sayısı -Takımlar tarafından geliştirilen, gerçekleştirilen projelerin veya çalışmaların oranı

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, (2007: 153-178)., Niven, (2002:140)., Coşkun (2006:118).,

Kaplan ve Norton, (2006: 84-125).

### 3. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BSC) YÖNETİM SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI SÜRECİ

Bir işletme açısından sonuç kartının tasarım aşaması en az sonuçları kadar önemli bir süreçtir. Kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamasının doğru bir şekilde hayata geçirilmesi yöntemin kullanılmasıyla elde edilmesi amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Storey, 2002:325).

Kurumsal performans karnesinin (BSC) tasarımı sırasında uygulamacılar işletmenin sonuç kartında doğru ölçütler kullanılıp kullanılmadığı, seçilen ölçütlerle ilgili güvenilir ve geçerli bilgilerin elde edilip edilemeyeceği sorularına net cevaplar bulmak zorundadırlar. Her işletmeyi kapsayacak genel bir kurumsal performans karnesi (BSC) uygulama şablonundan söz etmek mümkün değildir. Fakat kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamasını planlama ve geliştirme olmak üzere iki ayrı başlık altında incelemek mümkündür. Şekil 9 planlama ve geliştirme aşamalarını ve bu aşamalar için harcanacak süreleri detaylı bir şekilde göstermektedir (Niven, 2002:61).

- **Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Planlama Aşamaları**

Kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamasına başlamadan önce çalışmaların belirli bir plan dahilinde yürütülmesi oldukça önemlidir. Planlama aşaması özet olarak aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Niven, 2002:59):

- Kurumsal performans karnesi (BSC) için hedeflerin belirlenmesi,
- Kurumsal performans karnesi (BSC) uygulanacak uygun birimin belirlenmesi,
- Üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Kurumsal performans karnesi (BSC) uygulama ekibinin oluşturulması,
- Proje planının oluşturulması,
- Kurumsal performans karnesinin (BSC) projesi için bir iletişim planının hazırlanması.

Tablo 11: Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Planlama ve Geliştirme Aşamaları Zaman Çizelgesi -1

	HAFTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	<b>PLANLAMA AŞAMASI</b>																				
1. Adım	BSC'mıza rehberlik edecek mantıksal bir temel geliştirin.	■																			
2.Adım.	Uygun organizasyon birimini belirleyin		■																		
3.Adım.	Yönetimin desteğini güvence altına alın.	■	■																		
4.Adım.	BSC Takımınızı oluşturun ve eğitin		■	■																	
5.Adım.	Uygulama planınızı formüle edin			■	■																
6.Adım	İletişim stratejisi ve planını geliştirin.			■	■	■															
	<b>GELİŞTİRME AŞAMASI</b>																				
1.Adım.	Gerekli materyali toplayın ve ilgililere dağıtın.						■														
2.Adım.	BSC Eğitimini sağlayın						■														
3.Adım.	Misyon, vizyon ve stratejiyi geliştirin veya onaylayın						■	■													
4.Adım.	İdari görüşmeleri (üst yönetimle)Yönlendirin							■													
5.Adım	Strateji haritasını (neden-sonuç ilişkilerini) geliştirin.								■												
5.a.Adım	İdari toplantıları düzenleyin									■											
5.b.Adım	Çalışanlardan bilgiler toplayın										■										
6.Adım	Performans ölçütleri geliştirin.											■									
6.a.Adım	İdari toplantılar düzenleyin.												■								
6.b.Adım	Çalışanlardan bilgiler toplayın.													■							
7.Adım.	Hedeflerinizi ve öncelikli girişimlerinizi onaylayın.														■	■					
8.Adım.	İlk BSC raporunuz için bilgiler toplayın															■	■				
9.Adım.	İlk BSC toplantınızı düzenleyin.																■				
10.Adım.	Bir sürekli uygulama planı geliştirin.																	■	■	■	■

Kaynak: Niven, Paul R., Balanced Scorecard Step by Step, John Wiley and Sons Inc., 2002, Sayfa 64

- **Kurumsal performans karnesi (BSC) Geliştirme Aşamaları**

Planlama aşamasının başarıyla tamamlanmasından sonra kurumsal performans karnesinin (BSC) geliştirilmesi için gerçekleştirilecek aşamalar aşağıda sıralanmaktadır (Niven, 2002:61-62):

- Gerekli materyallerin toplanması ve dağıtılması,
- Misyon, vizyon ve stratejinin oluşturulması veya düzeltilmesi,
- Üst yönetimle görüşmelerin gerçekleştirilmesi,
- Sonuç kartının boyutlarında yer alacak performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Neden sonuç ilişkisinin tesis edilmesi,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Kurumsal performans karnesi uygulamasının devam eden bir sürece dönüştürülmesi.

### **3.1. Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Oluşturma Görevinin Sorumluları ve Roller**

Şirketlerin, kendi misyon, vizyon, strateji ve hedeflerine uygun olan bir Kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturmaları, uygulamaları ve kurumsal performans karnesinin şirketin yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi gibi önemli, zor ve yoğun çalışmaları yürütmekten sorumlu olacak kişileri, Kaplan ve Norton;

1. Mimar,
2. Değişim yöneticisi,
3. İletişim yöneticisi

olarak isimlendirmekte ve bu kişilerin izleyecekleri kestirme yolların çok az olduğunu belirtmektedir (Kaplan ve Norton, 2007:348).

Kurumsal performans karnesini oluşturmak ve uygulamakla görevli bu kişilerin yerine getirmeleri gereken görevler ve üstlenecekleri rollerin iyi anlaşılması, başarılı bir kurumsal performans karnesinin oluşturulması ve uygulanmasında etkili olacaktır.

### 3.1.1. Mimar

Mimar, kurumsal performans karnesinin oluşturulması ve yönetim sistemi içine dahil edilmesi sürecinden sorumludur. Kurumsal performans karnesi (BSC) yönetim felsefesinde radikal bir değişiklik yaratacağı için, kurumsal performans karnesinin mimarlığını üstlenen kişinin, uzun dönemli stratejik amaçlara yönelik bakış açısını tam anlamıyla kavraması ve motive olması gerekir. Bu kişi üst düzey yöneticileri eğitebilecek ve stratejinin özel amaç ve ölçüler haline dönüştürülmesi işlemlerine kişileri rahatsız etmeyecek ve tepkilerini çekmeyecek yöntemlerle rehberlik edecek yeteneğe sahip olmalıdır (Kaplan ve Norton, 2007:349).

Kurumsal performans karnesinin mimarı, süreci yönlendirir, toplantı ve görüşmelerin takvimini hazırlar, proje ekibinin elinde yeterli dokümantasyon, geçmişe yönelik bilgi, pazar ve rakipler hakkında bilgi bulunmasını sağlar ve sürecin planlanan yolda ilerlemesine nezaret eder. Proje mimarının kurumsal performans karnesini oluşturma işlemlerini kolaylaştırmak için, hem genel kapsamlı tanımlardan açık, net ve ölçülebilir amaçlar haline dönüştürülmesi şeklinde ifade edilebilecek analitik bir süreci hem de takım oluşturma ve fikir ayrılıklarının giderilmesi gibi kişisel ve hatta duygusal bir süreci aynı zamanda yönetmesi gereklidir. Kurumsal performans karnesinin mimarlığı görevi kurumlardaki üst düzey yöneticilerden birine verilebilir. Bunlar (Kaplan ve Norton, 20007:364);

- Stratejik planlama veya stratejik büyümeden sorumlu genel müdür yardımcısı,
- Kalite yönetiminden sorumlu genel müdür yardımcısı,
- Finansmandan sorumlu genel müdür yardımcısı gibi farklı bölümlerde görev yapan üst düzey yöneticiler olabilir.

Bazı kuruluşlarda, şirket içinden belirlenen mimara yardımcı olması için şirket dışından bir danışmanla da anlaşılabilir

### 3.1.2. Değişim Yöneticisi

Değişim yöneticisinin görevi oluşturulan kurumsal performans karnesini mevcut yönetim sisteminin içine yerleştirmektir. Şirket içi danışmanlar da değişim yöneticisine bu görevinde destek olarak bir ekip oluştururlar. Kurumsal performans karnesi (BSC) ile başlatılan yeni yönetim sisteminin iki-üç yıla yayılacak gelişimini yönetecek ekibinin lideri olarak görev yaptığı için, doğrudan şirket başkanına rapor vermelidir. Değişim yöneticisinin rolü çok önemlidir; çünkü şirket başkanının vekili olarak görev yaparken yeni yönetim sisteminin günlük kullanımını şekillendirmektedir. Değişim yöneticisi yeni sistemin bir gereksinimi olan bölüm müdürlerinin rollerini yeniden tanımlamaları işlemine yardımcı olur (Kaplan ve Norton, 20007:350).

### 3.1.3. İletişim Yöneticisi

Organizasyonun en üst düzeyindeki kişilerden takımlara ve üretim bölümünde çalışan işçilere kadar herkese yeni sistemi anlatmak, inandırmak ve destek vermelerini sağlamakla sorumludur. Kurumsal performans karnesinde yer alan yeni stratejiler, genellikle yeni değerler ve işlerin yerine getirilmesi için yeni yöntemler uygulanmasını gerektirir. Bu değer ve yöntemler, müşteri ve müşteri memnuniyeti, kalite, ilgi, yenilik, hizmet vb. konularda çalışanlar ve sistemlere daha etkin roller verilmesi üzerine odaklanmıştır. İletişim yöneticisi, görevini şirket içi bir reklam kampanyası şeklinde sürdürmelidir. İletişim yöneticisi, iletişim programı ile aynı zamanda çalışanlardan önerilen stratejinin uygun ve istenen bir strateji olup olmadığı hakkında geribildirim sağlanması görevini de yürütür. İletişim sağlama görevi sadece belli bir kişi tarafından, gerektiğinde eğitim ve iletişim departmanının da aktif desteği alınarak, çalışanların kurumsal performans karnesini anlamaları ve motive olmaları amaçları gerçekleştirilinceye dek sürdürülmesi önerilmektedir (Kaplan ve Norton, 20007:351).



### **3.2. Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Oluşturulması Süreci**

Her şirketin kendine özel şartları vardır ve her şirket performans karnelerini oluşturmak için kendine has bir yöntem izleyebilir. Ancak yapılan araştırmalarda birçok şirkette kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulurken uygulanan tipik ve sistematik bir yöntem önerilebilir. Dört aşamadan meydana gelen bu yöntem iyi bir şekilde uygulandığı takdirde, üst düzey ve orta kademe yöneticiler arasında kurumsal performans karnesine yönelik kararlılığı ve bağlılığı artıracak ve bu yöneticilerin program hedeflerine uymasına yardımcı olacak iyi bir kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulacaktır. Bu dört aşama ve kapsamındaki işlemler bir zaman çizelgesi ile Tablo 12’de belirtilmektedir.

Tablo 12: Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Oluşturma Süreci ve Zaman Çizelgesi -2

Aşamalar	Görevler	Faaliyetler	Hafta
I. Ölçüm programı oluşturma	1- İşletme biriminin seçilmesi	- Üst düzey yöneticilerle uygun işletme biriminin belirlenmesi, misyon ve stratejisinin sorgulanması	1.
	2- İşletme birimi/Ana şirket ilişkilerinin belirlenmesi	- Diğer birimlerin ve ana şirketin üst düzey yöneticileri ile görüşerek, performans karnesi oluşturulmasında ana şirketle olan bağlantıların ve ilişkilerin etkisinin incelenmesi.	2. 3.
	3- İlk tur görüşmelerin gerçekleştirilmesi	- Sektör, rakipler, pazar, müşteriler, teknoloji vb. stratejik konularda araştırmalar yapılması, bilgiler toplanması	4.
II. Stratejik amaçların tanımlanması ve üzerinde fikir birliği sağlanması	4- Sentez toplantısı	- Toplanan bilgilerin dokümanlar halinde üst düzey yöneticilere verilmesi	5.
	5- Üst düzey yöneticilerle uygulamalı çalışma (1. tur)	- Üst düzey yöneticilerle ayrı ayrı görüşerek stratejik amaçlar ve ölçülere ilişkin önerilerin alınması	6.
		- Proje mimarı ve ekibinin, üst düzey yöneticilerin önerileri üzerinde tartışarak ilk toplantıya baz alınacak amaç ve ölçülerin önem derecesine göre bir listesini hazırlamaları.	7.
III. Stratejik ölçülerin seçilmesi ve tasarlanması	6- Alt grup toplantıları	- Şirketin misyon, vizyon ve stratejisi ile performans karnesinde yer alacak amaç ve ölçüler üzerinde fikir birliğine varılmaya kadar öneriler üzerinde görüşülmesi	8.
	7- Üst düzey yöneticilerle uygulamalı çalışma (2. tur)	- Her bir boyut için üç veya dört amaç ve açıklaması ile bunlarla ilgili ölçülerin listesinin hazırlanması	9.
		- Her bir boyuttan sorumlu dört veya altı kişiden oluşan grupların ve grup liderinin belirlenmesi	10.
IV. Uygulama Planının Hazırlanması	8-Uygulama planı oluşturulması	- Toplam özetinin ve belirlenen grup üyelerinin isim listesinin tüm katılımcılara dağıtılması	11.
	9- Üst düzey yöneticilerle uygulamalı çalışma. (3. tur)	- Proje mimarının her boyuttan sorumlu gruplarla toplanarak, bir önceki aşamada belirlenen amaçlar, ölçülerin açıklamaları ile diğer boyutlarla bağlantılarının incelenmesi ve gerekli ayarlamalar ve düzeltmelerin yapılması	12.
	10- Uygulama planının tamamlanması	- Her bir boyuttaki amaç ve ölçülerin miktarsal olarak ifade edilmesi ve diğer boyutlarla bağlantılarının bir şema ile gösterilmesi	13.
		- Orta kademe yöneticilerinde katıldığı toplantı ile belirlenen amaçlar ve ölçülerin gerçekleşmesi yönünde gerekli değişim programlarının değerlendirilmesi ve uygulama planı hazırlıklarına başlanması	14.
		- Her bir boyuttan sorumlu liderlerin katılımlarıyla amaç, ölçüt ve hedeflerin resmileştirilerek (BSC) uygulama planının oluşturulması	15.
		- Üst düzey yöneticilerin, (BSC) son şekli ve uygulanacak değişim programlarının uygunluğu üzerinde uzlaşması	16.
		(BSC) uygulamalarının 60 gün içinde başlatılmasına yönelik idari ajandanın belirlenmesi	

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları, 2007, s.364-375'den uyarlanmıştır.

Kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturma işlemleri ortalama 16 haftada tamamlanır. Bu süre yöneticilerin konuya ilgileri ve zaman ayırabilmelerine bağlı olarak değişebilir. Bu zaman çizelgesinde, şirketin misyon, vizyon ve stratejilerinin daha önceden belirlenmiş ve mevcut olduğu, rakipler, müşteriler ve pazar kesimleri ile ilgili araştırmaların, bilgilerin hazır bulunduğu varsayılmaktadır.

Kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturma süreci tamamlandığında üst düzey ve orta kademe ve yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanlar, stratejiler, amaç ve ölçüler, uygulamalar, yeni sistemler ve sorumluluklar hakkında geniş bilgi ve anlayış elde etmiş olacaklardır. şirket artık kurumsal performans karnesini yönetim sisteminin temel taşı haline getirecek bir uygulamaya doğru yönelecektir (Kaplan ve Norton, 2007:376).

### 3.2.1. Ölçüm Programı Oluşturmak

- **Görev-1 Uygun Organizasyon Biriminin Seçilmesi:** Proje mimarı, üst düzey yönetim ekibine de danışarak üst seviyede bir kurumsal performans karnesi (BSC) için uygun olacak işletme birimini belirlemelidir. İlk Kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturma işlemleri için en uygun olan organizasyon bölümleri, stratejik işletme birimleridir (SİB). Bu işletme birimlerinin, değer zincirinin tüm halkalarında yani yenilik, operasyonlar, pazarlama, satış ve hizmet alanlarında faaliyet göstermesi gereklidir. Bu işletme biriminin kendine ait ürünleri, müşterileri, pazarlama ve dağıtım kanalları ve üretim tesisleri bulunacaktır. Uygun organizasyon biriminin belirlenmesinde sorulması gereken ilk soru, söz konusu birimin misyonunu gerçekleştirmek için bir stratejisi olup olmadığı veya bir stratejiye gereksinimi olup olmadığıdır. Eğer bu sorunun yanıtı olumluysa, işletme birimi Kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturması için uygun bir adaydır (Kaplan ve Norton, 2007:365).

- **Görev-2 İşletme Birimleri/Ana şirket Arasındaki İlişkilerin Tanımlanması:** Proje mimarı, diğer birimlerin ve ana şirketin üst düzey yöneticileri ile görüşerek işletme birimlerinin ana şirketle olan ilişkilerini (finansal amaçlar, ortak

temalar/politikalar ve bağlantılar) belirlemeye çalışır. Böylece işletme biriminin tamamıyla ayrı bir organizasyon birimi gibi değerlendirilmesi halinde gözden kaçacak, fark edilmeyecek kısıtlamalar ve fırsatların ortaya çıkması sağlanır (Kaplan ve Norton, 2007:366).

### 3.2.2. Stratejik Amaçlar Üzerinde Fikir Birliği Sağlanması:

- **Görev-3 İlk Tur Görüşmelerinin Gerçekleştirilmesi:** Proje mimarı, hem kurumsal performans karnesine zemin hazırlayacak bilgileri, hem de işletme biriminin misyon, vizyon ve stratejisi ile ilgili bilgi ve dokümanları hazırlar. Bu bilgiler işletme biriminin üst düzey yöneticilerine verilir. Proje mimarı aynı zamanda sektör ve işletme biriminin rekabet ettiği ortam, pazarın büyüklüğü, rakipler, müşteri tercihleri ve teknolojik gelişmelerle ilgili bilgileri de toplamalıdır.

Üst düzey yöneticiler kendilerine verilen materyali inceledikten sonra projenin mimarı her bir yönetici ile yaklaşık 90 dakika süren görüşmeler yapmalıdır. Bu görüşmeler sırasında her yöneticinin şirketin stratejik amaçları hakkındaki düşünceleri ve kurumsal performans karnesinin dört boyutunda hangi ölçülere yer verilmesi gerektiğine ilişkin önerileri alınmalıdır. Amaçlar organizasyonun gelecekte nerede olmak istediğini temsil ederler (Maholland ve Muetz, 2002:16). Strateji, amaçlar içine dönüştürüldükten sonra, yöneticiler ve çalışanlar amaçların başarıyla gerçekleştirildiğini bilmek isterler. Bu demektir ki, her amaç için ölçülebilir en az bir ölçü geliştirilmelidir (Steele, 2001:22).

Görüşmelerde belli bir yapıya sadık kalmak şart değildir. Fakat proje mimarı her yöneticiye aynı soruları sorar ve yanıtlarını da belli seçenekler arasından vermesini isterse, hem görüşmeleri hem de daha sonra yapılacak değerlendirmeleri kolaylaştırmış olacaktır (Kaplan ve Norton, 2007:368).

- **Görev-4 Sentez Süreci:** Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler tamamlandıktan sonra, proje mimarı ve çalışma arkadaşları toplanarak yöneticilerin

yanıtlarını tartışır, en önemli hususları belirler ve üst yönetim ekibiyle yapılacak ilk toplantıya baz olacak amaç ve ölçülerin bir listesini hazırlar. Sentez süreci sonunda, dört performans boyutunda yer alacak amaçlar ile ölçüler belirlenmeli ve önem sırasına koyulmalıdır. İsim belirtilmeden üst yöneticilerin çözülmesi gereken konulara ilişkin sözlerine yer verilecektir. Listede belirlenen amaçlar ile ölçülerin stratejiyi yansıtmayı yansıtmadığı ve neden sonuç ilişkileri ile bağlantıları belirlenmeye çalışılacaktır. Burada; öğrenme ve gelişme perspektifi ölçüleri, iç süreç perspektifi ölçülerini geliştirecek, iç süreç perspektifi ölçüleri müşteri perspektifini geliştirecek ve sonuç olarak finansal ölçülere bağlanacaktır (Bourgoignon ve diğ., 2004:115).

▪ **Görev-5 Üst Düzey Yöneticilerle Uygulamalı Çalışma (Workshop I) I. Tur:** Proje mimarı performans karnesi üzerinde fikir birliği elde edilmesini sağlamak amacı ile üst düzey yöneticiler ile bir toplantı düzenler.

Proje mimarı, bu uygulamalı toplantı ile şirketin misyon ve stratejisinin ne anlama geldiğini, kurumsal performans karnesinin her bir boyutu için önerilen amaçlar, bu amaçların önem dereceleri ve bu amaçlarla misyon ve stratejiler arasındaki bağlantılar hakkında fikir birliğine varılincaya kadar devam edilecek bir münazara başlatır. Bu münazarada “vizyon ve stratejilerimde başarıya ulaştığımda elde edeceğim performans seviyesi, hissedarlarım, müşterilerim, şirket içi işlemlerim, öğrenme ve gelişmemde ne gibi farklar yaratacaktır?” sorusuna yanıt aranır.

Üst düzey yönetim ekibi dört gruba ayrılmalı ve her grup kurumsal performans karnesinde yer alan bir boyuttan sorumlu tutulmalıdır. Dört veya altı kişiden oluşacak gruplardan bir kişi o grubu bir sonraki sürece yönlendirecek lider olarak belirlenmelidir. Gruba alt seviyelerdeki yöneticilerin de dahil edilmesi faydalı olacaktır. Genellikle yöneticiler her bir boyut için çok fazla sayıda amaç ve ölçü üzerinde düşünür ve karar vermeye çalışır. Önemli olan her bir amacın teker teker ele alınması, diğerleri ile mukayese edilmeden değerlendirilerek zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya koyulmasıdır.

Uygulamalı toplantı (workshop) sonunda her boyut için üç veya dört stratejik amaç belirlenmiş, her amacın detaylı bir açıklaması yapılmış ve bu amaçlarda yer verilebilecek ölçülerin listesi hazırlanmış olacaktır. Proje mimarı toplantı sonuçlarının bir özetini ve grup üyelerinin isimlerinin listesini hazırlayıp tüm katılımcılara dağıtmalıdır (Kaplan ve Norton, 2007:369).

### 3.2.3. Ölçülerin Seçilmesi ve Tasarlanması

Performans karnesinde yer alacak özel ölçüler seçmenin temel amacı, stratejiyi en iyi ifade edecek ölçüleri belirlemektir. Her strateji tek ve benzersiz olduğu için her performans karnesi de tek ve benzersiz olmalı ve birkaç özel, kendine has ölçüye sahip olmalıdır. Performans karnelerinin hemen hemen tümünde görülebilecek bazı temel sonuç ölçüleri bulunmaktadır. Bunlar;

- Temel Finansal Ölçüler: (Yatırımın karlılığı/ekonomik katma değer, karlılık, gelir artışı, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik.)
- Temel Müşteri Ölçüleri: (Pazar payı, müşteri memnuniyeti, müşteri kazanma, müşteri devamlılığı, müşteri karlılığı).
- Temel Öğrenme ve Gelişme Ölçüleri: (Çalışanların memnuniyeti, çalışanların sürekliliği, çalışanların üretkenliği).
- **Görev-6 Grup Toplantıları:** Proje mimarı, farklı gruplarla toplantılar düzenleyerek, performans karnesi ölçülerinin seçilmesi ve tasarlanması yönünde çalışmalar yapar. Bu toplantılarda, üst düzey yöneticilerden oluşan çalışma gruplarının performans karnesinin her boyutu için aşağıda belirtilen çalışmaları gerçekleştirmeleri gerekir:

-Kurumsal performans karnesi (BSC) boyutlarında yer alacak amaçlar ve her amacın detaylı bir açıklaması,

-Her amaçla ilgili ölçüler ve açıklamaları,

-Her ölçünün miktarsal olarak ne şekilde ifade edilebileceği ve sergilenebileceğine dair bir örnek,

-Her bir boyutta yer alan ölçülerin o boyutla ve diğer boyutlardaki ölçü ve amaçlarla olan ilişkilerini, bağlantılarını gösteren (her ölçünün birbirini ne şekilde etkilediğini açıklayan) bir şema.

Birçok performans karnesinde ağırlık temel sonuç ölçülerine (ardıl ölçütler) verilse de, aslında performans karnesi ölçülerini belirlemekte kritik önem taşıyan ölçüler, performans göstergelerinin (öncül göstergeler) tanımlanmasında ve belirlenmesinde saklıdır. Performans göstergelerinin ölçüleri, olayların gerçekleştirilmesini ve temel sonuç ölçülerinin başarılmasını sağlayacak olan ölçülerdir (Kaplan ve Norton, 2007:370).

Bu aşamada proje mimarı ve yöneticilerden oluşan takımların performans karnesinin dört boyutunda yer alacak ve işletme biriminin kendine özel stratejisini açıklayacak, aktaracak, uygulayacak ve yönlendirecek performans ölçülerini (öncül göstergeler) belirlemeleri önem taşımaktadır. Bu işlemler tamamlanınca proje mimarı ikinci bir uygulamalı toplantı (workshop) düzenler. Kurumsal performans karnesi (BSC) modelinin hareket noktasını kısaca strateji ve buna bağlı olarak misyon ve vizyon tanımlamaları oluşturur. Amaç tüm performans ölçüm ve yönetim yapısının strateji ile ilişkilendirilmesidir (Nair, 2003:13).

▪ **Görev-7. Üst Düzey Yöneticilerle Uygulamalı Toplantı (Workshop II) II. Tur:** Üst düzey yöneticiler, doğrudan bu yöneticilere bağlı çalışan astları ve orta kademe yöneticilerden oluşan bir grup, şirketin vizyonu, stratejisi ve Kurumsal performans karnesi (BSC) için önerilen amaç, ölçü ve uygulamalar üzerinde görüşmek üzere ikinci kez toplanırlar. Toplantıya katılanlar, müdahale edilmeden önerilen amaçlar, ölçüler ve uygulamalar hakkında fikirlerini bildirirler. Önerilen amaç ve ölçülerin gerçekleştirilmesi için gereken, benchmarking'den süreç yenilemeye, müşteri bilgi sistemleri ve eğitim çalışmaları vb. her boyutta uygulanabilecek programlar değerlendirilerek bir uygulama planı hazırlamaya başlarlar (Kaplan ve Norton, 2007:372).

### 3.2.4. Uygulama Planının Hazırlanması

- **Görev-8 Uygulama Planı Oluşturulması:** Genellikle her bir çalışma grubunun liderlerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan bir ekip, uzun vadeli hedefleri resmileştirir ve kurumsal performans karnesinin nasıl uygulanacağına dair bir plan oluşturur. Bu uygulama planı kurumsal performans karnesinin tüm şirkete duyurulması ve kurumsal performans karnesinin ölçülerinin veri tabanına ve bilgi sistemlerine ne şekilde bağlanacağını da kapsamalıdır. Bu sürecin sonunda, işletme birimini en üst seviyeden alt seviyeye kadar birbirine bağlayan, tamamlayan yeni bir bilgi sistemi oluşturulacaktır.

Kurumsal performans karnesi (BSC) sonuçlarının işletmede paylaşılması işgörenlerin, stratejiyi anlamalarını ve gelecekte yapılması gerekenler konusunda aralarında fikir alış verişinde bulunmalarını sağlayacaktır (Niven, 2002:21).

- **Görev-9 Üst Düzey Yöneticilerle Uygulamalı Çalışma (Workshop) III. Tur:** Üst düzey yöneticiler kurumsal performans karnesinin son şeklini değerlendirerek başlangıçta devreye sokulacak faaliyet programları üzerinde karar almak amacıyla üçüncü kez toplanırlar. Bu işlemler sonucunda şirkette başlatılacak farklı değişim programları kurumsal performans karnesinin amaç ölçü ve hedeflerine uyumlu bir hale getirilir.

Kurumsal performans karnesinde (BSC) tanımlanan dört boyut sayesinde işletmenin operasyonel faaliyetleri ile uzun dönemli stratejik hedefleri arasında stratejinin uygulanmasında karşılaşılan engelleri ortadan kaldıracak şekilde denge kurulmaktadır (Michalska, 2005:751).

Toplantı sonunda kurumsal performans karnesinin çalışanlara anlatılması, kurumsal performans karnesinin yönetim felsefesine entegre edilmesi ve uygulama programı üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır (Kaplan ve Norton, 2007:373).



▪ **Görev-10 Uygulama Planının Sonuçlandırılması / Tamamlanması:**

Kurumsal performans karnesinin fayda yaratması için, şirketin yönetim sistemi içine entegre edilmesi gereklidir. Yönetimin 60 gün içinde kurumsal performans karnesini uygulamaya başlaması önerilmektedir. Gecikmeler yeni bir kavramın yaratmış olduğu dinamizmi ve hevesi yok edecektir. Doğal olarak bir geçiş, başlangıç dönemi planlaması yapılacaktır fakat idari ajanda, eldeki verilerden yararlanarak biran önce kurumsal performans karnesinin önceliklerinin üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Zaman içinde, idari bilgi sistemleri de kurumsal performans karnesine uyumlu bir şekilde getirilecektir (Kaplan ve Norton, 2007:374).

### **3.3. Bütçeleme ve Kaynak Tahsisi**

Şirketlerin büyük ve yüksek stratejik amaçlarını faaliyete geçirmek ve gerçeğe dönüştürmek için yapılan planlar ve belirlenen hedeflerle, ayrılan kaynaklar ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması ve bütçeleme işlemleri büyük önem taşımaktadır. Birçok şirket için, performans karnesi oluşturma ve uygulama süreci, vizyon ve stratejinin şirket içi ve dışındaki tüm ilgililere anlatılabilecek amaç ve ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesi şeklinde tanımlanan yeni bir yönetim tarzının başlangıç aşamasıdır. Fakat şirketin gerçek kaynakları bu amaçlara ulaşmaya yöneltilmediği müddetçe şirketin amaçları sadece uzak hedefler olarak kalacak, şirketin gerçekleştirmeye karalı olduğu somut hedefler haline gelemeyecektir (Kaplan ve Norton, 2007:302).

Şirketlerin birçoğunda kaynak ayırımı yapılırken kısa dönemli nakit akışı ile ilgili finansal ölçülere önem veren taktik ağırlıklı sermaye bütçelemesi (yatırım planlaması) yöntemlerinin kullanımı sürdürülmektedir. Kaynak ayırımıyla ilgili işlem ve kararlara şirketin uzun dönemli yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili yatırımlar resmi olarak dahil edilmemektedir. Kurumsal performans karnesi (BSC) yöneticilere stratejik değerlendirmelerini, kaynak ayırımı işlemleri ile birleştirme olanağı sağlayarak bu eksikliği giderir (Kaplan ve Norton, 2007:290).

Yöneticiler kurumsal performans karnesini entegre bir strateji oluşturmak ve bütçe işlemlerini uygulamak amacıyla kullanmalıdır. Kurumsal performans karnesi, takımsal ve kişisel işlemler ile şirketlerin insan kaynakları, finansal ve fiziki kaynakları ile stratejileri arasında uyum ve paralellik sağlar

Firmalar geleneksel olarak faaliyetlerini operasyonel bütçeler ve faaliyet planları aracılığı ile düzenler. Geçmiş performans verileri ve bütçe hedefleri dikkate alınarak kısa dönemli sapmaları giderecek eylem planları oluştururlar. Bütçeler, mevcut ürün ve hizmetlerin üretimini ve teslimatını, satış ve pazarlama faaliyetlerini destekleyecek harcamalar temelinde oluşturulur. Kurumsal performans karnesi (BSC) çerçevesi bütçelerin, mevcut faaliyetlerin sürdürülmesine ilişkin operasyonel bütçe ve firma stratejisini temel alan stratejik bütçe olarak ayrı ayrı tanımlanmasını ve bütünsel olarak ele alınmasını öngörür.

Stratejik bütçe, yeni kapasite ve yetkinlik yaratma, yeni müşteriler ve pazarlara ulaşma, mevcut süreçler ve kapasitede radikal yenilikler gerçekleştirme gibi amaçlar için gerekli yatırımları kapsamaktadır. Uzun dönemli stratejik hedeflerin, kısa dönemli finansal hedeflere ulaşma baskısı nedeni ile başarılabilmesi, stratejik ve operasyonel bütçe ayrımıyla engellenecektir (Kaplan ve Norton, 2001:12-20).

Kurumsal performans karnesinin uzun dönemli entegre bir strateji planlama ve operasyonel bütçeleme işleminde kullanılabilmesi için dört şartın yerine getirilmesi gereklidir:

- 1-Büyük hedefler belirlenir ve kabul edilir.
- 2-Stratejik uygulamalar belirlenir ve açıklanır.
- 3-Yatırımlar stratejiye uygun olarak belirlenir.
- 4-Yıllık kaynak ayrımı ve bütçeler uzun dönemli planlarla bağlantılı olarak hazırlanır.

Yöneticiler üç ile beş yıllık stratejik planlar ile bir sonraki yılın zorunlu olmayan giderleri ve bütçe hedefleri (kilometre taşları) arasında bağlantı kurarlar. Bu

kilometre taşları, yöneticilerin işletme biriminin stratejik yolculuğu sırasında nasıl bir yol izlemekte olduğunu kontrol etmelerine yardımcı olacaktır (Kaplan ve Norton, 2007:274).

### **3.4. Ödül Sistemlerinin Kurumsal Performans Karnesi (BSC) ile İlişkilendirilmesi**

Kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminin başarısı çalışanların aktif katılımıyla yakından ilgilidir. Bu doğrultuda çalışanların motivasyonunu sağlayacak ödüllendirme sistemleri, stratejik hedefler ve kurumsal performans karnesi (BSC) ölçütleri ile uyumlu hale getirilmelidir. Kurumsal performans karnesi (BSC) uygulaması benimsendikten sonra eski ödüllendirme sistemlerinin kullanılmaya devam edilmesi çalışanların stratejik hedeflere odaklanmasını engelleyecek ve önceliklere ilişkin karmaşa yaratacaktır. Diğer yandan ölçümlerin doğruluğundan ve stratejik hedefleri doğru biçimde açıkladığından emin olunmadıkça ödül sistemleri performans kriterlerine bağlanmamalıdır. Bu anlamda uygulamanın zamanlaması önem taşımaktadır (Niven, 2002:243).

Kurumsal performans karnesinin şirket kültüründe değişiklik yapabilmesi için verilecek teşvik primleri ve ikramiyelerin kurumsal performans karnesi (BSC) amaçlarının gerçekleştirilmesi ile bağlı olması gerekir. Bu nedenle esas konu ikramiye ve primlerin kurumsal performans karnesi (BSC) ile bağlantılarının ne zaman ve ne şekilde yapılması gerektiğidir.

Kurumsal performans karnesi (BSC) teşvik priminin ne zaman verilmesi gerektiğine dair farklı bir yaklaşım tarzı getirmektedir. Üst düzey yöneticiler, bir sonraki dönem için stratejik önem taşıyan ölçülerin tümü veya birkaçı için minimum geçerlilik seviyeleri belirleyebilir. Eğer bölüm yöneticilerinin dönem içindeki performansları bu seviyelerin altında gerçekleşirse teşvik primi verilmez. Böyle bir kısıtlamanın getirilmesi, bölüm yöneticilerini finansal, müşteri, iç işlemler ve öğrenme/büyüme boyutlarındaki amaçların her birinde, dengeli bir performans elde etmeleri için motive eder. Minimum geçerlilik seviyelerinin gerçekleştirilmesi ile

ilgili zorlama, aynı zamanda kısa dönemli sonuç ölçüleri ve uzun dönemde ekonomik değer yaratacak performans göstergeleri arasında denge sağlamalıdır. Eğer tüm ölçülerde minimum geçerli seviyeler gerçekleştirilmişse, bu ölçüler arasından en önemli olanları belirlenir ve teşvik primi, seçilen bu ölçülerdeki üstün performansa bağlı olarak verilebilir. Teşvik primine baz olarak seçilebilecek ölçüler, şirkete bir sonraki dönemde en fazla fayda sağlayacağına inanılan ölçüler olmalıdır.

Şirket stratejisinin kurumsal performans karnesinde açıkça ortaya koyulması ve strateji ile ilgili performans göstergeleri arasında bağlantılar kurulması, bazı şirketlerde birçok kişinin kendi yaptıkları işlerle şirketin uzun dönemli amaçları arasındaki bağlantıyı ilk kez fark etmelerini sağlamıştır. Kişiler, yıl sonunda alacakları ikramiyenin kendi bölümleri ile ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesine veya bu hedeflerin aşılmasına bağlı olduğu için işlerini otomatik bir şekilde, düşünmeden yapacakları yerde şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için hangi işleri daha mükemmel bir şekilde yapmaları gerektiğini belirleyebileceklerdir. Kişilerin görevlerinin, kurumsal amaçlarla ne şekilde bağlantılı olduğunun açıkça ortaya koyulması, birçok şirkette çalışanlara içsel/gerçek motivasyon sağlamıştır. Ayrıca doğal olarak şirketlerin, stratejik ölçülerde çok başarılı performans elde etmelerini sağlayan çalışanlarını da ödüllendirmeleri gerekecektir.

Başarı ve ödüller arasındaki bağlantının kesin ve önceden belirlenmiş formüllere dayanan yöntemlerle mi yoksa kurumsal performans karnesi (BSC) amaçlarının formüle edilmesi ve gözden geçirilmesi sırasında oluşan diyalog sonucunda yöneticilerin kişiler hakkında daha fazla bilgi sahibi olması ve değerlendirme yapması ile mi kurulacağı, şirketten şirkete farklılık gösterecektir (Kaplan ve Norton, 2007:264-271).

### 3.5. Kurumsal Performans Karnesi ile İlgili Yanlış Anlamalar ve Uygulamalar.

- **Kurumsal performans karnesi (BSC) sadece bir ölçüm sistemi değildir:** Kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminin anlaşılması ve oluşturulmasındaki en önemli yanılgılardan biri, kurumsal performans karnesinin yeni bir yönetim şekli olarak değil, şirketin performans ölçüm sistemini geliştirmeye yönelik dar kapsamlı bir çalışma olarak görülmesidir.

Kurumsal performans karnesi (BSC) projesinin hedefi yeni bir ölçü seti oluşturmak değildir. Ölçmek-sonuç ve hedefleri tarif etmek-gerçekten önemli bir motivasyon ve değerlendirme aracıdır. Fakat buradaki amaç, Kurumsal performans karnesi (BSC) içindeki ölçülerden yararlanarak yeni bir sistem geliştirmektir. Bir ölçüm sistemi ile bir yönetim sistemi arasındaki ayırım çok ince fakat çok önemlidir. Ölçüm sistemi, sadece daha önemli bir amaca, yani yöneticilerin stratejiyi uygulamalarına ve strateji hakkında geribildirim sağlamalarına yardımcı olacak bir stratejik yönetim sistemine ulaşılmasını sağlayacak bir araçtır.

Kurumsal performans karnesi, üst düzey yöneticilere şirketlerini uzun dönemde başarı sağlayacak stratejiler üzerine odaklanabilecekleri yeni bir araç sağlar. Şirketin en fazla odaklanması gereken en önemli amaçlarını belirleyerek, konuları, bilgiyi ve birçok hayati önem taşıyan idari işlemi organize eden bir stratejik yönetim sisteminin çerçevesini oluşturur (Kaplan ve Norton, 2007:332). Kurumsal performans karnesinin oluşturulması ve uygulanmasında, bu sistemin sadece bir ölçüm seti oluşturmak ve ölçmek değil, yönetim sistemi ile ilgili olduğu anlaşılmalıdır.

Kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili bu yanılgıdan başka, yapılan araştırmalarda, Kurumsal performans karnesi uygulamalarında başarısızlığa yol açacak birkaç neden tespit edilmiştir. Bu nedenleri (Kaplan ve Norton, 2007:346);

- Kurumsal performans karnesi (BSC) ölçümlerinin yapısında ve seçimindeki eksiklikler,
- Kurumsal performans karnesi (BSC) geliştirilmesi ve kullanımındaki organizasyonel eksiklikler şeklinde iki grup altında toplamak mümkündür

Sadece Sonuç Ölçütleri ile Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Oluşturulamaz: Birçok şirkette finansal ölçüleri destekleyen, müşteri memnuniyeti, pazar payı vb. finansal olmayan ölçüler kullanılmaktadır. Ancak bu şirketlerde de kurumsal performans karnesinin uygulandığı söylenemez. Bu ölçüler, şirket stratejisinin geçmiş dönem içinde ne derece iyi sonuç verdiğini ortaya koyan ardıl göstergelerdir. Bu ölçüler sonuçların takip edilmesi için kullanıma uygundur. Fakat şirket çalışanlarına geleceğin rekabetçi ortamı içinde başarıya ulaşmak için hangi konularda uzmanlık kazanıp mükemmel performans göstermeleri gerektiğini anlatması amacı ile kullanılmaya hiç uygun değildir.

Sonuç ölçüleri, bu sonuçlara nasıl varıldığını sorgulayarak, oluşturulacak öncül performans göstergeleri ile birlikte kullanılmadığı zaman, kurumsal performans karnesinin hedeflediği tüm ölçütler arasında uzun dönemde stratejik hedeflere ulaştıracak, neden-sonuç zinciri ile kurulan denge sağlanmamış olacaktır. Şirkete özel stratejilere odaklanmayan, işletmenin tüm boyutlarıyla bağlantılı olmayan, genel kapsamlı ve sadece sonuç ölçütleri ile kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulamaz. Özel stratejilerden türetilen performans karnelerinde birbirini dengeleyen bir dizi ölçüye yer verilir. Sonuçlar ve performans göstergeleri, ardıl ve öncül göstergelerin birlikte kullanılması ve tüm ölçülerin sonuçta uzun dönemli finansal performans elde etmeye bağlanması ile denge sağlanmış ve yapısal ve ölçüt seçimi ile ilgili eksiklikler giderilmiş olur (Kaplan ve Norton, 2007:346).

- **Kurumsal performans karnesi (BSC) başka şirketlerden kopya edilerek uygulanamaz:** Kurumsal performans karnesinin oluşturulması ve uygulanması ile ilgili yanlışlardan biri de kurumsal performans karnesini en başarılı şirketlerin kullandığı en iyi ölçüleri aynı şekilde kopya ederek oluşturmaya çalışmaktır.

En başarılı şirketlerin kendi stratejilerine uygun olarak belirledikleri ölçüler farklı rekabet ortamları, farklı müşteri ve pazar kesimleri, içinde bulunan farklı teknolojiler ve farklı yeteneklere sahip şirketler için uygun olmayacaktır. Bu nedenle en iyi kurumsal performans karnesi (BSC) şirketlerin üstün performans elde edebilmek için kendi şartlarına özel olarak oluşturdukları stratejilerden türetilmelidir (Kaplan ve Norton, 2007:348).

Performans ölçülerinin alınıp mevcut yöntemlerin üzerine yamanması belki lokal işlemlerde bir gelişme sağlayabilecektir. Fakat tüm şirketin üstün bir performans seviyesine ulaştırılması mümkün olmayacaktır. Üst düzey yöneticiler kurumsal performans karnesini stratejik yönetim ile ilgili önemli işlemlerde kullanmaları gerekirken, kısa dönemli finansal hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik operasyonel değerlendirmeleri yapmaya devam ederlerse daha başta kurumsal performans karnesinin (BSC) oluşturulması ile ilgili mantıksal temeller zayıflayacak ve hiçbir işe yaramayacaktır.

▪ **Kurumsal performans karnesinin (BSC) oluşturulması ve uygulanmasının sorumluluğu orta/alt kademe yöneticilere verilemez:** Kurumsal performans karnesinin oluşturulması ile ilgili bir yanlış da, kurumsal performans karnesinin oluşturulmasında liderlik görevinin orta kademe yöneticilerden oluşan bir ekibe verilmesidir. Kurumsal performans karnesinin etkili olabilmesi için üst düzey yöneticilerin stratejik vizyonunu yansıtması gereklidir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler kurumsal performans karnesinin liderliğini üstlenmelidirler. Başarılı bir Kurumsal performans karnesi (BSC) programı, üst düzey yöneticilerin yüksek seviyede katılımını, bağlılığını ve zaman ayırmasını gerektirir (Kaplan ve Norton, 2007:349).

Üst düzey yöneticiler Kurumsal performans karnesi (BSC) sürecinin liderliğini üstlenmezlerse kurumsal performans karnesi (BSC) stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizması olarak stratejik yönetimle ilgili önemli işlemlerde kullanılmayacaktır (Kaplan ve Norton, 2007:347).Eğer üst düzey yöneticiler bu sürece aktif olarak katılmayı ve desteklemeyi düşünmüyorsa kurumsal performans

karnesi (BSC) projesi hiç başlatılmamalıdır. Çünkü onların liderliği ve inançları elde edilmediği sürece, başarılı bir sonuç almak mümkün olmayacaktır (Kaplan ve Norton, 2007:357).

▪ **Kurumsal performans karnesi (BSC) değişmez değildir. Oluşturulması ve güncellenmesi için geç kalınmamalıdır:** Kurumsal performans karnesinin oluşturulması ve uygulanması ile ilgili başka bir yanığı da, şirketlerin tüm ölçülere ilişkin yeterli veriye sahip olmadıkları gerekçesiyle kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamalarına başlamayı geciktirmeleridir.

Bazı şirketlerde mükemmel bir kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturmak için çok yoğun ve çok uzun süreli çalışmalar yapılır. Böyle bir yaklaşım kurumsal performans karnesinin yürürlüğe konmasını önemli ölçüde geciktirir. Bu gecikme, yeni bir kavramın yaratmış olduğu dinamizm ve hevesi yok eder. Performans karneleri sabit, değişmez değildir. Kurumsal performans karnesi (BSC) dinamik, sürekli gözden geçirilmesi, denenmesi ve yeni rekabet, pazar ve teknolojik şartları yansıtacak şekilde güncelleştirilmesi gereken bir sistemdir. Şirketler, kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamalarını geciktirmekle, yeterli verinin mevcut olduğu ölçülerle ilgili geribildirim sağlama fırsatından ve daha da önemlisi kurumsal performans karnesini temel yönetim sistemi olarak kullanmak için gereken deneyim ve anlayışı kazanmaktan mahrum kalırlar. Bu nedenle şirketlere (BSC) uygulamalarını geciktirmeden ve ertelemeden yeterli verinin mevcut olduğu ölçülerle başlamaları önerilmektedir (Kaplan ve Norton, 2007:348).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TERMAL TURİZM VE TERMAL TURİZM İŞLETMELERİ

Sağlık ve tatil unsurlarını tek çatı altında bütünleştiren termal turizm sağlık turizminin odağında yer almaktadır. Diğer turizm türleri ile de entegrasyona uyumlu bir turizm türü olan termal turizm farklı özellikleri ve kapsamının genişliği ile son yıllarda dünyada ve ülkemizde hızlı bir gelişim göstermektedir. Bu bölümde öncelikle termal turizm kavramı ve termal turizmin özellikleri ile termal turizm işletmeleri ele alınmakta sonrasında termal turizm tesis türleri ve organizasyon yapıları üzerinde durulmaktadır.

#### 1. TERMAL TURİZM

Termal Turizm; öncelikli olarak tedavi ve sağlıklı yaşam amacından hareketle başlayan, termal kaynakların ve termal turizm işletmelerinin bulunduğu çekim alanlarına yönelik tedavi ve sağlıklı yaşam unsurlarının beraberinde tatil ve rekreasyon unsurları ile bütünleşen geçici seyahatler, konaklamalar ve organizasyonlardan doğan turizm türüdür (Gençay, 1994 :11)

Termal Turizm; termomineral su banyosu, içme, inhalasyon (soluma), çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerin yanında iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi, diyet gibi destek tedavilerinin birleştirilmesi ile yapılan kür (tedavi) uygulamaları yanı sıra termal suların eğlence ve rekreasyon amaçlı kullanımı ile meydana gelen turizm türüdür ([www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr)).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin sanayileşme ve kentleşme sonucu karşı karşıya kaldıkları sağlık sorunları, çevre ve hava kirliliği gibi birçok faktör insan sağlığını bozan, iş gücü verimliliğini ve çalışma yaşamını olumsuz etkileyen bir yaşama ortamı oluşturmuştur. Bu yaşama ortamının yarattığı stres, beslenme bozukluğu, romatizmal rahatsızlıklar, sinirsel yorgunlukları gidermek amacıyla

dünyanın pek çok yerinde kaplıca, deniz ve iklim imkânlarından yararlanma yolları aranmış, başlangıçta halk sağlığını koruma düşüncesiyle sürdürülen bu çalışmalar sonraları iç ve dış turizm olayı ile bütünleşen kaplıca, deniz ve iklim kürleri gibi uygulamalara dönüşmüştür (Ülker, 1994: 34).

Termal turizmin dünyada ve ülkemizdeki gelişimi incelendiğinde sağlık ve tedavi amacıyla seçilen bir turizm türü olmasının yanında günümüzde sağlık ve tedavi amacından bağımsız, diğer turizm türleri ve seçenekleri içinden, özellikle tatil amacıyla termal merkezlerin tercih edildiği alternatif bir turizm türü konumuna geldiği görülmektedir.

Katılım amaçları ve günümüzde ulaştığı boyutlarını göz önüne alarak termal turizm aktivitelerini iki ana grupta incelemek mümkündür:

- Tedavi amaçlı termal turizm aktiviteleri,
- Tatil amaçlı termal turizm aktiviteleri.

Her bir gruptaki aktiviteler diğer gruptaki aktiviteler ile ilişkili ve kesin çizgilerle ayrımı mümkün olmamakla birlikte günümüzde ulaştığı boyutlar açısından termal turizm talebi ve arzının incelenmesinde önemli görülmektedir.

- Tedavi ve sağlık amacından hareketle; tıbbi olarak gerekliliği sağlık kuruluşları tarafından belirlenmiş ve raporlanmış hastaların kendi ülkelerindeki veya diğer ülkelerdeki termal merkezlere yaptıkları seyahatler termal turizm faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Bu yönüyle termal turizm; hastaların ve onlara seyahatlerinde eşlik eden hasta ailelerinin sağlık ve rahatını sağlamaya yönelik tedavi edici, tıbbi, önleyici ve bütünleyici seçenekleri kapsamaktadır. Bu kapsamda göz önünde bulundurulması gereken nokta, hastaların sayıları, tedavi süreleri, yaşları ve diğer özellikleri ile birlikte, hastaların beraberinde seyahat eden hasta yakınlarının sayıları ve özellikleridir.

▪ Tatil amaçlı termal turizm aktiviteleri kapsamında, tatillerini geçirmek, dinlenmek, rahatlamak ve kendini daha iyi hissetmek, birikmiş yorgunluklardan ve stresten arınmak, termal merkezlerin konforlu ortamından, geniş otelcilik hizmetleriyle birlikte termal suların sağladığı olumlu etkilerden faydalanmak amacıyla termal merkezlere yapılan seyahatler de termal turizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır.

Sağlık ve tedavi amacıyla yapılan seyahatler tarih boyunca termal turizm faaliyetlerinin temelini oluşturmakla birlikte, günümüzde sağlıklı insanların da diğer turizm türlerine alternatif olarak tatil amacıyla termal turizm seçeneğini tercih ettikleri ve bu trendin hızlı bir gelişim içinde olduğu görülmektedir.

### 1.1. Termal Turizmin Özellikleri

Katılım amaçları başta olmak üzere içeriği ve boyutları itibariyle termal turizm, diğer turizm türlerinden farklı birçok özelliği kapsamaktadır. Son yıllarda insan sağlığı ve natürel/doğal tedavi yöntemlerine olan yoğun ilgi ve diğer birçok faktörün etkisiyle, dünyada ve ülkemizde hızlı bir gelişim sürecinde olan ve öneminin giderek arttığı görülen, termal turizmi farklı kılan özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 1-Katılım amaçlarının çeşitliliği ve kapsamının genişliği
- 2-Kalış sürelerinin uzunluğu ve tekrarlanması
- 3-Çeşitli alanlarla ilişkisi ve entegrasyon uyumu
- 4-Faaliyetlerin dört mevsim devamlılığı
- 5-Kalış süresi ve Sağlık hizmetleri ile yüksek gelir getirmesi
- 6-Yöresel kalkınmaya ve turizm hareketliliğinin yaygınlaşmasına olumlu katkısı

**1.Katılım Amaçlarının Çeşitliliği ve Kapsamının Genişliği:** Termal turizm olayına katılımda tedavi amaçlı katılımın ön planda olduğu, bu yönüyle termal turizmin sağlık turizmi kapsamında ele alındığı ve sağlık turizmi hareketliliğinin odağında yer alabilecek birleştirici ve bütünleyici özellikler taşıdığı görülmektedir.

Sağlık turizmi, genel anlamda insanların sağlık nedenlerinden hareketle ikamet ettikleri yerlerden başka yerlere seyahat etmesi demektir. Önceleri şifalı su kaynaklarına ve termal merkezlere yönelik yapılan sağlık turizmi hareketlerinin, günümüzde kapsamının hızla gelişerek ihtisas tıbbi hizmetler, kozmetik/estetik operasyonlar, tamamlayıcı tedaviler ve diğer sağlık hizmetlerini içeren geniş bir turizm hareketi olduğu görülmektedir.

Günümüzde, tüm dünyada hızla gelişen sağlık turizmi kapsamında insanlar, sağlık sorunlarının çözümünde, kendi ülkelerindeki sağlık merkezleri ve fiyatlarının yanında diğer ülkelerdeki en iyi çözüm ve en iyi fiyat yollarını da düşünerek hareket etmektedirler. Diğer bir deyişle günümüzde insanların kaliteli ve cazip fiyatlar başta olmak üzere birçok nedenle, başka ülkelerden tıbbin hemen her dalından sağlık hizmeti satın almak üzere seyahat ettikleri görülmektedir.

Termal su kaynaklarını ziyaretlerle başlayan ve tarihsel süreçte uzun yıllar sağlık turizmi kavramı ile birlikte anılan termal turizm, günümüzde çok boyutlu bir yapıya ulaşmıştır. Sağlık turizminin kapsamı incelendiğinde, dünyada birçok ülkede Health Tourism ajanslarında “Termal - Spa - Medikal” bir bütün olarak ele alındığı ve tanıtıldığı görülmektedir (Soydan, 2007: 3).

Ayrıca termal turizm olayına tedavi amaçlı katılımında büyük çoğunluğu oluşturan yaşlılar ve uluslar arası geriatri (yaşlı tıbbi, yaşlı sağlığı) potansiyelinin büyüklüğü, sağlık ve termal turizm kapsamında ele alınması gereken diğer önemli boyutu oluşturmaktadır.

Spa (salus per aquam - sudan gelen sağlık), medikal, geriatri gibi unsurların termal turizm ile yakın ilişkisi ve etkileşimi göz önüne alındığında termal turizmin sağlık turizminin odağında olabilecek birleştirici ve bütünleyici bir turizm türü olduğu söylenebilir.

Temel turizm olayına tatil ve dinlenme amaçlı katılım da son yıllarda hızlı bir gelişim göstermektedir. Termal turizm olayında talep ve arz etkileşimi sürecinde

gelinen noktada termal turizm işletmelerinin sundukları son derece konforlu, kaliteli hizmetler, rekreatif olanaklar ve proaktif, (önleyici/destekleyici) sağlıklı yaşam hizmetlerinin cazibesi ve daha birçok faktörün etkisiyle termal turizm, diğer turizm türlerine alternatif, tatil amaçlı turizm türü olarak da tercih edilmektedir.

**2.Kalış Sürelerinin Uzunluğu ve Tekrarlanması:** “ Mineralize termal sular ile çamurların, kaynağın yöresindeki çevre ve iklim faktörleri bileşiminde, insan sağlığına olumlu katkı sağlamak üzere, uzman hekim denetim ve programında; fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi, diyet gibi destek tedavilerle koordineli kür uygulamaları için yapılan turizm hareketi” (Sarrafoğlu, 2009:1), şeklinde tanımlanan termal turizm kapsamında uygulanan tedavilerde; tedavi yöntemlerinin belli dozlarda, seri halde, düzenli aralıklarla, belli sürelerle tekrarlanarak uygulanması gerekmektedir. Termal kür (tedavi) yöntemleri uyarı ve uyum tedavileri olarak uygulandığından belirli zaman aralıklarında ve doktor gözetiminde gerçekleştirilmelidir.

Termal turizmin kapsamında, özellikle tedavi amaçlı ziyaretlerde balneoterapi, hidroterapi, peloidterapi, inhalasyon, içme kürleri, fizik tedavi, medikal tedavi, talassoterapi, klimaterapi gibi çok çeşitli yöntemler uygulanmakta ve bu yöntemler genellikle iki-dört hafta gibi uzun bir süreci gerektirmektedir.

Dinlenme ve tatil amaçlı ziyaretler kapsamında termal merkezlerde ziyaretçilere sunulan ve özellikle son yıllarda önemli bir gelişme göstererek termal turizmi tatil amaçlı alternatif turizm hareketine dönüştüren, Spa - Wellness uygulamaları kapsamındaki, sağlıklı yaşamı hayat tarzı olarak benimseyen proaktif (önleyici ve destekleyici), yöntemler ile çok çeşitli rekreatif (boş zamanları değerlendirmeye yönelik aktiviteler) uygulamalar, kalış sürelerinin uzamasını ve ileriki yıllarda tekrarlamasını sağlamaktır.

**3.Çeşitli Alanlarla İlişkisi ve Entegrasyon Uyumu:** Termal turizm, günümüzde sağlık turizmi kapsamında ele alınan ve sağlık turizmi bütününe tamamlayan önemli bir unsur konumundadır. Sağlık turizmi; medikal turizm,

Spa/termal turizm, geriatri turizmi gibi doğrudan veya dolaylı olarak insan sağlığıyla ilgili turizm hareketlerini kapsamaktadır. Sağlık turizmi bütünü oluşturarak (Spa – Termal – Medikal – Geriatri) unsurları birbirleriyle entegrasyona son derece uyumlu ve ilişkili olduklarından birbirlerinin tamamlayıcısı olarak ele alınmalıdır. Termal turizmde etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için üç temel unsurun

- Tedavi,
- Tatil ve
- Profesyonel Organizasyonların

bir arada ve etkileşim içinde olması gerekmektedir. Termal turizm potansiyelinin temelini oluşturan tedavi ve tatil unsurlarının varlığı ve potansiyelin büyüklüğü ayrı ayrı ve tek başlarına ele alındığında termal turizmden beklenen fayda tam anlamıyla sağlanamayacaktır. Bu nedenle üçüncü unsur olarak üzerinde durulması gereken ve ilk iki unsurdan beklenen faydayı sağlayacak profesyonel organizasyonların oluşturulması ve termal merkezlerle entegrasyonu sağlanmalıdır (Gençay, 2007:172).

Bu kapsamda termal turizm merkezleri ile yerli ve yabancı tur operatörleri seyahat acenteleri, kamu ve özel sektör sigorta kuruluşları/sistemleri ve sağlık hizmeti alıcıları ile satıcılarını buluşturmaya yönelik her tür organizasyon ile entegrasyon sağlanmalıdır.

Termal kaynakları sağlık ve tatil turizmi amaçlı değerlendirmeyi hedefleyen termal tesislerin özel veya kamusal tıbbi/medikal merkezlerle müşteri - tedarikçi ilişkisi içinde entegrasyon sağlamaları mümkündür. Aynı şekilde geriatri turizmi ile ilgili tüm kuruluşlar ve organizasyonlarla da entegrasyonun sağlanması, sağlık sorunlarının yoğunlaştığı yaşlılık dönemlerindeki insanların diğer turizm türlerine oranla daha fazla ilgilerini çeken termal turizme katılımlarını arttıracaktır.

Termal turizm işletmeleri medikal merkezlerle entegrasyona son derece uyumlu olduğundan bu alanda dikey veya yatay entegrasyonlarla birleşmeler de mümkündür. Günümüzde kanunun öneminin anlaşılmasıyla, medikal merkezlerin termal turizm yatırımlarına girişmeleri ve termal merkezlerin, tesislerinin bir

bölümünde seçkin medikal merkezlerin faaliyetlerine yer vermeleri şeklindeki uygulamalar ve örnekler görülmeye başlanmıştır.

**4. Faaliyetlerin Dört Mevsim Devamlılığı:** Termal turizm faaliyetleri, diğer turizm türlerinin birçoğunda olduğu gibi mevsimsel, yaz veya kış aylarında gerçekleşen kısa süreli faaliyetlerden farklı olarak tüm mevsimleri kapsayan bir devamlılık göstermektedir. Tedavi algılamasının etkisiyle yıllar boyunca genellikle ilkbahar ve sonbahar aylarında yoğunlaşan termal turizm hareketlerinin son yıllarda tatil algılaması ile bütünleşmesiyle kapsamının daha da genişleyerek tüm mevsimleri içine alan bir devamlılığa dönüştüğü görülmektedir.

Termal turizm tesisleri; arz ve talep etkileşimi sürecinde günümüzde sağlık, dinlenme ve eğlenceyi bir arada yaşamak isteyen hasta veya sağlıklı insanların farklı özelliklerdeki taleplerini karşılayabilecek büyük komplekslere dönüşmektedir. Bu dönüşüm ve geniş hizmet arzı ile birlikte termal turizm hareketleri de yıl boyunca devam eden bir süreklilik kazanmıştır.

Deniz kıyısında bulunan termal kaynakların turizm çeşitliliği açısından sağladığı avantajlar, dağlık ve ormanlık bölgelerde bulunan termal kaynakların çevre ve doğa kullanımı açısından farklı çekici unsurlara sahip olması, bu kaynakları tedavi, dinlenme ve eğlenceyi bütünleştirerek değerlendiren termal tesislerin sundukları hizmetler ve Spa - Wellness merkezlerinin çekiciliği gibi faktörler termal turizm faaliyetlerinin tüm yıl boyunca devamlılığını sağlamaktadır.

**5.Kalış Süresi, Sağlık Hizmetleri ve rekreatif Hizmetler ile Yüksek Gelir Getirmesi:** Termal turizm tesisleri; kür (tedavi) merkezlerinde sunulan iki ile dört hafta gibi uzun süreli sağlık ve tedavi hizmetlerinin yanı sıra bu uzun süre boyunca misafirlerinin boş zamanlarını değerlendirmeye yönelik dinlenme ve eğlenme amaçlı rekreatif faaliyetlerin çeşitliliği ve entegrasyonu, maliyetlerini kısa sürede geri ödeyen, yüksek gelir getiren, karlı ve rekabet gücüne sahip yatırımlar olarak görülmektedir.

Sağlık turizmi geliştirme derneğinin yaptığı araştırmaya göre termal tedavi uygulama özellikleri ve süreleri şu şekilde belirtilmektedir (Aydın, 2005:1):

- Kaplıca kür uygulamaları mutlaka kaplıca kür tıbbi uzmanı hekim veya başka bir uzman hekim tarafından düzenlenmeli ve takip edilmelidir.
- Banyo sayısı haftada 3–6 gün arasında değişebilir.
- Banyo süresi ortalama 15–20 dakikadır. Tercihen bazı sularda 30–40 dakikaya kadar uzatılabilir.
- Günde tek veya iki banyo uygulanabilir.
- Kürde toplam banyo sayısı 15–20'dir. Banyo kürünün süresi en az iki, en çok altı hafta sürebilir.

Kalış sürelerinin uzunluğunun paralelinde termal turizm merkezlerinde sunulan hizmetler ve rekreatif faaliyetlerde günümüze zengin bir çeşitlilik göstermektedir. Tedavi gören hastaların yanında sağlıklı misafirlerin de dinlenme ve eğlenmelerine yönelik kapalı ve açık yüzme havuzları, diskoları, bowling, bilardo salonları, mini golf, fitness center, tenis kortları, basketbol, voleybol sahaları, halı saha ve yürüyüş parkurları vb. olanaklarla doğayla iç içe sağlıklı bir tatile olanak sağlayan birçok hizmet sunulmaktadır.

Sağlık turizmi geliştirme derneğinin 2005 yılı araştırma verilerinde bazı Avrupa ülkelerindeki termal tesislerde uygulanan fiyatlar şu şekilde belirtilmektedir (Aydın, 2005:1):

Almanya da hastalık tipine göre tedavi masrafları, 7 günlük tedavi için 900–1200 Euro, 14 günlük tedavi için 1700–2200 Euro, 21 günlük tedavi için 2600–3200 Euro; Macaristan da 7 günlük tedavi için 400–900 Euro, 14 günlük tedavi için 800–2000 Euro, 21 günlük tedavi için 1400–2400 Euro olarak uygulanmaktadır. Fiyatlara otelde konaklama masrafları, otelde bulunan diğer olanaklardan yararlanma ve hekim eşliğinde tedavi olmak üzere her şey dahildir.



Devlet Planlama Teşkilatı 9. kalkınma raporu, madencilik özel ihtisas komisyonu, enerji hammaddeleri alt komisyonuna bağlı olarak Türkiye jeotermal derneğinin koordinasyonu ile hazırlanmış olan jeotermal çalışma grubu raporuna göre termal turizmden beklenen ekonomik katkılar şu şekilde belirtilmektedir.

Yerli küristlerden termal tedavi süresi 15 gün için kişi başına 1000 USD, tedavi süresi 3 gün için (hafta sonu vb.) 400 USD, yabancı küristlerden, tedavi süresi 15 gün için kişi başına 2500 USD gelir elde edileceği belirtilmektedir.

Termal turizm tesislerinin yılın tüm aylarında hizmet verebilmesi, sağlık ve tedavi faktörünün önemi, yukarıda belirtilen fiyatlar ve termal turizmin son yıllardaki hızlı gelişim trendi gibi faktörlerin etkisiyle termal turizm yatırımları, cazip yatırımlar olarak görülmektedir.

**6.Yöresel Kalkınmaya ve Turizm Hareketliliğinin Yaygınlaşmasına Olumlu Katkısı:** Termal kaynaklar, özellikle yurdumuzun tamamına yakın bir alanda yaygın olarak bulunmaktadır. Termal turizm, deniz, kum, güneş üçlüsü olarak isimlendirilen ve kıyı kesimlerinde yoğunlaşan turizm hareketliliğinden farklı olarak termal kaynakların bulunduğu her bölgeye turizm aktivitelerinin ulaşmasına ve diğer turistik bölgelerle entegrasyon sağlanarak turizmin tüm yurda yayılmasına öncülük edebilecek bir turizm türüdür.

Termal turizmin yöresel kalkınmaya ve turizm hareketliliğinin yaygınlaşmasına olumlu katkısını teşvik etmek ve geliştirmek amacıyla Kültür ve Turizm Bakanlığımız diğer turizm türleri ile entegre olabilecek ve destinasyon oluşturabilecek kapasiteye sahip olan, öncelikli geliştirilecek dört termal turizm bölgesi tespit etmiştir. Bu bölgeler; 16 ilimizi kapsamaktadır ve Güney Marmara, Frigya, Güney Ege ve Orta Anadolu termal turizm bölgesi şeklinde isimlendirilmiştir.

Belirlenen bu bölgelerle ilgili yapılan çalışmalar sonucu elde edilecek bilgi ve deneyimler tüm ülke geneline yansıtılarak çalışmalar genişletilecektir. Bu bölgelerin her birinin destinasyon merkezi olarak geliştirilmesi ve bu bölgeler içinde termal

kaynaklı tesisler başta olmak üzere golf, doğa turizmi, su sporları vb. turizm türleri ile bütünleşmesi ve yakın çevredeki diğer kültürel ve doğal değerlerle de ilişkilendirilmesi hedeflenmektedir.

## 2. TÜRKİYEDE TERMAL TURİZM

Türkiye jeotermal kaynak zenginliği ve potansiyeli açısından Dünya’da ilk yedi ülke arasında yer almakta, Avrupa’da ise birinci sıradadır. Ülkemizin termal suları, hem debi ve sıcaklıkları hem de çeşitli kimyasal ve fiziksel özellikleri ile Avrupa’daki termal sulardan daha üstün nitelikler taşımaktadır. Termal sularımız doğal çıkışlı ve bol su verimli, eriyik maden değeri yüksek, kükürt, radon ve tuz bakımından zengindir. Ülkemiz, sıcaklıkları 20°C’nin üzerinde debileri ise 2-500 lt/sn arasında değişen 1500’den fazla kaynağa sahip bulunmaktadır ([www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr)).

Deniz kıyısında bulunan termal kaynaklar turizm çeşitliliği açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Dağlık ve ormanlık bölgelerde bulunan termal kaynaklar ise çevre ve doğa kullanımı dolayısı ile farklı çekici unsurlara sahiptir.

Ülkemizde 46 ilde 190 civarında kaplıca tesisi bulunmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığında termal turizm amaçlı (Sağlık Bakanlığınca kür merkezi uygun görülen) turizm yatırım belgesi almış 10 tesisin yatak sayısı 2461, turizm işletme belgesi almış 30 tesisin yatak sayısı ise 8562’dir. Yaklaşık olarak 16000 yatak kapasiteli 156 tesis ise yerel idareler tarafından belgelendirilmiştir.

Kültür ve Turizm Bakanlığınca sağlık ve termal turizmin geliştirilmesi amacıyla “Termal Turizm Kentleri Projesi” başlatılmıştır. Proje kapsamında ülkemizdeki jeotermal potansiyeller dikkate alınarak bölgesel olarak yeni ve öncelikli alanlar tespit edilmiştir.

Diğer turizm türleri ile entegre olabilecek ve destinasyon oluşturabilecek kapasiteye sahip olan öncelikli geliştirilecek bölgeler;

Güney Marmara Termal Turizm Bölgesi (Çanakkale, Balıkesir, Yalova)  
 Frigya Termal Turizm Bölgesi (Afyonkarahisar, Kütahya, Uşak, Eskişehir, Ankara)  
 Güney Ege Termal Turizm Bölgesi (İzmir, Manisa, Aydın, Denizli)  
 Orta Anadolu Termal Turizm Bölgesi (Yozgat, Kırşehir, Nevşehir, Niğde)

Belirlenen bu bölgelere ek olarak 2634 sayılı turizmi teşvik kanunu uyarınca ilan edilmiş 34 adet turizm merkezi bulunmaktadır. Teşvik edilen termal turizm merkezlerinde planlanan yatak kapasitesi yaklaşık olarak 100.000'dir. Bu merkezler;

Afyon; Bolvadin-Heybeli	Diyarbakır, Çermik	Osmaniye; Haruniye
Afyon, Gazlı Göl Afyon, Ömer ve Gecek)	Erzurum; Ilıca, Erzurum; Pasinler	Rize; Ayder, Samsun, Havza
Afyon Sandıklı-Hüdayi	Eskişehir, Sakarılıca	Samsun, Havza, 25 Mayıs
Ağrı, Diyadin	İzmir, Balçova	Sivas, Sıcak çermik
Aksaray, Narlıgöl	İzmir, Seferihisar	Sivas, Balıklı çermik
Amasya Terziköy	Kütahya, Emet	Uşak, Banaz
Ankara, Kızılcahamam	Kütahya, Gediz	Yalova; Termal,
Balıkesir, Edremit-Güre	Kütahya, Muratdağı	Yozgat; Sarıkaya
Balıkesir, Gönen	Kütahya, Harlek	Yozgat, Boğazlıyan
Bolu, Karacasu	Kütahya, Simav	
Çanakkale, Ezine	Niğde, Çiftehan	

Termal turizm alanında ülkemizin sahip olduğu yüksek potansiyelin daha etkin değerlendirilmesini gündemine alan ve bu konuda çeşitli çalışmalarda bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığımız termal turizmde kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirleyerek termal turizmi ülkemizin en önemli ve öncelikli turizm türlerinin başında ele almaktadır. Bu kapsamda kısa vadede belirlenen öncelikli bölgelerde 250.000 yatak kapasitesinin oluşturulması hedeflenmektedir. Orta vadede termal turizm konusundaki öncelikli çalışmaların tüm yurda yaygınlaştırılması ve bir milyon yatak kapasitesine ulaşılması, uzun vadede ise ülkemizin Avrupa da termal turizm alanında birinci destinasyon ülke olması, termal amaçlı on beş milyon turistin ülkemize getirilmesi hedeflenmektedir ([www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr)).

### 3. DÜNYADA TERMAL TURİZM

Dünyada birçok ülke, termal kaynakları insan sağlığında ve birçok hastalığın tedavisinde önemli bir yeri olduğunun bilincinden hareketle termal turizm konusuna önem vermektedir. Termal turizm amaçlı olarak yılda Almanya ve Macaristan'a 10 milyon kişi, Rusya'ya 8 milyon kişi, Fransa'ya yaklaşık 1 milyon, İsviçre'ye 800 bin kişi gitmektedir. 126 milyon nüfuslu Japonya'nın Beppu şehrine sadece 13 milyon kişi termal turizm amaçlı olarak gitmektedir.

Avrupa'da birçok tedavi edici kaplıca merkezi mevcuttur. Avrupa'da termal turizm konusunda Almanya, Fransa, İsviçre, İtalya, Yunanistan, Rusya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti gibi ülkeler başta gelmektedir.

Termal turizm Avrupa ülkelerinden Almanya'da önemli bir sektör haline gelmiştir. 263 adet resmi belgeli termal merkez bulunan Almanya'da tesislerin toplam yatak kapasitesi 750.000'dir. Almanya'nın Stuttgart kentinde bulunan Das Leuze Kaplıca ve Rekreasyon tesislerini yaz aylarında günde 8000 kişi ziyaret etmektedir. Bu rakam, yıllık ortalama 3000 kişi/gün olmaktadır. Hekim teşhisi ve raporu olması şartıyla, kaplıca tedavilerinin hem özel hem de kamu sağlık sigorta şirketleri tarafından tam veya kısmen karşılandığı ülkelerden biridir

Çek Cumhuriyeti ve Slovakya'da 60 tedavi edici termal merkezi bulunmakta olup senede 500.000'e yakın hastaya tedavi hizmetleri verilmektedir. Ayrıca, Fransa'da 104, İspanya'da 128 adet ve İtalya'da ise 360 civarında termal tesis bulunmaktadır. Rusya'da çok sayıda kür merkezi bulunmakta olduğu ve yılda 8 milyon turistin geldiği belirtilmektedir

Japonya'da 1500 adet kaplıcada 100 milyon geceleme kapasiteli termal turizm yapılmaktadır. Beppu'da 1000 litre/saniye jeotermal su termal turizm amaçlı kullanılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Arkansas eyaletinde ise 55 bin kişinin yararlanacağı termal tesislerin yapılmış olduğu, Hawaii'de turizmi 12 aya yaymak için termal suların yararlanılarak yeni kurulan tesisler ile termal turizm ağırlıklı uygulamaların başladığı bilinmektedir ([www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr)).

#### 4. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNİN GELİŞİMİ

Termal kaynakların ve bu kaynaklar üzerinde kurulan termal tesislerin, tarihsel süreçte zaman zaman unutulsa da çoğu dönemde popüler olduğu ve gelişerek cazibesini koruduğu görülmektedir. Geçtiğimiz yüzyılda başlayan hızlı gelişim trendi ile de günümüzde ve gelecek yıllarda, termal turizm işletmelerinin ekonomik, sosyal, sağlık, turizm gibi birçok alanda vazgeçilmez bir unsur olma yolunda gelişimi devam edecektir.

Günümüze kadar geçen süreçte, termal kaynakların kullanımındaki aktivitelerin çeşitliliği ile ülkeler ve kültürler arasındaki farklı algılamalar, yaklaşım ve yorumlar termal kaynaklı turizm tesislerinin farklı anlamlar yüklenerek adlandırılmasını ve çeşitlendirilmesini sağlamıştır. Termal turizm işletmelerine,

- |                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| -Kaplıca,       | -Health Resort,     |
| -Kaplıca Otel,  | -Termal Otel,       |
| -Hotel Resort , | -Termal Spa Otel,   |
| -Spa,           | -Termal Resort Spa, |
| -Spa Resort,    | -Termal Resort      |

gibi adlandırmalar yapılmaktadır.

Türkiye de doğal sıcak ve mineralli suların ve şifalı çamurların sağlık amaçlı kullanıldığı yerler ılıca ve kaplıca adı ile anılır. Ilıca, doğal su veya bu suyun çıktığı yer anlamındadır. Kaplıca ise “kapalı ılıca” dan türetilmiştir ve sıcak suyun daha çok banyolar şeklinde sağlık ve sosyal amaçlı kullanılmasına yönelik tesisi - binası olan ılıca anlamını taşır. İngilterede kaplıca kelimesinin sözlük karşılığı “spa” sözcüğüdür. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada da spa sözcüğüne başka anlamlarda yüklenmiş, sözcük kavramsal bir dönüşüm geçirmiştir. Spa kavramının doğal mineralli ve termal suların çıktıkları yerlerde tedavi ve sağlık amaçlı kullanımı ile bağlantılı esas içerisine diğer doğal tıp yöntemlerinin de kullanımı eklenmiş ve tedavi, sağlık amaçlı kullanımından çok güzellik, kozmetik ve estetik amaçlı

kullanım ön plana çıkmıştır. Artık spa kavramında doğal mineralli sıcak sular ve kaynaklandıkları ortamlar ana ve özgün öge olmaktan çıkmıştır. Spa'lar her ortamda kullanılabilen, ana unsur olarak suya (normal su) dayanan fakat normal suyun ve paketlenmiş mineral tuzlar ve çamurların bakım veya tedavilerde kullanıldığı tesislere dönüşmüştür. Bu sayede spa'ların günlük yaşama entegrasyonu kolaylaşırken, mineral sularla ve ortam değişimiyle birliktelikleri ise gerilemiştir (Karagülle, 2004: 2).

Termal turizm işletmelerin faaliyetlerin şekillenmesinde ve isimlendirilmelerinde kullanılan diğer bir boyut da Resort kavramı ile ifade edilmektedir. Resort sözcüğünün Türkçe karşılığı sözlükte “sık gidilen yer, sığınılacak yer, dinlenme yeri vb.” olarak geçmektedir (Redhouse). Diğer bir anlamıyla turizmde kullanıldığı gibi insanlar tarafından tatil amacıyla düzenli gidilen yer, tatil ve rekreasyon yeridir (Longman, Grolier Webster). Amerika Birleşik Devletlerinde sözcük çoğunlukla büyük ölçekli otel ve dinlence kompleksleri, hatta geniş alanı ve yaygın hizmetleri olan tekil oteller için dahi kullanılmaktadır (www.turizmdebusabah.com).

Bu son tanım aslında “Resort” sözcüğünün anlamının gelişim sürecisi özetlemektedir. Resort sözcüğü, turistlerin sıkça ziyaret ettikleri kasaba ya da kentlerin ifade ederken bu kentlerdeki turistlerin rağbet gösterdiği temel mekan ve komplekslerin tek bir otel çatısı altında toplanmaya başlanması ile “Resort Hotel” deyimini ortaya çıkmıştır.

Termal turizminin gelişiminde öncülük eden termal otellerin günümüzde alternatif tedavi ve tesis olanaklarına sahip modern resort otel özellikleri taşıdıkları görülmektedir. Geleneksel kaplıca tesislerinden modern termal turizm tesislerine geçiş süreci oluşturan ve hızlandıran faktörler şöyle sıralanabilir (Güvenç, 2007: 36).

- Termal kaynakların bazı hastalıkların tedavisinde etkili olması ve doğal tedavi yöntemlerine yönelik ilginin artması ile termal kaynaklardan tedavi amaçlı

yararlanmanın bilimsel tabana oturtulması, Hidroklimatoloji ve balneoloji gibi ihtisas alanların gelişimi ile kaplıca kürlerinin bilimsel olarak yapılması.

- Tatil anlayışının değişerek insanların ruhsal ve bedensel yorgunluklardan arınma hislerinin ön plana çıkmasıyla, su esaslı tesislerle birlikte rekreatif, sportif ve sosyal faaliyetlerin bir arada istenmesi.

- “Wellness” kavramının kaplıca konseptinin içine alınması (Wellness, iyi olma, iyi ve zihinde hissetme ve iyi görünme olarak tanımlanabilir). Sağlıklı yaşam, genç kalma ve güzellik temeli, özel diyet mönülü beslenme vb. kültürün yükselen değerler haline gelmesi ve bu durumun tanıtımlarda ve turizm sektöründe son yıllarda sürekli gündemde tutulması.

- Yaşlı ve refah seviyesi yüksek kişi ve grupların artışı ile birlikte genç nüfusun konuya oldukça ilgi göstermesi, zindelik arzusu ve bu konsepti yaşam biçimi haline getirme istekleri.

- “Resort” sayfiye otellerinin turizmi 12 aya yayma yolundaki çalışmaları ve kaplıcaya ilişkin mekânları otellere eklemeleri.

- Geleneksel kaplıca tesislerinin teknik ve hijyen faktörler başta olmak üzere, kür-tedavi ve konaklama amaçlı mekanlarının yetersizlikleri ve modern standartlardan yoksunluğu.

Yukarıda sayılan faktörler termal kaynaklara yönelik algılamalardaki değişimi ve bu değişimin etkisiyle oluşan arz ve talep etkileşimi sürecindeki termal kaynaklardan yararlanma ve kullanımda gelinen noktayı özetlemektedir.

Geleneksel kaplıca tesislerinden modern termal turizm tesislerine geçişi özetleyen bu süreç giderek hızlanmaktadır. Son yıllarda ülkemizde dünya standartlarında, modern termal turizm tesislerinin sayılarında önemli artışlar sağlanmış ve çok sayıda büyük yatırım başlatılmıştır.

## **5. TERMAL TURİZM TESİS TÜRLERİ**

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı'nın yürürlükteki Kaplıcalar Yönetmeliği'nde, termal turizm tesis türleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

### **5.1. Kaplıca Kür Merkezi**

Kaplıca ortamında kurulu konaklama imkânlarından yararlanan, hastaların uzaman doktor tarafından düzenlenen ve kontrol edilen bir kür programı çerçevesinde açık kür denilen uygulamadan faydalandıkları ve hastaların ayakta kaplıca tedavisi gördükleri tesistir.

### **5.2. Kaplıca Kür Kliniği**

Klinik tarzında düzenlenip inşa edilmiş, kaplıca tedavisi endikasyonu konulmuş hastaların uzman doktor tarafından düzenlenen kapalı kür denilen uygulamalardan faydalandıkları ve hastaların yatırılarak kaplıca kürü uygulandığı tesistir. Kür kliniği, tıbbi değerlendirme kurulu raporu uygun olarak sadece belirli hastaların ve hastalıkların tedavisinde hizmet vererek spesifik kür kliniği olarak değerlendirilebilir.

### **5.3. Kaplıca Kür Oteli**

Kaplıca tedavisi endikasyonu konmuş hastaların veya sağlık amaçlı kür görenlerin konakladığı, uzman doktor kontrolünde kaplıca uygulamaları görmelerini sağlayan ve denetlenen tedavi bölümlerini ihtiva eden otel tipi tesistir. Otel bölümü, turizm tesisleri yönetmeliğine uygun olarak yapılır. Turizm yatırım ve işletmeleri nitelikleri yönetmeliği hükümlerine göre, sağlık ve termal turizm tesisleri, “mineralize termal sular, içme suyu, deniz suyu, çamur vb. maddeler veya solunum



yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemlerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin veya bir kaçının, hekim gözetiminde yapıldığı tesislerdir” şeklinde tanımlanmaktadır.

Sağlık ve termal turizm işletmeleri bu yönetmeliğe uygun bir asli konaklama tesisi ile ilişkili olarak yapılabilir, işletilebilir ve birlikte belgelendirilebilir. Sağlık ve termal turizm işletmelerinin belgelendirilmesinde;

-Tedavi ünitelerinin konaklama tesislerinden ayrı binalarda, kapalı geçitlerle bağlantılı olarak düzenlenmesi esastır. Ancak girişlerin ve kullanımı ayrı olmak üzere ayrı binalarda yapılabilir ve işletilebilir.

-Sağlık ve tedavi ünitelerinin projeleri, Sağlık Bakanlığınca belirlenen yapı gereksinim projelerine uygun olarak hazırlanır ve ilgili kısmı Sağlık Bakanlığınca da onaylanır.

Termal turizm tesis türleri, yukarıda belirtildiği gibi çeşitli kaynakları ve kuruluşlarca bazı farklılıklarla gruplandırılmakta ve adlandırılmaktadır. Termal tesis türlerinin çeşitliliği ve farklılığının, tesisin bulunduğu ülke ve kıtanın, mikro ölçekte, tesisin bulunduğu çevreye, tesisin müşteri kitlesine ve tesisin kullanılış biçimine göre olduğu söylenebilir. Termal turizm tesisleri dünyada anlayış ve uygulama farklılıkları yönünden, buldukları kıtaların kültürüne ve yaşam biçimine göre aşağıda belirtilen özellikleri göstermektedir (Güvenç, 2007:46).

Avrupa: Geleneksel kaplıca tesisleri gelişerek varlıklarını korumaktadır. Tedavi ve hastalıklara karşı direnç kazandırma amaçlı kürlerin yapıldığı tesislerle (rehabilitasyon) otel konforu birleştirilmektedir. Termal tedavi tıbben kabul edilmekte ve sağlık sigortaları konuyu bünyelerine almaktadır.

Amerika: İlaç sektörünün de etkisi ile kaplıca suyunun tedavi etkisi reddedilmekte, ancak “kozmetik, estetik ve zinde olma - wellness, stresten arınma”

kavramlarıyla hidroterapi ele alınarak çok yıldızlı “spa & wellness” otelleri önerilmektedir.

Asya: Geleneksel kaplıca tesisleri gelişerek varlıklarını korumaktadırlar. Asya kıtasında konunun felsefesi ve psikolojik bölümü detaylı olarak ele alınmaktadır. Konunun ruha hitap ettiği söylemi hakimdir. Geleneksel terapi, masaj vb. faaliyetler kaplıca otellerinin paket programlarında yerini almıştır.

ISPA - International Spa Association (Uluslararası Kaplıcalar Birliği) termal tesis türlerini yedi gruba ayırmıştır (T.C. Turizm Stratejisi, 2006).

**1. Kulüp Spa:** Fitnes gibi Sağlık hizmetlerini sunan kulüplerdir. Ayrıca günlük kullanıma dayalı spa hizmetleri de sunulmaktadır.

**2. Kurvaziyer Spa:** Bir kurvaziyer gemide wellness hizmetleri yanında spa menüsü de bulunan kulüpler olup profesyonel tedaviler, kişisel idman çalışmaları ve salon hizmetleri alakart şekilde sunulmaktadır.

**3. Günlük Spa:** En yaygın spa türü olup, profesyonelce yönetilen günlük spa hizmetleri sunulmaktadır.

**4. Destinasyon Spa:** Fiziksel sağlık ve eğitim amaçlı profesyonelce yönetilen hizmet programları ile yerinde konaklama yapılması yoluyla yaşam şeklinin ve sağlığının artırılmasına yönelik hizmetler sunulmaktadır.

**5. Medi - Spa (Tıbbi Spa):** Amacı öncelikle geniş kapsamlı sağlık ve wellness bakımlarını, geleneksel spa hizmetleri ve tamamlayıcı tedavilerin bütünleştirildiği bir ortamda sağlamak olup, tıbbi spa profesyonelleri tarafından verilen uygulamaları da kapsar.

**6. Mineral Kaplıca Spa:** Kaynağından alınarak kullanılan doğal mineral, termal veya deniz suyu ile yapılan wellness - spa hizmetlerini ve hidroterapi uygulamalarını kapsar.

**7. Resort Otel Spa:** Bir tatil yeri veya otel içinde yerleşik şekilde sağlık ve iyileştirme ünitelerinde profesyonelce yönetilen spa hizmetlerinin spa mutfağı menü seçeneklerinin günlük veya daha uzun süreli sunulması olup, wellness ve fitness hizmetlerinin de sunulmasını kapsar.

ASPA (Avustralasian Spa Association), termal tesis türlerini

- Günlük spa,
- Destinasyon spa,
- Doğal banyo spa ve

-Temalı spalar olarak dört ana grupta toplamıştır. Bu dört temel spa kategorisi insanların sağlıklı bir yaşam için gereksinin duyacağı bir dizi unsuru bünyesinde bulundurur. Bunlar;

- |                        |                                      |
|------------------------|--------------------------------------|
| -Masaj,                | -Ruhi gelişim,                       |
| -Su uygulamaları,      | -Sağlıklı yaşam tarzı danışmanlığı,  |
| -Özel beslenme,        | -Özel beslenme desteği ve eğitimi,   |
| -Fitness aktiviteleri, | -Tıbbi değerlendirme ve uygulamalar, |
| -Vücut uygulamaları,   | -Hareket terapisi,                   |
| -Stres yönetimi,       | -Egzersiz fizyolojisi                |

Günümüzde kaplıca anlayışı bazı hastalıkların tedavisinden estetiğe, sportif faaliyetlerden kültürel faaliyetlere kadar pek çok konuyu kapsamaktadır ve pek çok kavramla özdeşleşmektedir. Bütün kaplıcalar sayılan unsurların tümünü kapsayacak nitelikte olmamakla birlikte kesin olarak kaplıca reçetesinin ayrılmaz parçalarının aşağıdakiler olduğu belirtilmektedir (ASPA, 2006):

- Su, çamur (ısısı, fiziksel ve kimyasal özellikleriyle terapi ve kürler)
- Hareket (egzersiz, masaj, fitness)
- Tıbbi kazanımlar
- Diyet (özenli beslenme)
- Dinlenme
- Yaşam tarzı modeli ve stres yönetimi

## 6. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Termal turizm işletmelerinin gelişimi ve tesis türleri ile ilgili geçen bölümlerde belirtildiği gibi günümüzde ulaştığı boyutlarıyla, özellikle modern termal turizm tesislerinin, diğer turizm tesislerine oranla çok fazla sayıda hizmeti ve birimi bünyelerinde topladıkları ve çok geniş bir alanı kapsayan kompleks tesisler olduğu görülmektedir.

Birbirlerini tamamlayıcı özellikler taşıyan ancak sektörler ve bilimsel anlamda farklı alanları bir çatı altında sentezleyen termal turizm işletmelerini diğer turizm işletmelerinden ayıran, aynı zamanda termal turizm işletmelerinin organizasyon ve yönetim yapılarını da şekillendiren birçok özellik bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- **Farklı coğrafi alanlarda kurulu işletmelerdir:** Termal turizm işletmeleri; öncelikli olarak termal su kaynaklarına dayanan, bu kaynaklar üzerinde veya yakınlarında kurulması gereken, bu özellikleri ile coğrafi açıdan çok fazla çeşitlilik gösteren alanlarda kurulmak zorunluluğunda olan işletmelerdir. Bu noktada coğrafi özellikler, ulaşım ve alt yapı imkânları öncelikle kuruluş aşamasında önem arz eden konulardır.

- **Rekreatif çeşitliliği gerektiren işletmelerdir:** Termal turizm işletmeleri; öncelikle termal tedavi ve sağlık amaçlı algılama ve yararlanmanın etkisiyle konaklamaların uzun süreli olduğu işletmelerdir. Tesislerde uzun süreli konaklayan

ve tedavi gören konukların ve beraberindeki yakınlarının boş zamanlarını değerlendirmelerine olanak verecek rekreatif hizmetlerin gerekliliği ve çeşitliliği nedeniyle diğer birçok konaklama tesisinden daha geniş alana sahip olmalıdır.

▪ **Sağlık sektörü içinde yer alan ve uzmanlık gerektiren işletmelerdir:**

Termal turizm işletmeleri; termal kaynaklarla tedaviyi konu alan balneoloji ve hidroklimatoloji başta olmak üzere fizik tedavi ve rehabilitasyon gibi tıp biliminin gelişmelerini bünyesinde toplayan ve son yıllarda örnekleri görüldüğü gibi tıbbi kuruluşlarla entegrasyona gidebilen, bu yönüyle sağlık sektörüne dayanan ve uzmanlık gerektiren işletmelerdir. Termal turizm işletmelerinde, diğer konaklama işletmelerinde çalışan personelden farklı olarak, uzman hekim, fizyoterapist, diyetisyen, masör, hemşire gibi sağlık personeli de istihdam edilmektedir (Aslan 1996: 20).

▪ **Tedavi ve tatil unsurlarının bütünleştiği işletmelerdir:** Termal turizm işletmeleri; değişen algılamalar ve arz, talep etkileşimi sürecinde gelinen noktada sunulan çok geniş tatil, konaklama ve rekreasyon imkanlarının cazibesıyla sağlıklı insanların da tercih ettikleri tatil merkezleri olarak, hasta ve sağlıklı insanlara aynı anda hizmetler sunulabilen işletmelerdir.

▪ **Karlı ve cazip yatırımlar olarak görülmektedir:** Termal turizm yatırımları; tedavi, konaklama ve rekreasyon gibi çok sayıda birimlerden oluşmasıyla ilk kuruluş giderleri diğer konaklama işletmelerine oranla daha fazladır. Ancak tedaviye yönelik olarak sunulan ve 2-3 hafta gibi uzun süreyi kapsayan her hizmet, işletmenin önemli kazançlar elde etmesini sağlamaktadır. İşletmelerde konaklayarak kür merkezlerinden yararlananlardan başka doğrudan termal tedavi amacıyla veya rekreatif amaçlarla günü birlik veya hafta sonu gibi kısa süreli gelen ziyaretçiler de işletmeler için önemli oranda gelir kaynağı oluşturmaktadır. Tatil ve tedavi hizmetlerinin tümünü kapsamasıyla, tüm yıl boyunca turizm hareketliliğinin görüldüğü, mevsimlik olmayan, tam zamanlı faaliyet gösteren, ayrıca iş toplantıları, bilimsel toplantılar veya siyasi toplantılar gibi özel organizasyonlarda yılın her döneminde tercih edilen karlı, rekabetçi ve cazip yatırımlar olarak görülmektedir.

▪ **Müşteri profili çeşitlilik gösteren işletmelerdir:** Termal turizm işletmelerinin müşteri profili de diğer turizm işletmelerinden farklı olarak çeşitlilik göstermektedir. Bu işletmelere gelen turistler farklı beklentiler içindedir. Termal turistlerin bazıları tedavi olmak, sağlıklarına yeniden konuşmak; bazıları da hem tatil yapmak hem de proaktif, (önleyici ve destekleyici) sağlık hizmetlerinden yararlanmak ve zindelik kazanmak amacıyla termal merkezlere gelmektedir. Bu farklılıklar genç, orta yaşta, aile ve yaşlılar olmak üzere her yaş grubundan müşteriyi memnun edebilmeyi gerektirmektedir.

▪ **Diğer turizm türleri ile entegrasyona uyumlu işletmelerdir:**

-Termal turizm işletmeleri; çok farklı özelliklerdeki coğrafi alanlarda faaliyet gösteren ve tüm yıl boyunca faaliyetlerini sürdürebilen tesisler olarak, diğer turizm türleri ile (kongre, kültür, doğa, golf vb.) entegrasyon konusunda avantajlı işletmelerdir.

▪ **Konaklama ünitelerinin varlığı ve özellikleri ile tamamlanan işletmelerdir:** Termal turizm işletmelerinde termal kaynak suyundan yararlanmada gerekli olan konaklama ünitesi asli ve merkezi unsur niteliğindedir. Bu nedenle konaklama ve otelcilik hizmetlerinin ve birimlerinin tüm özellikleri ve gereklilikleri termal turizm işletmeleri içinde son derece önemli ve gereklidir.

## **7. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDEKİ HİZMET BİRİMLERİ VE UYGULAMALAR**

Termal turizm işletmelerinin, son yıllardaki hızlı gelişimleri ile klasik kaplıca görünümünden kurtularak günümüzün tedavi ve tatil amaçlı taleplerini karşılayabilecek modern ve kompleks tesislere dönüştüğü görülmektedir. Bu anlamda ideal bir termal turizm kompleksinin konaklama, termal kür/tedavi merkezi ve rekreasyon parkı olmak üzere üç ana bölüm ve bu bölümlere bağlı çeşitli birimlerin entegrasyonundan oluşması gerekmektedir.

### **7.1. Konaklama Hizmetleri**

Konaklama hizmetleri, termal turizm işletmelerinde de otelcilik hizmetleri anlamında ele alınmaktadır. Bu kapsamdaki faaliyetler; odalar bölümü, ön büro ve kat hizmetleri, yiyecek içecek bölümü, mutfak ve servis hizmetleri ve bunlara ek olarak teknik, muhasebe, v.b. yardımcı hizmetler ile yönetsel faaliyetler gibi başlıklarla özetlenebilir.

Termal turizm komplekslerindeki konaklama birimleri ve hizmetleri, turizm tesislerinin belgelendirilmesi ve niteliklerine ilişkin yönetmelikte “termal konaklama tesisleri” başlığı altında tanımlanmıştır. Termal turizm işletmelerinde asli ve merkezi özellikte bulunan konaklama hizmetleri diğer turizm işletmelerinin konaklama hizmetlerine benzer özellikler gösterdiği ve bu noktada önemli farklılıkların bulunmadığı söylenebilir.

## 7.2. Termal Kür Merkezi

Termal turizm işletmelerinde teşhis ve tedavi birimlerinin bulunduğu ve termal kür uygulamalarının yapıldığı bölümdür.

Termal kür merkezlerinde tedavi edici unsurların özellikleri, bu unsurların tıbbi yönden değerlendirilmeleri ile doğal özelliklerinin ve çevrenin korunmalarına ilişkin esaslar, tedavi sırasındaki tıbbi ve teknik koşullar, tıbbi personelin nitelik ve nicelikleri gibi konular sağlık bakanlığınca belirlenir. Sağlık ve tedavi ünitelerinin projeleri sağlık bakanlığınca belirlenen yapı gereksinim projelerine uygun olarak hazırlanır ve ilgili kısmı sağlık bakanlığınca onaylanır ([www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr)).

Termal turizm işletmelerini diğer turizm işletmelerinden farklı kılan ve termal turizm işletmelerinin birer çekim merkezi olmalarının en önemli nedeni termal kaynaklar ve bu kaynaklara dayalı hizmet birimleri ve uygulamalardır. Termal turizm işletmelerinde, termal kaynakların, tedavi amaçlı kullanımına yönelik birimler ve bu birimlerde gerçekleştirilen çok çeşitli tedavi uygulamalarında ana unsurlar aynı olmakla birlikte günümüzde işletmelerin gelişmişlik ve çeşitliliğinden kaynaklanan çok sayıda farklı birim ve uygulamaların olduğu görülmektedir.

Günümüzün modern termal turizm komplekslerindeki termal kür-tedavi birimleri ve uygulamaları ile ilgili kavramlar ve tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür ([www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr)).

- Balneoterapi: Termomineral sular, peloidler (şifalı çamurlar) ve gazlar gibi doğal tedavi unsurlarının banyo, içme ve inhalasyon (soluma) yöntemleri ile kür tarzında tedavi amaçlı kullanılmasıdır.
- SPA: Latince “salus per aquam” kelimelerinin kısaltılması olan SPA, “sudan gelen sağlık” anlamına gelmektedir. SPA kavramı her türlü su ve çamur terapilerini de içine alan çok geniş bir kapsamda, sıcak su havuzu, çeşitli



masaj terapileri, aromaterapileri, güzellik ve bakım gibi sağlık kür hizmetlerini, suyun sıcak, soğuk ve farklı biçimlerdeki akıtma, damlatma, duşlama, püskürtme gibi uygulamaları ile kazanılan dinlenme ve ferahlama duygularının edinildiği bütüncü terapi anlamında kullanılmaktadır.

- Wellness: Akıl, vücut, ruh ve ilişkilerde iyi ve zinde olmayı ifade etmektedir. Bu kapsamda her türlü masaj, cilt bakımı, çamur ve yosun banyoları, küvet bakımları, thalasso terapi gibi doğa ve doğal ürünlerle sağlıklı yaşam yöntemleri ile yapılan uygulamalardır.  
-Peloidterapi: Doğal, jeolojik ve biyolojik olaylar sonucu oluşan organik ve inorganik maddelerin oluşturduğu çamurların banyo, paket ve tampon şeklinde uygulamalarıyla yapılan tedavi yöntemleridir (Karagülle ve Doğan, 2005:24).
- Talossoterapi: Koruyucu veya tedavi - kür amaçlı olarak deniz suyu, iklimi, yosun ve çamur gibi unsurların özel havuzlarda çeşitli masaj teknikleri ile uygulandığı tedavi sistemidir.
- Hidroterapi: Termomineral sular ile yapılan yıkama, duş ve dökme gibi uygulamalardır. Ayrıca her birey için özel olarak düzenlenen ve amaca uygun inşa edilmiş havuzlarda gerçekleştirilen, sinir – kas - iskelet sistemiyle ilgili fonksiyonları geliştirme, iyileştirme amaçlı havuz tedavi uygulanmalıdır.
- Fizik tedavi ve rehabilitasyon: Kaplıca tedavisinde kullanılan elektroterapi egzersiz tedavileri, masaj ve diğer tedavi yöntemleridir.
- Medikal tedavi: Kaplıca tedavisi sırasında hastaya lokal veya sistematik olarak uygulanan ilaç tedavi yöntemidir.
- Destek uygulamalar: Sağlık eğitimi, diyet uygulamaları, günlük yaşam aktivitelerinin düzenlenmesi, davranış değişikliği eğitimleri ve psikolojik destek yöntemleridir.

- İçme kürleri: Mineralli sular ile kaplıcalarda veya yaşanan yerde yapılan içme kürleridir.
- İihalasyon uygulamaları: Termomineral su zerrecikleri ile yapılan soluma uygulamalarıdır.
- Aromaterapi: Şifalı doğal bitkiler ve özularından hazırlanan karışımların masaj şeklinde uygulandığı bir tedavi yöntemidir.
- Gaz banyosu: Karbondioksitli sular ile “sıvı banyo” veya özel kabinlerde yalnızca karbondioksit gazı - buharı içinde “kuru banyo” uygulamaları ile yapılan tedavi yöntemidir.

### 7.3. Rekreasyon Parkı

Termal merkezlere tatil amaçlı giden sağlıklı insanları ile tedavi amaçlı gelen hasta insanların ve beraberlerindeki yakınlarının kür uygulamaları dışında kalan zamanlarını, maksimum müşteri memnuniyeti sağlayarak dolduracak aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli olan alanlar ve birimlerdir.

Termal turizm merkezleri günümüzde hastalıkların tedavisine yönelik reaktif sağlık hizmetlerinin yanında sağlıklı insanların proaktif yaklaşımla sağlıklı yaşam ve tatil amaçlı tercih ettikleri merkezler şekline dönüşmüştür. Termal turizmi oluşturulan termal kaynaklar, doğal güzellikler, temiz hava, uygun iklim gibi unsurlar, spor, dinlenme ve eğlenmeye yönelik reaktif birimler ve aktivitelerle değerlendirildikleri ve bütünleştikleri ölçüde müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik anlam kazanacaktır. Bu nedenle termal turizm merkezlerinde coğrafi, doğal ve iklimsel özelliklerle uyumlu rekreatif birimlerin ve hizmetlerin bulunması, bu birimlerin özellikleri, büyüklükleri ve çeşitliliği son derece önemli tercih sebepleri olarak görülmektedir.

Termal turizm tesislerinde oluşturulabilecek rekreatif amaçlı birimler şu şekilde sıralanabilir;

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| -Aqua parklar, açık/kapalı yüzme havuzları      | -Fitnes center               |
| -Basketbol, voleybol, açık/kapalı spor sahaları | -Alışveriş merkezleri        |
| -Golf, mini golf sahaları ve yürüyüş parkurları | -Halı saha ve tenis kortları |
| -Evcil hayvan barınakları, çocuk oyun parkları  | -Bowling, bilardo salonları  |
| -Çay bahçeleri, kafeler, gazinolar, diskolar    |                              |
| -Sinema, tv, seminer, konferans salonları       |                              |

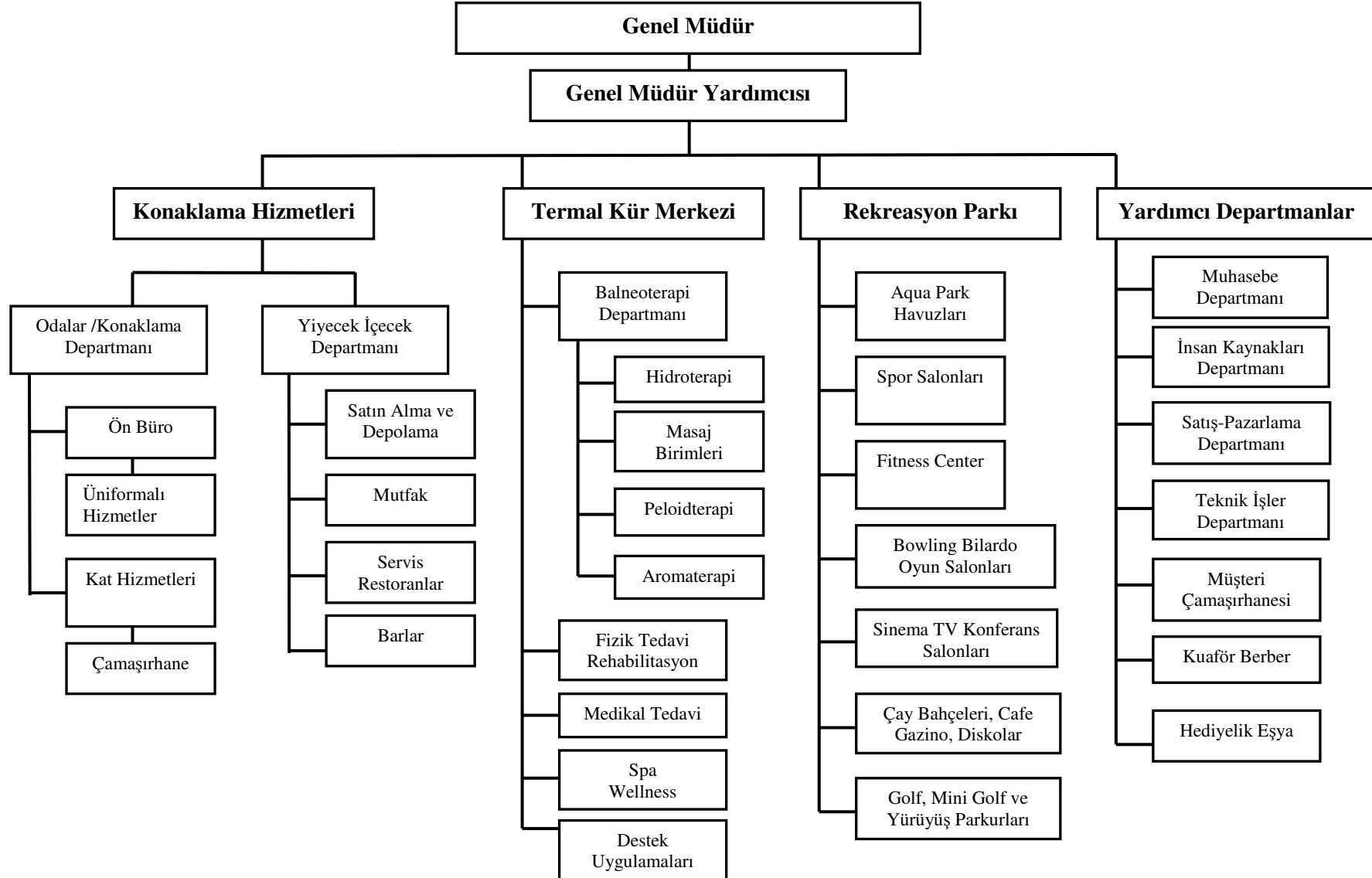
Modern anlamda bir termal turizm kompleksinin oluşumunda gerekli olan ve yukarıda sıralanan konaklama, kür merkezi, rekreasyon parkı üniteleri ve bu ünitelerde verilen hizmetlerin nitelikleri ve çeşitliliği tesisin organizasyon ve yönetimi yapısında, müşteri ve personel profilinin şekillenmesinde ve diğer yönetsel konularda etkileyici ve belirleyici olacaktır.

## **8. TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARI**

Termal turizm işletmeleri, büyüklüğü durumları, personel sayıları, konaklama, kür merkezi ve rekreasyon birimlerinin nitelikleri, nicelikleri ve çeşitliliği gibi faktörlere bağlı olarak şekillenen farklı organizasyon yapılarına sahiptir. Arz talep etkileşimi sürecinde günümüzde modern anlamda faaliyet gösteren ve rekabetçi özelliklere sahip büyük ölçekli bir termal turizm kompleksinin organizasyon yapısı genel olarak Şekil 7 deki gibi özetlenebilir.

Termal turizm işletmeleri, tatil ve tedavi amaçlı hizmetleri bütünleştiren, bu nedenle çok farklı birimleri ve uygulamaları kapsayan kompleks organizasyonlardır. Uzmanlık isteyen birimler, büyüklük, sunulan hizmetlerin nitelikleri ve nicelikleri gibi faktörlerin etkisiyle oluşan organizasyon yapıları; termal turizm işletmelerinin müşteri profilinin oluşmasında, çalışan personelin sayı ve özelliklerinde, yönetim yapılarının şekillenmesinde ve yönetsel faaliyetlerin tümünde, etkili ve belirleyici olmaktadır.

Şekil 7: Büyük Ölçekli Termal Turizm İşletmeleri Organizasyon Şeması



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TERMAL TURİZM İŞLETMELERİ VE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD)**

Yönetim literatürüne getirdiği yeniliklerle dikkatleri çeken kurumsal performans karnesinin (BSC) çok sayıda sanayi ve hizmet işletmesinde uygulandığı ve çok başarılı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bölümde kurumsal performans karnesinin (BSC) termal turizm işletmelerinde oluşturulması ve kullanılması ile ilgili olarak kurumsal performans karnesinin (BSC) her bir boyutu termal turizm işletmeleri ile ilişkilendirilerek ele alınmaktadır.

#### **1. HİZMET İŞLETMELERİNDE KURUMSAL PERFORMANSIN BOYUTLARI**

Kurumsal düzeyde performans, genel performanstan farklı bir anlam taşımamaktadır. Bir örgütün performansı, belli bir dönem sonundaki çıktısı yada faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak yorumlanmaktadır. Bu durumda örgütsel performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanmasıdır (Songur,1995: 2).

Örgütlerde performans boyutları, sürekli bir değişim göstermektedir. Zaman zaman performansı belirleyen farklı boyutlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin; sanayi devriminin başlangıcında bu boyutlar kar-maliyet olarak belirginleşirken; daha sonraki dönemlerde kar-maliyet-verimlilik üçgenine dönüşmüş; daha sonraları bu üçgene kalite ve müşteri tatmini eklenmiştir. Son zamanlarda bu sınıflandırmaya, çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi yeni boyutlar ilave edilmiştir (Akal, 2002: 15).

Performansın belirlenmesi, örgütün girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülüp değerlendirilmesi ile mümkündür. Örgütler çıktıları yada

sonuçlarını, performansın değişik boyutlarına göre değerlendirmektedirler (Benligiray, 1999: 8). Ancak açık bir sistem olan işletmelerde performansın ölçümü zordur. Her ne kadar belli bir kar merkezinin performansı, karlılık pazar payı gibi ölçütlerle; belli bir iş sürecinin performansı hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı gibi ölçütlerle değerlendirilebilse de, bu ölçülebilen performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu açıkça saptanması zordur (Kılınç ve Akkavuk, 2001:106).

Örgütlerde performans anlayışı, zaman içinde gelişmiş ve değişmiştir. Bu değişim içinde, zamanla önem kazanan, önemini yitiren, yeni oluşturulan yada işletmelerinin durumlarını daha iyi yansıtan performans göstergeleri ön plana çıkmıştır. Günümüzde ise performans, örgütler için çok yönlü boyutları ile ele alınmaya başlayan geniş bir konu olmuş ve birbirinin içine girmiş, tanımlanması güç kavramları içermeye başlamıştır.

Hizmet işletmelerinde örgütsel performans ve boyutları ile ilgili son yıllardaki çalışmalar ve yazın incelendiğinde, örgütsel performans boyutlarının aşağıda belirtildiği şekilde ele alındığı görülmektedir.

Hizmet işletmelerinde “toplam kalite yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi” ele alan bir çalışmada örgütsel performans boyutları olarak;

- Verimlilik ve kalite,
- Tedarik ve zamanında teslimat,
- Müşteri memnuniyeti,
- Finansal performans incelenmiştir (Hasan ve Kerr, 2003: 288).

Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde “insan kaynakları, hizmet kalitesi ve performans” konulu bir çalışmada, örnek olay incelemesi yapılmış ve performans boyutları olarak;

- İş gücü memnuniyeti,
- Müşteri memnuniyeti,
- Finansal sonuçlar ele alınmıştır (Haynes ve Fryer, 2000: 244).

Sanayi işletmeleri ile birlikte turizm ve otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinin birçoğunda da başarıyla uygulanan kurumsal performans karnesi (BSC) modelinin ise kurumsal performansı çok boyutlu olarak ele aldığı görülmektedir.

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen ve yönetim literatürüne 1992 yılında giren “Balanced Scorecard” modeli, klasik ölçme sistemlerinden farklı olarak kurumsal performansı dört boyutta ele almakta ve bu dört boyuta ilişkin işletmelerin maddi varlıklarına ek olarak, maddi olmayan varlıklarına da odaklanmaktadır.

Hizmet işletmeleri için de oldukça önemli görülen, işletmelerin maddi olmayan varlıklarını, kurumsal performans boyutları arasında inceleyen kurumsal performans karnesinin (BSC) performans boyutları şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1-Finansal Boyut** (Gelir Artışı, Maliyetlerin Düşürülmesi, Verimliliğin Artırılması)
- 2-Müşteri Boyutu** (Tatmin Olmuş Sadık Müşteriler, Müşteri Tercihlerini Etkileyen İmaj, Ün)
- 3-İç İşlemler Boyutu** (Yüksek Kaliteli Ürünler, Algılanan Yüksek Hizmet Kalitesi)
- 4-Öğrenme ve Gelişme Boyutu** (Motive Olmuş Yetenekli Personel)

Balanced Scorecard’a göre; işletmenin hedefleri, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Sistem, finansal hedeflerin dışında finansal olmayan hedefleri de göz önünde bulundurmakta ve maddi olmayan kaynakların işletmenin gelecekte performansı ve gelişimi için önemli bir esas teşkil ettiğini savunmaktadır. İşletmenin maddi olmayan kaynakları arasında, yüksek

kaliteli ürün-hizmetler, motive olmuş yetenekli personel, tatmin olmuş sadık müşteriler yer almaktadır (Sağmanlı ve Ersen, 2001: 128).

Sayılan bu unsurlar, özellikle işletmenin maddi olmayan kaynakları, genelde hizmet işletmeleri ve özelde termal turizm işletmelerinin kurumsal performansları açısından son derece önemli ve etkili unsurlar olduğundan, bu unsurlara odaklanan Balanced Scorecard modelinin hizmet işletmeleri ve özellikle termal turizm işletmelerinin, kurumsal performanslarının ölçümünde ve değerlendirilmesinde son derece uygun ve avantajlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.

## **2- TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE KURUMSAL PERFORMANS BOYUTLARI VE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BSC)**

Performans karnesinin boyutları ve her bir boyutta yer alacak amaç ve ölçüler, sektörler ve işletmeler arasında değişiklikler göstermektedir. Her şirketin performans karnesinde yer alacak boyutlar amaç ve ölçüler, işletmenin kendine özgü vizyon ve stratejileri ile yapısal özelliklerinden türetilenlerdir. Bazı işletmelerde teknoloji ağırlıklı yenilik ve ar-ge çalışmaları ile öğrenme ve gelişme boyutu ön planda görülürken, bazılarında hizmet ağırlıklı müşteri ilişkileri, algılanan hizmet kalitesi, müşteri sadakati gibi konular ve müşteri boyutunun, bir başka işletmede ise pazar payı, satışlardaki artış, gelir artışı vb. finansal performans boyutunun ve göstergelerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Termal turizm işletmelerinin, hizmet işletmeleri içinde yer alması, hem turizm hem de sağlık işletmelerinin birçok özelliğini bünyelerinde sentezlemeleri, maddi olmayan (algılanan yüksek hizmet kalitesi, imaj ve ün, müşteri sadakati, personelin yetenekleri ve motivasyonu vb.) değerlerin bu işletmelerin kurumsal performanslarındaki önemi gibi faktörler, termal turizm işletmelerinin performans karnelerinde müşteri boyutu ile iç süreçler boyutunu ön plana çıkarmaktadır.



Modern anlamda özelliklere sahip, büyük ölçekli termal turizm işletmelerinin sağlık, dinlenme, eğlenme ve tatil gibi farklı fakat örtüşen amaçları bütünleştiren çok boyutlu kompleks işletmeler olması, kurumsal performanslarının ölçümünde ve değerlendirilmesinde de çok boyutlu ölçme ve değerlendirme sistemlerinin uygulanmasını gerektirmektedir.

İşletmelerde performans karnesinin tüm boyutları, amaç ve ölçüleri bir zincirin halkaları gibi birbirleri ile ilişki ve etkileşim içindedir. Bir termal turizm işletmesinde belirlenen,

- **Finansal** hedeflere ulaşılabilmesi için,
- **Müşteri** boyutunda, müşterilerin yeterince tanınması, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanması ile istenilen performansa ulaşılması; bunu sağlayabilmek için,
- **İç süreçler** boyutunda; operasyonlarda/üretim süreçlerinde mükemmel üretim ve uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Tüm bu boyutlar ve süreçlerde bugünün ihtiyaçlarının karşılanması ve geleceğe yönelik kabiliyetlerin geliştirilebilmesi için de
- **Öğrenme ve gelişme** boyutunda; beşeri sermayenin, bilgi sermayesinin ve örgütsel sermayenin, gereken, yeterli performans düzeyinde olması sağlanmalıdır.

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen (Balanced Scorecard) kurumsal performans değerlendirme modelinin boyutları olan finans, müşteri, iç işlemler, öğrenme ve gelişme boyutlarının, termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecinde, yukarıda sayılan özellikler ve özgün niteliklerin ayrı ayrı ele alınması ve incelenmesi açısından tam uygunluk içinde örtüştüğü, bu nedenle modelin termal turizm işletmeleri için önemli ve gerekli bir model olduğu görülmektedir.

## 2.1. Termal Turizm İşletmelerinde Finansal Boyut

Kurumsal performans karnesinde finansal boyut amaç ve ölçüleri, karı maksimuma çıkartmayı hedefleyen, şirketlerin nihai amacı olarak görülmektedir. Finansal performans ölçüleri, şirketin, uygulama ve yürütme de dahil olmak üzere, tüm stratejilerinin kar hanesinde artışa katkısı olup olmadığını gösterir. Finansal amaçlar doğal olarak karlılıkla ilişkilidir. Finansal stratejiler temelde basittir; Şirketler, daha çok satış yaparak ve daha az harcama yaparak, daha fazla para kazanırlar. Bunun dışındaki her şey fon müziğidir. Herhangi bir program (müşteri ilişkileri, kalite sistemleri, bilgi yönetimi, sıfır stok v.b.) ancak daha fazla satış ve daha az harcama yapmaya yaradığında şirket için daha fazla değer üretecektir. Böylece, şirketin finansal performansı iki temel yaklaşım olan;

1-Gelir artışı ve

2-Üretkenlik / Verimlilik, üzerinden artar (Kaplan ve Norton, 2006: 38).

### 2.1.1. Gelir Artışı

Şirketler mevcut müşterilerle olan ilişkilerini sağlamlaştırarak karlı gelir büyümesi sağlayabilirler. Bu onların var olan veya ek ürün ve hizmetleri daha çok satmalarını sağlar. Ayrıca şirketler, tümüyle yeni ürünler satarak da gelir büyümesi sağlayabilirler. Tümüyle yeni müşteri kesimlerinde veya yeni pazarda (örneğin, yurtiçi satıştan, uluslararası satışa kayarak) satış yaparak gelir artışı sağlayabilirler.

Büyük ölçekli işletmelerde kardan ziyade satış hacmini artırmak ve pazara daha fazla nüfuz etmek, tanınmak açısından önemlidir. Bu tür işletmeler ana ürün dışındaki destekleyici ürünlerin satışından gelir elde etme yoluna gidebilir. Örneğin; konaklama sektöründe, büyük bir otel işletmesinin ana ürünü olan konaklamanın (odanın) fiyatını düşürmesi talebi artıracaktır. İşletme artan taleple birlikte yiyecek- içecek v.b. satışını artırarak kar hacmini genişletecektir (Müftüoğlu, 1999: 394).

Kurumsal performans karnesinin diğer performans boyutlarında yürütülecek tüm uygulamalar, finansal amaçları gerçekleştirmeye hizmet ettiği sürece anlamlı olacaktır. Örneğin; başarılı müşteri ilişkileri yönetim süreçleri (müşteri boyutu) amaç ve ölçülerinin sonuçları, esasen finansal amaçlara, yani gelir büyümesi amaçlarına ulaştıracak araçlar olarak değerlendirilmelidir. Müşteri seçimi ve müşteri edinme çalışmaları, özellikle şirketler yeni pazarlara kayarken ve yeni ürün ve hizmetler eklerken, yeni gelir kaynakları ve artışı sağlamalıdır. Müşteriyi elde tutma ve müşteri büyütme süreçlerinin sonucu ve ürünü, artan müşteri değeri olmalıdır. Bu süreçlerden beklenen sonuçlar, müşterilerin cüzdanlarından (harcamalarından) daha fazla pay almayı ve ilişkinin kapsamını ve uzunluğunu (ömür boyu müşteri değeri) artırmayı içermelidir. Aynı zamanda etkili müşteri yönetimi, bu gelir artışı hedeflerinden başka, sektörün ve işletmenin niteliklerine uygun otomasyon ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ve desteğiyle, hizmetlerin pazarlanması ve satışında kaydedilen olumlu gelişmelerle birlikte şirketin verimlilik hedeflerine de katkıda bulunacaktır (Kaplan ve Norton, 2006: 121). İşletmeler, gelir artışını sağlamaya yönelik çalışmalarında;

-Yeni ürünler,

-Yeni uygulamalar,

-Yeni müşteri ve pazarlar,

-Yeni ürün ve hizmet bileşimleri,

-Yeni fiyatlandırma stratejileri ve

-Yeni ilişkiler; (kurum içindeki farklı birimlerin işbirliği yaparak yeni ürünler geliştirmeleri veya satmaları) gibi gelir artışının temel unsurları olan seçeneklerden strateji ve hedeflerini destekleyecek onlarla ilgili amaç ve ölçüler belirlemelidirler (Kaplan ve Norton, 2007: 67-70).

Termal turizm işletmelerinde, finansal performansın artırılması amacıyla tercih edilebilecek stratejik amaçlardan birisi olan gelir artışı stratejileri perspektifinden incelendiğinde, her bir işletmenin, iyi yönetildiği ve değerlendirildiği taktirde avantaj olabilecek birçok özgün niteliğe sahip oldukları görülmektedir. Termal turizm işletmelerine, gelirlerini artırma fırsatları sunan (finansal amaçlar ve

ölçütlerin belirlenmesinde, üzerinde durulması ve sorgulanması gereken) avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kalış süresinin uzunluğu
- Hizmet çeşitliliği
- Sağlık hizmetlerinin yüksek getirisi
- Eğlence, zevk ve konfor içerikli hizmetlerin yüksek getirisi
- Mevsimlik olmayıp yılın her dönemi hizmetlerin sürekli sunulabilmesi
- Sağlık, estetik, stresten arınma, zindelik kazanma gibi kavramlara olan ilginin ve sağlık turizmi gelişim trendinin son yıllardaki hızlı artışı
- Sağlık hizmetlerinin önemi gereği vazgeçilmezliği ve zorunlu olarak talep edilmesi
- Sağlık hizmetlerinin, belirli periyotlarla tekrar talep edilmesiyle oluşan ve yaklaşık yılda bir kez işletmeyi ziyaret eden devamlı müşteri yapısı

Termal turizm işletmeleri, kurumsal performans karnelerini oluşturma sürecinde, finansal hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalarında, gelir artışı ile ilgili olarak, sahip oldukları avantajları, kaynak ve kabiliyetleri kapsayan özgün amaç ve ölçüler belirlemelidirler

### **2.1.2. Maliyetlerin Düşürülmesi / Verimliliğin Artırılması**

İşletmeler finansal amaçları gerçekleştirme yönünde, maliyet ve verimlilikte de gelişmeler elde etmeyi hedefleyebilirler. Bu amaçla, birim maliyetlerinin düşürülmesi ve işletme giderlerinin azaltılması gibi en çok kullanılan yöntemleri uygulayabilirler.

Birim maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili yapılacak çalışmalarda; işletmenin faaliyetleri ve hizmet üretimi birçok farklı departmanın faaliyet ve kaynaklarının kullanılmasına bağlı olduğu için, işlem ve ürünlerin birim maliyetinin doğru olarak ölçülmesi amacıyla faaliyete dayalı bir maliyet sisteminin kullanılması gerekecektir.

İşletme giderlerinin azaltılması çalışmalarında da faaliyete dayalı maliyet analizi uygulamaları yararlı olacaktır. Birçok şirket, satış, yönetim ve genel giderlerini düşürmek için çalışmalar yapmaktadır. Faaliyete dayalı maliyet analizi, dolaylı, destekleyici ve idari kaynaklarla, işletmenin bu kaynakları kullanarak yaptığı faaliyet ve işlemler ve bu işlemler sonucunda elde edilen hizmet ve ürünler arasında bir ilişki kurar (Kaplan ve Norton, 2007: 73).

Maliyetlerin azaltılması uygulama aşamasında yaratıcılık gerektirmektedir. Çünkü maliyet azaltımı, basit bir maliyet/ fayda analizi değildir. Yüksek maliyetli girdiden vazgeçmek anlamına gelmez. Aynı faydayı daha az maliyetle elde etmenin yollarını bulmayı gerektirir. Maliyetlerin düşürülmesinin asıl amacı, mal ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmaktır (Kaplan ve Norton, 2007: 66).

Porter, rekabetçi avantaj elde etmede düşük maliyetlerin önemini ve yerini “jenerik stratejiler matrisinde” maliyet liderliği stratejisi ile açıklamaktadır. Maliyet liderliği jeneriğinde hedef, Stratejik İş Biriminin (SİB) faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine nazaran maliyet avantajı elde etmesidir. Bu stratejiyi izleyen SİB’lerin diğerlerine oranla iki önemli avantajı vardır. Birincisi, düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerindekinden daha ucuz fiyat koyarak hem aynı karı elde etmeleri, hem de Pazar payını artırmalarıdır. İkincisi, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda düşük fiyat yardımıyla pazarı genişletmek ve müşteri portföyünü geliştirmektir (Eren, 1993:286).

Finansal ağırlıklı bir stratejinin ikinci boyutu olan verimlilik/üretkenlikte iyileşme iki şekilde gerçekleştirilebilir. Birincisi, şirketler dolaylı ve dolaysız harcamaları kısarak maliyetleri azaltabilirler. Bu maliyet azaltmaları şirketin insanlara, malzemeye enerjiye ve tedarike daha az harcama yaparken, aynı miktarda çıktı üretmesini sağlar.

İkinci olarak, şirketler finansal ve fiziksel varlıklarını daha etkin bir biçimde kullanarak, belli bir iş seviyesini desteklemek için gerekli olan işi ve sabit sermayeyi azaltabilirler.

Şirketlerin finansal boyutta belirledikleri stratejiler uzun vadeli (büyüme) ve kısa vadeli (üretkenlik/verimlilik) boyutlarının her ikisini de içermelidir. Bu iki kuvvetin (büyüme-üretkenlik) eş zamanlı dengelenmesi, kurumsal performans karnesinin diğer boyutları için temel alınan düzenleyici çerçeveyi oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 2006: 40).

Verimlilik eldeki kaynakların (para, işgücü, üretim araçları, enerji, hammadde v.b.) daha etkin kullanımını gerektirmektedir. Kaynakların daha iyi kullanımı sonucu öncelikle maliyetler düşecektir. Bunun sonucu, işletmenin iç ve dış pazarda rekabet şansı artacak ve talep yükselecektir. Böylece verimlilik artışı sayesinde üretkenlik de artacaktır (Top, 2002: 31).

İnsan kaynaklarının verimlilik yaratmadaki rolü, diğer kaynaklara yön vermeyi ve bu kaynakları etkin şekilde kullanmayı kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının verimlilik yaratmadaki kritik rolü şekil 8’de gösterilmektedir (Palmer ve Winters,1993: 10).

**Şekil 8. İnsan kaynaklarının verimlilik yaratmadaki rolü**



**Kaynak:** Palmer, M. ve Winters, K.T., İnsan Kaynakları, (Çev: Doğan Şahiner) Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.10

Hizmet işletmelerinde, örgütsel verimliliğin artırılmasında insan gücüne yönelik uygulamalar daha önemlidir. Çünkü hizmet işletmeleri emek-yoğun çalışan

eleman sayısı fazla olan işletmelerdir. Bu işletmelerde verimlilik, genellikle personelin verimliliğiyle daha çok ilişkilendirilmekte ve her çalışma saatinde servis yapılan müşteri sayısı, bir aşçı tarafından hazırlanan porsiyon sayısı veya her kat hizmetlisinin vardiyası boyunca temizlediği oda sayısının artırılması amaçlanmaktadır (Benligiray,1999: 13).

Termal turizm işletmelerinde de maliyetlerin azaltılması ve gelirlerin artırılması gibi finansal amaçları gerçekleştirmek için zorunlu olan örgütsel verimliliğin artırılması yönünde, işgörenlerin yaratıcılığını geliştirecek ve kişisel gelişimlerini teşvik edecek ortamın yaratılması gerekmektedir. Bu anlamda işgörenler sürekli olarak heveslendirilmeli, teşvik edilmeli, moralleri ve çalışma yaşam kaliteleri yükseltilmelidir. Böylece yüksek hizmet kalitesinin temel unsuru olan işgücü verimliliğinin sağlanmasıyla, maliyetlerde azalma, müşteri memnuniyeti ve sadakatinde artış ile birlikte gelirlerin artması ve finansal hedeflerin gerçekleşmesi mümkün olacaktır.

Termal turizm işletmelerinin, kurumsal performans karnelerini oluşturma sürecinde, finansal hedeflerin gerçekleştirilmesi yönündeki amaç ve ölçülerin belirlenmesi aşamasında, üzerinde durmaları ve sorgulamaları gereken, maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılmasıyla ilgili unsurlar da şu şekilde sıralanabilir:

- Turistik ürünün, bileşik ürün olması nedeniyle birbirini tamamlayan farklı sorumluluk merkezlerindeki çalışmaların takım ruhu ve iç müşteri yaklaşımıyla sürdürülmesinin sağlanması
- Çalışma yaşam kalitesi ve iç müşteri (çalışan) memnuniyetinin sağlanması
- Faaliyete dayalı maliyet sistemlerinin uygulanması
- Ortak kaynakların kullanımında sinerjinin sağlanması
- Kısa vadede, işlem kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik teknoloji, otomasyon ve bilgi sistemlerinin güncelleştirilmesi ve geliştirilmesi
- Uzun vadede, işletmenin maddi olmayan varlıklarının (insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermayenin) değerini artırmaya yönelik geliştirme çalışmalarının sürdürülmesi

Termal turizm işletmeleri, özgün nitelikleri paralelinde, özetle maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması ve gelir artışı stratejileri gibi finansal konuları detaylandırarak, vizyon ve stratejileri doğrultusunda kendilerine özgü finansal amaçlar ve ölçüler belirlemelidirler. Belirlenen finansal amaç ve ölçüler kurumsal performans karnesinin diğer boyutlarında belirlenecek amaç ve ölçülere yön verecek ve tüm boyutlardaki amaç ve ölçüleri ilişkilendirerek, dengeleyecek çerçeveyi oluşturacaktır. Böylece kurumsal performansta atılım yapmayı sağlayacak, küresel rekabet şartlarında ilerleyebilecek dinamik bir yapının oluşturulması ve sürekliliği sağlanabilecektir.

## 2.2. Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Boyutu

Günümüzde şirketler dikkatlerini artık dışa yani müşterilere yöneltmektedir. Performans karnesini müşteri boyutunda, şirketler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlamalıdır. 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. Aynı zamanda şirketin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de kesin olarak tanımlamalarına ve ölçmelerine imkân verir. Performans karnesinin müşteri boyutu amaç ve ölçütleri aşağıda sıralanan üç aşamada oluşturulabilir (Kaplan ve Norton, 2007: 82-94).

- 1-Hedef pazar kesimlerinin belirlenmesi,
- 2-Müşteri boyutu temel ölçü grubunun oluşturulması,
- 3-Müşteri değer tekliflerinin belirlenmesi.

**1. Hedef Pazar Kesimlerinin Belirlenmesi:** Şirketler öncelikle mevcut ve potansiyel müşteri nüfusu içindeki pazar kesimlerini tanımlamalı ve daha çok hangi kesimlerde rekabet etmeyi istediklerini belirlemelidir.



**2. Müşteri Boyutu Temel Ölçü Grubunun Oluşturulması:** İkinci olarak, pazar kesimlerini belirleyip hedefledikten sonra bu hedef kesimlere ulaşmak için kullanacağı amaç ve ölçülere karar vermelidir. Müşteri sonuçlarının temel ölçüleri (pazar payı, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı) şeklinde belirtilmektedir.

**3. Müşteri Değer Tekliflerinin Belirlenmesi:** Üçüncü olarak, şirketin hedef müşteri grubuna sunduğu kendine özgü ürün-hizmet, fiyat, ilişki ve imajı tanımlayarak, şirketin müşteriye sunduğu değer tekliflerini belirlemelidir.

Termal turizm işletmelerinde yürütülen tüm faaliyetler ve çabaların neticesinde ulaşılan sonuçlar, işletmenin çıktısı, insanların beklentileri ve elde edecekleri ürünler; tedavi olma, sağlıklarına kavuşma, zinde kalma, stresten arınma, dinlenme, eğlenme, hoşça vakit geçirme, güzel anılar, mutluluk, güzellik ve sağlık gibi hizmet kaynaklı ve birçoğu soyut nitelikli kavramlardan oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında müşteri memnuniyeti ve algılanan hizmet kalitesi başta olmak üzere birçok yönetsel kavramın merkezinde müşterinin olduğu ve bu nedenle termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarında müşteri boyutunun önemli ve öncelikli olduğu görülmektedir.

Termal turizm işletmelerinin, kurumsal performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecinde, etkili olan özgün nitelikleri bulunmaktadır. Bu nitelikler kurumsal performansın müşteri boyutu kapsamında ele alınan, hedef Pazar kesimlerinin belirlenmesi, temel ölçü grubunun oluşturulması ve müşteri değer tekliflerinin tespit edilmesi gibi çalışmaların yürütülmesinde ve şekillenmesinde ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda, termal turizm işletmelerinin diğer birçok alanda faaliyet gösteren işletmeden farklı ve özgür niteliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- **Talep yapısı, müşteri amaçları ve sunulan hizmetlerdeki çeşitlilik:** Modern yapıdaki termal turizm işletmelerinin, bir yandan sağlıklarına yeniden kavuşmak, tedavi olmak (sağlık-kür amaçlı kullanım ve talep), diğer yandan stresten kurtulmak, güzelleşmek, dinlenmek, eğlenmek (dinlenme, eğlenme, tatil ve turizm amaçlı kullanım ve talep) amacıyla olan, bütünleşen

fakat iki farklı yapıdaki müşteri taleplerini karşılamayı hedefleyen kompleks işletmeler olması. Sağlık, konaklama ve rekreasyon gibi farklı ve çeşitli hizmetlerin tek çatı altında aynı komplekste ve aynı zamanda sunulması.

- **Soyut ve bileşik ürün özelliğindeki hizmetlerin üretimi:** Termal turizm işletmelerinin, kurumsal performanslarının göstergesi olarak ele alınacak, ölçülecek ve değerlendirilecek olan çıktısı, soyut özellikler taşıyan ve bileşik ürün olarak nitelendirilen hizmetlerdir. Hizmetlerin ölçümü ve değerlendirilmesinde, hizmet kalitesi algılanan hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati gibi sebep-sonuç ilişkisi ile birbiriyle etkileşimli faktörlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi son derece önemlidir. Sayılan bu faktörler termal turizm işletmeleri için kritik başarı faktörleri olarak nitelendirilebilecek faktörlerdir.
- **Sağlık-kür uygulamalarının tekrarlanması:** Termal turizm işletmelerinin, çekim unsurlarının ve özgün niteliklerinin başında yer alan termal su kaynağının, özellikle kronik rahatsızlıkları olan hastalar tarafından sağlık ve kür amacı ile kullanımındaki uygulamaların belirli periyotlarla tekrarlandığı görülmektedir. Bu gereklilik termal turizm işletmeleri için önemli bir büyüklükte aktif talebin oluşmasını ve devamlılığını sağlamaktadır. Termal turizm işletmelerinin müşteri yapısındaki bu özellik, müşteri sadakatinin sağlanmasında önemli bir avantaj olarak değerlendirilmelidir.

### 2.2.1. Hedef Pazar Kesimlerinin Belirlenmesi

İşletmeler uzun dönemde mükemmel bir finansal performans elde etmek istiyorlarsa, müşterilerinin değer verdiği ürün ve hizmetler üretmeleri ve teslim etmeleri şarttır. Ancak her kesim için her şeyi vermeye çalışan şirketler genellikle sonuçta hiç kimseye hiç bir şey veremezler. Şirketler öncelikle mevcut ve potansiyel müşteri nüfusu içindeki pazar kesimlerini tanımlamalı ve daha çok hangi kesimlerde rekabet etmeyi istediklerini belirlemelidir (Kaplan ve Norton, 2007: 82).

Termal turizm işletmelerinde strateji geliştirme ve performans karnesi müşteri boyutu amaç ve ölçülerinin belirlenmesi aşamasında, öncelikle hedef pazar kesimlerinin detaylı bir analizi yapılarak farklı müşteri ve pazar kesimleri ve onların ürün ve hizmetlerin fiyat, kalite, güvenilirlik, görüntü, tanınma ve hizmet kalitesi gibi özellikleri ile ilgili tercihleri ortaya çıkarılmalıdır.

Termal turizm işletmelerinin mevcut ve potansiyel müşterileri genellikle homojen özelliklere sahip değildir. Amaç ve tercihleri, yaş ve gelir grupları farklı olan müşterilerin ürün ve hizmetler hakkında farklı beklentileri ve değerlendirmeleri vardır. Farklı yapılarıdaki müşterilere, farklı boyutlardaki (sağlık, ağırlama / konaklama, yeme-içme, rekreasyon-eğlence vb.) hizmetleri aynı komplekste sunan termal turizm işletmeleri için, mevcut ve potansiyel müşterileri tanıma ve hedef pazar kesimlerini belirleme çalışmalarının başarısı, işletmelerin performans karnesi müşteri boyutu amaç ve ölçülerini belirleme çalışmalarının başarısını önemli ölçüde etkileyecektir.

Tanıma süreci, işletmelerin şimdiki ve eski müşterilerini, rakiplerin müşterilerini yada potansiyel müşterileri içerebilir. Hedef müşterilerin demografik özellikleri, eğitim düzeyleri, estetik anlayışları ve gelir düzeyleri hakkında güvenilir bilgilere ihtiyaç vardır. Hedef müşterilerin belirlenmesi için, pazar belli özelliklere göre bölümlere ayrılmaktadır. Demografik, sosyoekonomik, psikolojik, coğrafi yerleşim ve tüketici davranışları gibi kriterlere göre bölünerek seçilen hedef müşteriler hakkında bilgi edinilmesi mümkündür.

İşletmeler, müşterileri tanıma sürecine başlangıç olması açısından aşağıdaki çalışmaları yapması gerekmektedir (Mcnealy, 1994: 90).

- Müşteri listelerinin hazırlanması ve bu müşterilere ait tüm kişisel ve genel bilgilerin bilgisayar ortamında tutulması,
- Süreklilik arz eden, işletme açısından etkisi ve potansiyeli diğerlerine göre farklı olan, önemli misafirler listesinin oluşturulması,

- Sadakatin önemini vurgulayan, işletmenin en çok beğenilen ve tercih sebebi olan unsurlarının belirlenmesi,
- Eski müşterilerle görüşülmesi, kim olduklarının ve ne için ayrıldıklarının belirlenmesi,
- Potansiyel müşterilerle görüşülmesi; memnuniyet belli bir deneyim gerektirdiği için, potansiyel müşterilerle görüşülerek, işletmeden beklentileri konusunda bilgi sağlanması gerekmektedir.

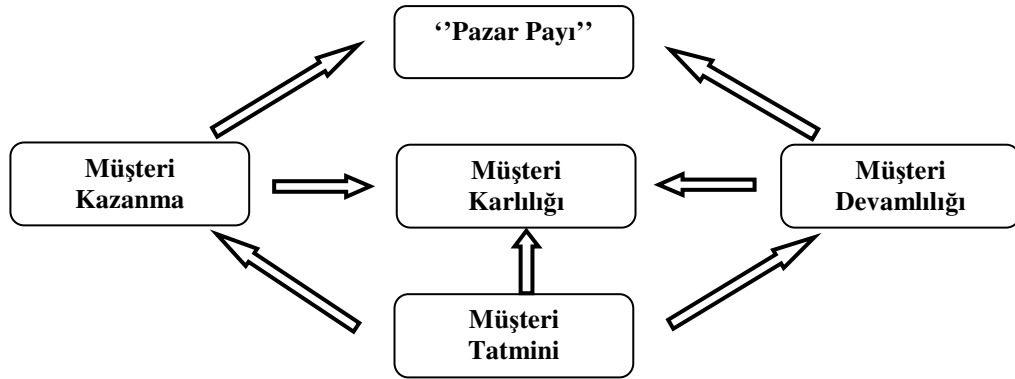
Termal turizm işletmelerinin homojen olmayan müşteri ve hizmet yapıları ile kompleks işletmeler olması ve her bir termal turizm işletmesinin iklim, coğrafya, kaynak, gibi kendine özgü niteliklere sahip olması, her bir işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerini yakından tanımasını, hedef pazar kesimlerini belirlemeye yönelik düzenli çalışmalar yapmalarını ve bu çalışmaları düzenli periyotlarla sürdürmelerini gerektirmektedir.

Termal turizm işletmelerinde, performans karnesi müşteri boyutu amaç ve ölçülerinin oluşturulmasında ve özellikle müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin sağlanması gibi etkileşimli süreçlerin başlangıcında hedef pazar kesimlerinin belirlenmesi ve müşterilerin tanınması (müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması) ilk adımı oluşturmaktadır.

### **2.2.2. Müşteri Boyutu Temel Ölçü Grubunun Oluşturulması**

Kurumsal performans karnesi oluşturma sürecinin müşteri boyutunda, hedef pazar kesimlerinin belirlenmesinden sonraki ikinci adımda, müşteri boyutu temel ölçü grubunun üzerinde durulması gerekmektedir. Müşteri boyutunda incelenmesi gereken temel ölçüler Kaplan ve Norton'a göre tüm şirketlerde aynıdır. Bu temel ölçüler şekil 9'da gösterildiği gibi bir nedensel ilişkiler zinciri içinde gruplandırılabilir (Kaplan ve Norton, 2007: 87).

**Şekil 9: Müşteri Boyutu Temel Ölçüler**



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları , 2007, s.87.

Termal turizm işletmelerinin kurumsal performans karnelerinin oluşturulması sürecinde ön plana çıkan ve önemle üzerinde durulması gereken, müşteri boyutundaki temel ölçülerin, müşteri tatmini/müşteri memnuniyeti ve müşteri devamlılığı/müşteri sadakati konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Müşteri memnuniyeti ve müşteri devamlılığının/müşteri sadakatinin sağlanması, sebep sonuç ilişkileri sürecindeki diğer faktörlerin (yeni müşterilerin kazanılması, müşteri karlılığı ve pazar payı gibi müşteri boyutundaki diğer ölçü gruplarının ) temelini oluşturacak faktörler olarak görülmektedir.

### 2.2.2.1. Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, ürünün alınması ve kullanılması sonucu müşterilerin geçtiği bütün bilişsel veya duygusal aşamaların bir sunucudur. Memnuniyet algısı yalnızca bilişsel bir karşılaştırma sürecinden ibaret olmamakta, aynı zamanda müşteri hislerini de içine almaktadır. Karşılaştırmaların yapılmadığı durumlarda, yalnızca hislere veya ürün performansının değerlendirilmesine dayalı memnuniyet/memnuniyetsizlik durumu ortaya çıkmaktadır.

Müşteriler, ürünün tekrar alımı ve kullanımı sonucunda ürüne yönelik bir tavır geliştirmektedirler. Bu çerçevede tavır, geliştirdikleri geçmiş tecrübelerle dayalı

(önceki memnuniyet gibi) oldukça sabit bir sevme veya sevmeme durumu olarak tanımlanabilmektedir (Oliver, 1997: 20).

Mevcut müşteriler açısından, müşteri memnuniyeti fiyat esnekliğini azaltmaktadır. Mevcut müşteriler, elde ettikleri faydalar için ödeme yapmaya daha istekli ve fiyat artışlarına daha toleranslıdır (Reicheld, Earl, 1994: 105).

Müşteri memnuniyetinin düşük oluşu, müşterilerin daha büyük bir oranda alternatiflere kaymalarına, maliyetlerin yükselmesine yol açmaktadır. Çok iyi seyreden müşteri memnuniyeti sağlamış bir firma için azalan fiyat esnekliği, kârlılığın artmasına yol açacaktır.

Müşteri memnuniyetinin yüksekliği, işletmenin gelecekte yapacağı işlerin maliyetini düşürür. Eğer bir işletmenin müşterileri tarafından yüksek oranda akılda tutulması söz konusu ise, bu işletmenin her dönemde müşteri kazanmaya ihtiyacı yoktur. Memnun müşteriler, muhtemelen işletme tarafından üretilen hizmetlerden daha sıklıkla ve alternatifleri değerlendirmeden yararlanacaktır.

Memnun müşterilere sürekli olarak hizmet sağlamak, hata maliyetini düşürerek kârlılığı artırır. Müşterilerde sürekli olarak yüksek memnuniyet sağlayan bir işletme yüksek kârlılık elde etmek için, kusurlu, hatalı, memnuniyetsizlik yaratacak şeyleri düzeltmek için ve şikâyetleri toplayıp değerlendirmek için daha az kaynağa ihtiyaç duyacaktır.

Memnun müşteriler, kendi ifadelerine göre işletme ile ilgili olarak kurdukları iletişimde, pozitif şeyler söylemeye daha çok eğilimli, negatif şeyler söylemeye ise daha az eğilimlidirler (Anderson, 1994: 106).

Müşteri memnuniyeti oluşturma sürecine ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bütün yaklaşımlarda müşterilerin değişmesine rağmen, müşteri ihtiyaçlarının tespitine yönelik yaklaşımların değişmediği görülmektedir. Müşteri memnuniyeti oluşturma süreci;

- Müşterilerin tanınması
- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi
- Müşteri algılamalarının ölçümü
- Hareket planının geliştirilmesi

şeklindeki birbirini takip eden dört ayrı dairesel işlemde oluşmaktadır. Memnuniyet çabalarının sürekliliğini sağlamak için, oluşturulan her bir bölümün sürekli kontrolüne ihtiyaç duyulmaktadır (Mcnealy, 1994:78).

- **Müşterilerin Tanınması Aşaması:** Kime veya kimlere, niçin hizmet edileceği tam olarak, açıkça tanımlanamazsa; nasıl ve ne ile hizmet edileceği de tam olarak tanımlanamayacaktır. Bu tarz bir sorgulama, özellikle termal turizm işletmelerinde, müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti açısından kurumsal performansın her boyutunda sürekli tekrarlanması gereken bir sorgulama olmalıdır.

Termal kür uygulamalarını talep eden, yaşlılar, hastalar, hastalara refakat eden yakınları, aileler ve çocukları, güzellik ve zindeliklerini korumak isteyen gençler, iş ve bayi toplantıları, kongre, konferans, seminer vb. toplantılar için gelenler gibi çok çeşitli müşteri kesimlerine hizmetler sunmayı hedefleyen termal turizm işletmelerinde; müşteri memnuniyeti oluşturma sürecinin ilk aşamasını oluşturan müşterilerin tanınması aşaması aynı zamanda hedef pazar kesimlerinin belirlenmesi için de gerekli olan birinci aşamadır.

- **Müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi aşaması:** ikinci aşama olan, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi, termal turizm işletmeleri açısından müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Bu noktada işletmelerin, müşteri ihtiyaç ve beklentileri konusunda ne düşündükleri ve neler yaptıkları değil, müşterilerin gerçekte ne istediklerinin belirlenmesi önem taşımaktadır.

Müşteri ihtiyaç istek ve beklentilerinin belirlenmesinde, odak grupları oluşturulması, satış esnası ve sonrası görüşmeler, ziyaretler, pazar araştırmaları, müşteri şikayetleri gibi kaynaklar kullanılmaktadır (Erkut, 1995: 46).

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetlerin üretilebilmesi için öncelikle;

- Müşteri hizmet tercihlerinin (müşterilerin en çok neyi istediklerinin) belirlenmesi
- Bunların önem ve önceliklerine göre sıralanması ve
- Müşteri ihtiyaç ve beklenti listesinin (müşteri tercih listesinin) oluşturularak öncelikler üzerinde odaklanılması şeklinde bir süreç izlenebilir.

Termal turizm işletmelerinde, her işletme kendine özgü niteliklerine göre çeşitlendirilebileceği müşteri hizmet tercihlerini, hedef pazar kesimlerinden belirleyeceği odak gruplarının bakış açısıyla araştırması gerekmektedir.

Termal turizm işletmelerinde müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin belirlenmesine yönelik yapılacak çalışmalarda sorgulanacak müşteri hizmet tercihleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sağlık ünitelerinin ve hizmetlerinin çeşitliliği, kalitesi
- Sağlık personelinin tesisteki sürekliliği
- Sağlık hizmetlerine ve sağlık personeline olan güven
- Sağlık ünitelerinin, termal havuzların hijyen ve temizliği
- Odaların ve ortak alanların hijyen ve temizliği
- Hizmetlerin zamanlaması ve hızlılığı
- Personelin konusunda uzmanlığı ve personel sayısının yeterliliği
- Personelin güler yüzlü ve ilgili yaklaşımı
- Yiyecek içecek hizmetlerinin çeşitliliği, uygunluğu, kalitesi
- Odalarda termal su ve hizmetlerin yeterliliği
- Tesise ulaşılabilirlik
- Rekreasyon alanları ve alternatifleri
- Alışveriş ve yan hizmet birimleri
- Çocuklar için eğlence ve sosyal hizmetler ve yeterliliği
- Yönetimin ve yöneticilerin ilgisi, tutum ve davranışları



-Şikâyet, öneri, dilek ve temenniler karşısındaki tutum ve davranışlar

-Teknik donanım ve teknik hizmetlerin yeterliliği, güncelliği

gibi konular fiyatlar, çeşitlilik, uygunluk, kalite, güvenilirlik, süratlilik, konfor vb. açılardan sorgulanabilir.

Müşteri memnuniyetini etkileyen, müşteri beklentilerinin, algılanan kalite ve algılanan değerın göstergeleri müşteri şikayetleri ve müşteri sadakatidir. Müşteri memnuniyetinin ilk neticesi olarak müşteri şikayetleri azalır, müşteri sadakati artar (Türkyılmaz ve Özkan 2003: 4).

#### **2.2.2.2. Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Sadakati**

Müşteri sadakati, müşterilerin işletmeyi tekrar tercih etmesi ve başkalarına tavsiye etmesiyle ilgilidir. Müşteri sadakatinin, davranışsal, tutumsal ve karma boyut olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Davranışsal boyut, belli bir zaman dilimi içinde, bir marka veya bir hizmetin tercih edilmesini belirtmektedir. Örneğin, seyahat eden bir kişinin, konumundan dolayı bir oteli tercih etmesi ve orada konaklaması gibi. Ancak, bu arada aynı yerde yeni bir otelin açılmasından dolayı, müşteri yeni oteli tercih edebilmektedir. Diğer yandan, tutumsal boyutlar, müşterilerin tekrar satın almaları yanında onların tavsiyeleriyle ilgilidir. Tutumsal boyutta, ürünü satın almak gerekmemektedir. Onu diğer müşterilere tavsiye etmek sadakatin göstergesidir (Bowen ve Chen, 2001: 214).

İşletmeler için müşteri memnuniyetinin ve yüksek müşteri bağlılığının birçok kilit faydasını sıralamak mümkündür. Genelde yüksek müşteri memnuniyeti, mevcut müşteriler için artmış bağımlılığı ifade edebilir, fiyat esnekliğini azaltır, mevcut müşterileri işletmenin rekabet için harcadığı gücün dışında bırakır, gelecekte yapılacak işlerdeki maliyetleri, hata maliyetlerini, yani müşteri çekme maliyetlerini azaltır ve işletmenin itibarını artırır. Mevcut müşterilerin artan bağımlılığı, gelecekte daha çok müşterilerin tekrar alışveriş yapacağı anlamına gelme ihtimali yüksektir.

Bir işletmede yüksek bir müşteri bağımlılığı varsa bu işletmenin gelecekte sağlayacağı ekonomik kazanımları artabilecektir (Fornell, 1992: 18).

Yüksek müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati, termal turizm işletmeleri için kritik önem taşıyan konulardır. Çeşitli ve heterojen yapıdaki müşterilere hizmet sunma ile yüksek müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlayabilme, çelişkili, önemli ve zor görevlerdir. Ancak termal turizm işletmelerinin sadık müşteriler elde etme konusunda önemli avantajları da bulunmaktadır. Bu avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür.

-Termal turizm işletmelerinde sunulan termal su kaynaklı tedaviler ile beraberinde uygulanan diğer tedaviler, özellikle yaşlı ve kronik rahatsızlıkları olan hastaların, belirli periyotlarla tekrarlanan ve süreklilik arz eden tedavilerini kapsamaktadır. Bu gruptaki müşteriler her yıl belirli bir dönemde tedavi amacıyla termal turizm işletmesine tekrar gelerek tedavilerini sürdürmek ihtiyacını hissetmektedir.

-Termal kaynakların hemen her biri farklı ve belirli hastalıkları tedavi edici özellikler taşımaktadır. Termal kaynaklar üzerine kurulu termal turizm işletmelerinin her biri de termal kaynak özellikleri başta olmak üzere iklimsel, doğal vb. özellikler açısından farklı ve nadir özelliklere sahip işletmelerdir. Özellikle belirli ve kronik rahatsızlıkları olan hastaların tercih edebilecekleri alternatif termal kaynak ve işletme sayısı diğer turizm türlerine oranla daha dar bir aralıktadır. Diğer turizm türlerinde insanlar, farklı coğrafyalarda, farklı ve çok fazla sayıdaki eğlence ve tatil alternatifleri arasında her yıl farklı bir destinasyon ve farklı bir işletmeyi denemek istemektedir. Ancak sağlık konusu denemelere ve maceraya toleransı olmayan bir konudur. Rahatsızlıklarına iyi gelen termal kaynaklara sahip işletmelerde tedavilerine ve beklentilerine cevap alan müşteriler, her fırsatta aynı işletmeye gelme eyleminde olan sadık müşteriler olacaklardır.

-Termal turizm işletmelerinin müşteri profilinde önemli bir kesimi oluşturan emekliler, yaşlılar ve aileler daha çok tedavi olmak, huzurlu, sakin, sağlıklı bir tatil

geçirme eğilimindedirler. Gençlerde görülen maceracı, farklılık ve değişiklik arayan davranışlardan uzaktırlar. Alışkanlıklarına olan tutkuları fazladır. Bu davranışsal özellikler termal turizm işletmelerinde sadık müşteriler elde etme konusunda bir avantaj olarak değerlendirilebilir.

-Termal tedavi süresinin uzun olması ve tedavi süresince tüm personelin ve özellikle tedavi sürecine doğrudan katkı sağlayan sağlık personelinin, müşterilerle yakın teması, ilgi ve alakası, yüksek müşteri memnuniyetinin ve müşteri sadakatinin oluşmasında önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

Termal turizm işletmelerinin sadık müşteriler elde etme konusunda yukarıda sıralanan avantajlarına ek olarak, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi özelde termal turizm işletmeleri açısından sadık müşteri sayısının yüksek olmasının, (fiyatlar, reklam, tanıtım, rekabet, maliyetler, kusurlu hizmetler ve şikayetler gibi kurumsal performansı doğrudan etkileyebilecek birçok konuda) kritik önem taşıyan faydalarının ve avantajlarının olduğunu söylemek mümkündür.

Sadık müşteriler, ürün ya da hizmeti satın aldıkları işletmede yaşanan geçici aksiliklere karşı, sadık olmayan müşterilere nazaran daha olumlu bakarlar. Sadık müşterilerin oluşturdukları referans grupları güçlü bir kulaktan kulağa duyurum sağlarlar, işletme referansı yaratırlar ve çevrelerindeki diğer insanlara tavsiyelerde bulunurlar (Holloway ve Plant, 1992: 53).

Termal turizm işletmelerinin sadık müşteriler elde etme konusundaki avantajları ile yüksek müşteri sadakatinin, termal turizm işletmeleri için yukarıda sıralanan faydaları, müşteri boyutu amaç ve ölçülerinin oluşturulmasında, ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde önemle üzerinde durulması ve sorgulanması gereken unsurlardır. Termal turizm işletmeleri, kurumsal performans karnelerini oluşturma sürecinde müşteri sadakati ile ilgili özgün amaç ve ölçülerini belirlemelidirler.

### 2.2.3. Müşteri Değer Tekliflerinin Belirlenmesi

Değer teklifi, şirketin müşterileri için neyi rakiplerinden daha iyi veya farklı yapmayı vaat ettiğini belirten özgün unsurlardır. Farklı sektörler ve şirketlerin farklı pazar kesimleri içindeki değer teklifleri farklı olsa da birçok şirket için geçerli olabilecek değer tekliflerini oluşturan unsurlar üç kategoride toplanabilir (Kaplan ve Norton, 2007: 94):

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

▪ **Ürün ve Hizmet Nitelikleri:** Termal turizm işletmelerinde, müşterilerin ürün ve hizmetlerin fiyatı, kalitesi, fonksiyonelliği hakkındaki düşünce ve talepleri sorgulanarak ürün ve hizmetlerin nitelikleri ile ilgili amaç ve ölçüler oluşturulabilir. Bu sorgulamada işletmenin özellikleri ve sunulan farklı hizmetler, (sağlık-tedavi hizmetleri, konaklama-odalar bölümü hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, rekreasyon hizmetleri ve diğer hizmetler) kategorize edilerek ayrı ayrı sorgulanmalı, böylece farklı kategorideki müşteri değer teklifi ile ilgili bilgilere ulaşarak bu bilgiler doğrultusunda amaç ve ölçüler oluşturulmalıdır.

▪ **Müşteri İlişkileri:** Termal turizm işletmelerinde müşterileri farklı kategorilerdeki istek ve ihtiyaçlarının yanıtlama (tepki/hizmet) süresi, kolay erişebilirlik, personelin tutum ve davranışları ve hizmet alımı (faydalanma/tüketim) sürecindeki hizmet kalitesi vb. unsurlar üzerinde durularak müşterilerin algıları ve neler hissettiklerinin ölçülmesine yönelik sorgulamalarla müşteri ilişkileri amaç ve ölçüleri oluşturulmalıdır.

▪ **İmaj ve Ün:** Termal turizm işletmeleri ürün ve hizmetlerin (kalitesi, güvenilirliği, devamlılığı, farklılığı ve üstünlükleri ile) müşteri tercihlerini etkileyen

algılanış ve tanınma durumunu sorgulayarak imaj ve ün ile ilgili amaç ve ölçüler oluşturmaktadır.

İşletmelerin her birinin özgün nitelikleri ve farklı yapıları olmakla birlikte termal turizm işletmelerinde performans karnesi müşteri boyutu amaç ve ölçülerinin belirlenmesi süreci yukarıda izlenen adımlar takip edilerek şöyle özetlenebilir.

-Öncelikle; işletmeler hedef pazar kesimlerini belirlemeli ve müşterilerini tanımaya çalışmalıdır.

-İkinci aşamada; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ile ilgili olarak müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, algılanan hizmet kalitesi ve müşteri sadakati gibi termal turizm işletmeleri için kritik önem taşıyan konular ele alınmalıdır.

-Üçüncü aşamada; müşteri değer tekliflerinin belirlenmesi yönünde ürün ve hizmet nitelikleri, müşteri ilişkileri, imaj ve ün konuları her işletmenin vizyon ve stratejileri çerçevesinde ele alınmalı ve

-Dördüncü adımda; performans karnesi müşteri boyutu amaçları netleştirilmeli ve bu amaçları test edecek ölçüler belirlenmelidir.

### **2.3. Termal Turizm İşletmelerinde İç Süreçler Boyutu**

Tüm işletmelerde olduğu gibi termal turizm işletmelerinde de stratejik ve finansal hedeflere, doğru tanımlanmış ve mükemmel işleyen iç süreçler, operasyonlar-üretim süreçleri ve uygulamalar sayesinde ulaşılabilir. Bu nedenle termal turizm işletmelerinin performans karnesi oluşturma sürecinde, müşteri boyutu amaç ve ölçüleri belirlendikten sonra işletmenin üreteceği kendine özgü ürün ve hizmetlerin, kısaca değerlerin üzerinde durulmalı ve bunların neler olacağı, hangi yöntemlerle ve nasıl üretileceği, nasıl gelişebileceği ve nasıl değerlendirileceği vb. sorularla iç işlemler boyutu amaçları ve bu amaçları test edecek ölçüler üzerinde odaklanılmalıdır.

Her şirket müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için farklı bir dizi işlem uygular. Bununla birlikte şirketlerin kendi özelliklerine göre uygulayabileceği genel bir değer zinciri modeli; üç temel iş sürecini kapsamalıdır. Bu süreçler (Kaplan ve Norton, 2007: 120);

- Yenileme süreci
- Operasyonel işlemler ( üretim süreci )
- Satış sonrası hizmetlerdir.

Termal turizm işletmelerinin özgün nitelikleri, performans karnesinin her boyutunda ayrı ayrı ele alınması gereken ve farklı etkileri olan niteliklerdir. Bu nedenle performans karnesi oluşturma sürecinde, iç işlemler boyutu açısından da önemli ve etkili olan şu nitelikler ve unsurlar üzerinde tekrar durulmalıdır.

-Yenileme süreci: Modern yapıdaki termal turizm işletmelerinde, çeşitli ve farklı özelliklerdeki birimlerin ve hizmetlerin bir arada bulunması ve sunulması, konaklama, yiyecek-içecek, sağlık, rekreasyon ve diğer hizmetlerde uyumlu, güncel ve rekabetçi (yeniliklerin) yapılmasını, teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, dinamik, kendini sürekli yenileyen ve geliştiren işletmeler olmasını gerektirmektedir.

-Operasyonel işlemler/üretim süreçleri: Termal turizm işletmelerinde hizmetlerin üretiminin ve hizmetten faydalanmanın (tüketimin) eş zamanlı olarak gerçekleşmesi ve zaman faktörüne karşı aşırı duyarlılık özelliği; üretim süreçlerinin hatasız, mükemmel işlenmesini ve üretim süreçlerinde işlem süresi, işlem kalitesi, işlem maliyeti konuları üzerinde durulmasını gerektirmektedir.

-Termal turizm işletmelerinin emek-yoğun işletmeler olması; kurumsal başarıdaki iş gücü faktörünün önemini vurgulamakta, hizmet üretim süreçlerinde ve müşteri memnuniyetinde, dolayısıyla kurumsal performansta iş gücü/personel faktörünü ön plana çıkartmaktadır. Bu özellik iş gören tatmini, çalışma yaşamının kalitesi, bireysel performansın örgütsel performansa katkısı gibi konular üzerinde durulmasını gerektirmektedir.

-Ürünlerin ve hizmetlerin soyut özellikler taşıması; sağlık-kür hizmetleri başta olmak üzere birçok alanda sunulan hizmetlerin, müşteriler ile yakın temas ve yoğun iletişimle gerçekleşmesi, personel davranışları, kişilik, iletişim gibi konuların iç süreçler boyutu amaç ve ölçülerinin belirlenmesinde, üzerinde durulmasını gerektirmektedir.

### **2.3.1. Yenileme Süreci**

Günümüzde birçok firma, sürekli olarak yenilikçi ürün ve hizmetler sunarak rekabet avantajı elde etmektedir. Bu nedenle araştırma ve geliştirme işlemleri, şirketin değer zincirinin çok daha önemli halkası haline gelmiştir. Bu işlemin başarısı, özel amaç ve ölçüler vasıtası ile motive edilmeli ve değerlendirilmelidir (Kaplan ve Norton, 2007: 123).

Bazı değer zinciri oluşturma yöntemleri, yenileme sürecini, araştırma ve geliştirmeyi, değer yaratma işleminin temel bir unsuru olarak değil; bir destek işlemi olarak nitelendirir. Aslında yenileme süreci kritik bir iç işleyiş yöntemidir. Yenileme işlemlerinin etkili, verimli bir şekilde ve zamanında yapılması birçok şirket için gündelik operasyonların mükemmel bir şekilde yürütülmesinden daha fazla önem taşımaktadır ( Kaplan ve Norton, 2007: 121).

Kuruluşların rekabet avantajını sürdürmek için yeni ürünler, hizmetler ve süreçler üreterek sürekli yenilik yapması gerekmektedir. Başarılı yenilik, müşteri elde etmeyi ve büyütmeyi, marj artışını ve müşteri sadakatini tetikler. Yenilik olmayınca, bir şirketin değer teklifi taklit edilebilir ve bunun sonucunda ticari bir mal haline gelmiş ürün ve hizmetleri için sadece fiyat üzerinden rekabete gidilebilir.

Şirketler hedeflenen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun yenilikçi ürünleri hızlı ve etkili bir şekilde pazara çıkarma yeteneğine sahip olduklarında çok önemli bir rekabet avantajı elde ederler. Kuruluşlar yeni fikir arayışlarına sadece kuruluş içinde odaklanmamalıdır. Araştırma laboratuvarları, üniversiteliler ve özellikle

tedarikçiler ve müşteriler gibi dış kaynaklardan yararlanarak fikir üretmelidirler. Yenilik meraklısı müşteriler yeni ürün ve hizmetler için temel bir kaynaktır (Kaplan ve Norton, 2006: 138).

Kurumsal performans karnesi, iç işlemler boyutunda, şirketin stratejik ve finansal hedefleri doğrultusunda, özellikle uzun dönemde rekabet avantajı sağlamaya ve kurumsal performansta atılım gerçekleştirmeye yönelik, yepyeni iş yöntemlerini ortaya koymak üzere yenilik süreci üzerinde önemle durmaktadır. Kurumsal performans karnesi yenilik süreci;

- Pazarın tanımlanması (yeni pazarlar, müşteriler ve müşteri tercihleri) ile
- Mal-hizmet tekliflerinin yaratılması (yeni ürün/hizmet tasarımı ve geliştirilmesi için araştırma, geliştirme) konularını kapsamaktadır.

Kaplan ve Nortona göre yenileme çalışmaları, çok önemli iki sorunun yanıtlanmasıyla, müşterileri şaşırtacak çalışmalara odaklanmalıdır:

- Geleceğin ürünlerinde müşterilerin değer vereceği faydalar neler olacaktır.
- Yenilikçi bir yöntem izleyerek bu faydaları rakiplerimizden daha önce pazara sunmayı nasıl başarırız (Kaplan ve Norton, 2007: 122).

Termal turizm işletmeleri sektörel ve yapısal özellikleri nedeniyle yeniliklere son derece açık, hatta yenilikleri çok yakından izlemek ve uygulamak (yenilikçi olmak) zorunda olan işletmelerdir. Termal turizm işletmelerini yenilikçi ve dinamik olmaya zorlayan sektörel ve yapısal nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- **Sağlık – Kür / Tedavi Birimleri:** Termal turizm işletmelerinin temel, özgün kaynakları ve kuruluş nedenlerinin en önemlisi, termal su kaynakları üzerine kurulu olan termal kür parkı ve kür/tedavi birimleridir. Bu birimler sağlık ve tedaviye yönelik olması nedeniyle termal turizm işletmelerinin en hassas ve özgün hizmetlerinin sunulduğu birimlerdir.



Sağlık konusunun önemi ve sağlık alanındaki hızlı değişim ve gelişimin etkisiyle sağlık, kür hizmetlerindeki yeniliklerin, çok yakından izlenmesi ve süratle uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Sağlık alanındaki yeniliklerin izlenmesi ve yeni uygulamaların geliştirilebilmesi, özel ihtisas ve yenilikçi çalışmaların yürütülmesini gerektirmektedir. Bu anlamda, günümüzde termal turizm işletmelerinin, yeniliklerin takibinde ve uygulanmasında özel ihtisaslı sağlık kuruluşlarıyla ortaklık ve işbirliği yaptıkları görülmektedir.

- **Konaklama, Ağırlama ve Rekreasyon Birimleri:** Özellikle modern yapıdaki büyük ölçekli termal turizm işletmelerinde, dinlenme, konfor ve eğlenmeye yönelik kısmen zorunlu standartları olan, ancak genel olarak standartların ve zorunlu hizmetlerin çok üstünde konfor ve zevke hitap eden, moda gibi değişken ve soyut hizmetlerin sunulduğu birimlerdir. Bu birimlerde güncel ve rekabetçi yeniliklerin yakından izlenmesi, geliştirilmesi ve zamanında uygulanması kurumsal performans açısından kritik önem taşıyan bir zorunluluktur.

Tatil, dinlenme, eğlenme, hoşça vakit geçirme, stres atma, mutlu olma temelindeki talepleri karşılamaya yönelik sunulan hizmetlerde zevk, konfor ve moda gibi değişken kavramlar söz konusu olduğunda, bugün ve gelecekte rekabetçi avantajlar elde edebilmek için yeniliklerin, kalite basamaklarının en üst seviyesi olan yaratılan kalite seviyesinde, rakiplerden daha ileride olması gerekmektedir.

Termal turizm işletmeleri, stratejik ve finansal hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarında, kurumsal performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde, iç işlemler boyutu, yenilik süreçleri üzerinde önemle durmalıdırlar. Bu amaçla her işletme yenilik süreçleri amaç ve ölçülerini sağlık-kür hizmetleri ile konaklama/ağırlama ve rekreasyon hizmetleri şeklindeki bir sınıflandırmayla ele alarak oluşturmalıdırlar. Her bir alanda yeni pazarlar, yeni müşteriler ve müşteri tercihleri belirlenerek (pazarın tanımlanması) bu bilgiler ışığında yeni ürün/hizmet tasarımı, geliştirilmesi için araştırma geliştirme (ürün-hizmet tekliflerinin yaratılması) çalışmalarını ayrı ayrı yürütmelidirler. Bu kapsamda işletmeler

- Yeni geliştiren ürün ve hizmet sayısı,
- Yeni ürünlerin hizmetlerin satış yüzdesi,
- Hedef müşteriler için özel ve yeni geliştirilen ürün- hizmetler,
- Yeni oluşan ve gelecekte geçerli olacak müşteri tercihleri araştırmaları vb. ölçüleri kendi stratejileri ve yapısal özellikleri doğrultusunda belirlemelidirler.

### 2.3.2. Operasyonel İşlemler

Operasyonel işlemler süreci, müşterilerden siparişin alınması ile başlayan ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve müşteriye teslim edilmesiyle sona eren, işletmenin tüm boyutlarındaki stratejilerini, hedef ve amaçlarını geliştirmeye doğrudan etki eden, kritik önem taşıyan bir süreçtir. Bu süreç, değer zincirinde mükemmelliğe ulaştıracak işletmeye özgü özellikler taşımaktadır. Kaplan ve Norton, her şirketin iç işleyiş yöntemleri boyutunda, operasyonel işlemler ile ilgili olarak önemle yer alması gereken unsurları şu şekilde sıralamaktadır:

- Süre (işlem süresi)
- Kalite (işlem kalitesi)
- Maliyet (işlem maliyeti)

Bazı şirketler, çok özel ürün ve hizmetler vererek hedef pazar kesimlerine yapılan satışlardan yüksek kârlar elde edebilirler. Ürün ve hizmetlerinin farklı özelliklerini tanımlayabilen şirketler, bu özelliklerle ilgili ölçüyü performans karnelerine dahil etmek isteyeceklerdir. Yine şirketlerin ürün ve hizmetlerinin en önemli vasıflarına da (tepki süresinin kısalığı, kalite ve maliyet konularında) performans karnesinin şirket içi yöntemler boyutunun operasyonel işlemler bölümünde yer verilecektir(Kaplan ve Norton, 2007: 129 ).

Kurumsal performans karnesi, çift döngülü öğrenme sistemi üzerinde durarak, doğru stratejilerin oluşturulmasını ve stratejilerin (operasyonel işlemlerde, üretim süreçlerinde, kısaca eyleme geçirilmesinde) doğru uygulanmasını vurgular. Eğer

operasyonlarda kaydedilen gelişmeler finansal performansta gelişme elde etmeye neden olmuyorsa, yöneticilerin şirketin stratejisini veya bu stratejinin uygulanma planlarını tekrar gözden geçirmesi gerekir (Kaplan ve Norton, 2007: 43).

Gerçekten de müşteri memnuniyeti üzerinde, çevrim süresi, kalite, çalışanların yetenekleri, verimlilik ve maliyetler gibi süreç ölçütleri kadar başka bir ölçüt seti etkili olmamaktadır. Üstelik kritik süreçlerin performansının ölçümü, şirketlere öz yetkinliklerini tanımak ve ölçmek olanağını da beraberinde getirmiştir (Kaplan ve Norton, 1998: 132).

Çevrim süresi, süreç kalitesi, süreç verimliliği ve maliyetlere ilişkin hedefler saptamak için yöneticiler, süreç çalışanlarının yaptığı işlere ve davranışlara nüfuz eden ölçütler tasarlamalıdır. Çalışanların çoğu, faaliyetlerini ve işlemlerini iş birimlerindeki operasyonel aşamalarda ve iş istasyonlarında gerçekleştirdikleri için, yöneticiler, örgütsel düzeydeki çevrim süresini, kalite ve maliyet ölçülerini her bir iş istasyonu, operasyon veya süreç için ayrı ayrı düşünmek durumundadır (Harbour, 1997: 32).

Bu açıklamalar ışığında, termal turizm işletmelerinin, kurumsal performans karnesi oluşturma sürecinde, özgün nitelikleri, kaynak ve kabiliyetleri, her bir hizmet birimi için ayrı ayrı ele alınarak, süre, kalite, maliyet yönleriyle incelenmeli ve rekabetçi sonuçlar elde edecek şekilde her bir hizmet biriminin operasyonel (üretim süreçleri) amaç ve ölçüleri oluşturulmalıdır.

Termal turizm işletmelerinde, operasyonel işlemler sürecinde ön plana çıkan ve üzerinde durulması gereken özellikler şunlardır;

- **Zaman Faktörüne (İşlem Süresine) Karşı Aşırı Duyarlılık:** üretim ve tüketimin (faydalanmanın) eş zamanlı oluşu, hizmet üretimi ve sunumunun devamlılığı, uzun süreli ve kesintisiz oluşu:

- **Müşterilerin Üretim Süreci İçinde Yer Alması:** müşterilerin (tüketicilerin) hizmetlerin üretildiği yerde, hizmet üretiminin nedeni ve temel bir parçası olarak bulunması
- **Hizmet Çeşitliliği:** Farklı amaç ve taleplerin karşılanmasına yönelik hizmet çeşitliliği, farklı işlevleri yerine getiren çok sayıda ve birbirini tamamlayan hizmet biriminin bir arada bulunması

Termal turizm işletmelerinin bu özellikleri kurumsal performans karnesi, operasyonlar sürecinde, süre (işlem/tepki süresi), kalite (işlem kalitesi), maliyet (işlem maliyeti) konularının belirlenmesinde, amaç ve ölçütlerin oluşturulmasında etkili olacaktır.

### 2.3.2.1. İşlem Süresinin (Tepki Süresinin) Ölçülmesi:

İşlem süresi; bir siparişin alınmasıyla, biten ürünün teslimatı arasında geçen süredir. Çevrim süresi olarak da adlandırılan işlem süresi, bir operasyonel süreç ölçütü olmasına karşın, diğer bütün destek birimlerinin ve diğer fonksiyonel bölümlerin performansı için de dikkate alınması gereken bir kriterdir. Üstelik en çok destek birimleri ve faaliyetleri birbirinden kopuk olan bölümlerde zamanlama sorunu yaşanmaktadır. Ayrıca işlem süresi, sadece dahili etkenlik ve maliyetleri düşürmek için önemli değildir. İşlem süresi, müşterilerin hemen hemen en çok dikkate aldığı faktördür (Laraia ve Diğerleri, 1999:146). Termal turizm işletmelerinde de hizmetlerin en başından, misafirlerin işletmeyle temas kurduğu ilk andan, işletmeden ayrılıncaya kadar geçen toplam sürede ve tüm hizmetlerde, işlem süresi en etkili performans ölçütü olarak görülmektedir.

Operasyonel işlemler sürecinde ve işlem süresinin incelenmesinde en fazla etkisi olan ve ön plana çıkan unsurlar, bu işletmeler için üretim ve faydalanmanın eş zamanlı oluşu ile hizmet sunumunun zaman faktörüne karşı aşırı duyarlı olmasıdır. Bu unsurlar operasyonel işlemler sürecinde olduğu gibi termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarının birçok boyutunda da önemli ve etkili olan unsurlardır.

Termal turizm işletmelerinde sunulan farklı özelliklerdeki tüm hizmetlere yönelik talebin günün her saatinde oluşabilmesi, ayrıca konaklamaların (kür uygulamalarında iki-üç hafta gibi) uzun süreli oluşu, tüm bu süre boyunca devam eden (sağlık hizmetleri, masaj, termal su kaynaklı kür uygulamaları, yiyecek-içecek hizmetleri gibi) hizmetlerin zaman faktörüne karşı aşırı duyarlı oluşu, bu işletmeler için işlem süresinin önemini artırmaktadır. Hizmetlerin depolanamaz olması aynı anda oluşan müşteri taleplerinin tümünün bekletilmeden (eş zamanlı), ertelenmeden, geciktirilmeden, kısa sürede ve müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde karşılanmasını gerektirmektedir.

Termal turizm işletmeleri sektörel ve yapısal özellikleri nedeniyle kurumsal performans karnesi, operasyonel işlemler sürecinde, işlem süresi amaç ve ölçülerini titizlikle belirlemeli ve izlemelidirler. Çünkü müşteriler, eğer işlem süresinde, hizmetin sunumunda bir gecikme erteleme veya beklemeyle karşılaşılırsa, memnuniyetsizlik, huzursuzluk, (hatta sağlık hizmetlerindeki aksamalardan kaynaklanan rahatsızlıkların artışı gibi) etkenlerle olumsuz tepkiler verecekler, sonuçta ödemeler için sunulan avantajlardan veya diğer avantajlardan çokta etkilenmeyeceklerdir.

### **2.3.2.2. İşlem Kalitesinin Ölçülmesi:**

Operasyonel işlemler (üretim) sürecinde işlem kalitesi konusu, hizmet işletmeleri ve termal turizm işletmeleri ile diğer sektörlerde, özellikle sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal performanslarının belirlenmesi çalışmalarındaki en önemli farklılık alanını oluşturmaktadır.

Birçok sektörde işlem kalitesi konusunda, kalite kavramı kapsamında, somut göstergeler ön plana çıkmakta ve kalite artırmaya yönelik uygulanan programlarda, hatalı üretim oranı, fire, hurda, yeniden işleme, iadeler gibi göstergelerle işlem kalitesinin ölçülmesine yönelik amaç ve ölçüler üzerinde durulmaktadır. Ancak hizmet işletmeleri ve özelde termal turizm işletmelerinin sektörel özellikleri gereği

bu tür somut göstergelerle işlem kalitesinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi olanaklı görülmemektedir.

Termal turizm işletmelerinin operasyonel işlemlerinde, işlem kalitesi konusunda, somut kalite unsurlarına ek olarak işletmelerin farkında olması ve üzerinde durması gereken ve daha çok soyut nitelikler taşıyan iki kavram ön plana çıkmaktadır. Bu kavramlar;

- Hizmet kalitesi ve
- Algılanan hizmet kalitesi kavramlarıdır.

Hizmet kavramı; yaşamın her alanında değişik biçimlerde ortaya çıkmaktadır. En genel anlamda hizmet; insanların veya insan gruplarının ihtiyaçlarını gidermek amacıyla belli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünüdür (Sarıkaya, 2004:1).

Kalite, müşterinin, kendisine sunulan ürün veya hizmetten tatmin olma derecesiyle yakından ilgilidir. Kalite istenilen özelliklere ve kullanıma uygunluktur. Kalite görecelidir. Kalite anlayışı, müşterilerin beklentilerine ve değer yargılarına göre değişir. Kaliteyi müşteri tanımlar. Bütün bu özelliklerinden dolayı kalite, yoğun bir rekabet ortamı içinde işletmelerin amaçlarına ulaşmak isterlerken kullanacakları en önemli araçlarından biridir (Taşkın, 2000: 57).

Kaliteyi, “sıfır hatayla” “spesifikasyonlara uygunlukla” “mükemmellikle” özdeşleştiren tanımlar bulunmaktadır. Kalitenin özünde, müşteri istek ve ihtiyaçları ile onların karşılanması vardır (Öztürk, 2003: 137).

- **Hizmet Kalitesi:** İşletme tarafından verilen hizmet seviyesinin, müşteri beklentileri ile ne kadar iyi dengelendiğinin ölçüsüdür. Hizmet kalitesi, kalitenin müşteri tarafından algılanan performans düzeyi veya hizmetin müşteriye tatmin etme düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır (Sarıkaya, 2004:1).

Hizmet kalitesinde meydana gelebilecek bir artış, hizmetin çeşitli boyutlarında meydana gelecek kalite artışlarının bir bileşimi olacaktır. Bu sebeple, hizmet kalitesi kavramını inceleyebilmek için hizmet kalitesini oluşturan boyutların irdelenmesi gerekmektedir. Farklı çalışmalarda hizmet kalitesi farklı boyutlarda ele alınarak açıklanmıştır.

Çalışmaların birinde hizmetin toplam kalitesinin üç bileşenden oluştuğu belirtilmiş ve bunlar teknik kalite, işlevsel kalite ve işletme imajı olarak açıklanmıştır. Teknik kalite, müşterinin hizmetten ne elde ettiği'dir. İşlevsel kalite ise müşteriye nasıl hizmet edildiği anlamına gelmektedir. Teknik kalitenin ölçülmesi işlevsel kaliteye göre daha kolaydır. İşlevsel kalitenin yani müşteriye nasıl hizmet edildiğinin objektif olarak ölçülmesi, standartlaştırılması ve sistematikleştirilmesi daha zordur. Ayrıca işlevsel kalite müşterinin ön yargılarından çok etkilenir. İşlevsel kalitenin yüksek olması, örneğin müşteri ile ilişkide bulunanların, iş görenlerin performansı teknik kalitedeki küçük aksaklıkların hoş görülmesine neden olmakta, teknik kalitedeki performans düşüklüğünü telafi edebilmektedir.

Hizmet kalitesi ile ilgili çalışmalardan birinde de, hizmet kalitesini belirleyen başlıca şu kriterler üzerinde durulmuştur. Bunlar; güvenilirlik, duyarlılık, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, güvenlik, inanırılık, anlamak ve farkında olmak ile hizmetin somut unsurlarından oluşmaktadır (Öztürk 1996: 70).

Hizmet kalitesine yönelik performans göstergeleri başka bir çalışmada şu şekilde sıralanmaktadır (Kaydos, 1999: 27):

- Görülebilir somut özellikler; müşterilerin, çalışanlarda, faaliyetlerde donanım ve gereçlerde gördükleri özellikler.
- Güvenirlilik; verilen hizmetin güvenilirliği ve sürekliliği
- Cevap verebilirlik; müşterilere yardımcı olmada hızlı ve istekli olmak
- Sağlamlık; müşterilerin şirkette kendilerini güvende hissetmelerini sağlanması,

-Empati; müşterilere, çok önemli olduklarını hissettiren empatik bir iletişim içinde olmaktır.

Hizmet kalitesi, kavranması, uygulanması ve denetimi açısından, daha belirsiz ve karmaşık bir boyuttur. Hizmetin soyut faaliyetler olduğu ve daha çok sunanların performansı ile bütünleştiği için kusursuzluğa ulaşmak zordur. Ayrıca, hizmetlerin performansı, iş görenlere, müşterilere ve zamana göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle kaliteli hizmet sunumunu garanti etmek zordur. Kısaca, soyut nitelikte faaliyetler olan hizmetlerin kalitesi de soyut bir yapıya sahiptir. Algılanan hizmet kalitesi kavramından bahsedilme nedeni budur.

- **Algılanan Hizmet Kalitesi:** Tüketicilerin değer algılarını etkileyen önemli bir değişkendir. Algılanan hizmet kalitesinin yüksek olmasında sunulan hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşılaması etkilidir. Hizmet kalitesi, müşterinin, hizmetin sunumundan önceki performansı ile ilgili beklentileri ve sunulan hizmetle ilgili algılamaları arasındaki farktır (Akbaba ve Kılınç, 2001: 164).

Algılanan kalite, müşterinin kulanmış olduğu ürünün kalitesini değerlendirmesidir. Kalite, ürün özelliklerinin olması gereken kalite, sağlamlık, amaca uygunluk gibi performans kriterlerini karşılama derecesi olarak değerlendirilir. Algılanan kalitenin genel memnuniyet üzerinde direkt ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Algılanan kalite arttıkça müşteri memnuniyeti artmaktadır (Türkyılmaz ve Özkan, 2003: 5).

Süreç performansını yansıtan bütün göstergeler önemlidir. Ancak süreç işleyişini sektöre uğratan sorunların tespit edilmesi ve süreç performansının iyileştirilmesi için gerekli olan en önemli süreç ölçütleri, kalite ölçütleridir. Çünkü, müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kayıplarına neden olan düşük verimliliğin, yüksek maliyetlerin, yüksek çevrim zamanının altında hep süreçlerin işleyiş kalitesi ile ilgili problemler yatmaktadır (Kaydos, 1999: 90 ).



Termal turizm işletmelerinde süreç kalitesi (işlem kalitesi) çalışmalarının odağında, işletmenin beşeri sermayesi olarak da adlandırılan, çalışanlar (iç gücü-personel) bulunmaktadır.

Mutlu olmak, sağlıklarına kavuşmak, eğlenmek, dinlenmek gibi daha çok soyut amaçlar taşıyan müşterilerin beğenecekleri, taktir edecekleri, güvenecekleri, tekrar yararlanmak isteğinde olacakları hizmetleri, müşteri ile yakın temas ve iletişim ile onlara sunan ve onarlı memnun eden, (kaliteli hizmetler üreten ve hizmetlerin kaliteli olarak algılanmasını sağlayan) işletmenin çalışanlarıdır.

Termal turizm işletmelerinde çalışanlar, hizmet üretim sürecini bizzat gerçekleştiren, hizmet üretimi ve hizmet kalitesinin temel unsurlarıdır. Diğer sektörlerdeki, makine, teçhizat, teknoloji, finansal sermaye, hammadde gibi rekabet avantajı sağlayan unsurlara karşın, termal turizm işletmelerinin en önemli rekabet avantajı/unsuru; (müşterilere yardımcı olmada ve hizmet üretiminde hızlı, istekli, güvenilir, bilgili) çalışanlarıdır.

Birçok sektörde operasyonel süreçlerde üzerinde durulan göstergeler ve konulardan farklı olarak termal turizm işletmelerinde işlem kalitesi ile ilgili çalışmalarda, hizmet kalitesi ve algılanan hizmet kalitesi kavramlarına ek olarak bu kavramlarla bütünleşen ve bu sonuçların temelini oluşturan, hizmet üretim süreçlerini ve işlem kalitesini doğrudan etkileyen iç müşteri (çalışan - iş gören) memnuniyeti ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili amaç ve ölçüler üzerinde de durulması gerekmektedir. Ancak; kurumsal performans karnesi; işletmelerin operasyonel süreçlerini ve işlem kalitesini doğrudan etkileyen, çalışanların tatmini, çalışanların verimliliği ve çalışanların kalıcılığı gibi konuları, işletmenin beşeri sermayesi kapsamında ele almakta ve ayrı bir boyutta (öğrenme ve gelişme boyutunda) değerlendirmektedir.

Sonuç olarak, kurumsal performans karnesi (BSC) işletmelere değiştirmeden uygulayacakları bir model önermemektedir. Bu nedenle her bir termal turizm işletmesi, özgün kaynak ve kabiliyetleri çerçevesinde oluşturacakları strateji ve

hedeflerine ulaşma yönündeki eylem ve işlemlerinde, işlem-hizmet kalitesini ve algılanan hizmet kalitesini artırmayı engelleyecek olumsuzlukları, sorunları belirlemeli ve işlem kalitesini artırmaya yönelik kendi şirketlerine özel amaç ve ölçüler geliştirmelidirler.

### **2.3.2.3. İşlem Maliyetinin Ölçülmesi**

Maliyet, küresel düzeyde iş yapan birçok iş adamına göre, 1990'ların ana rekabet faktörü olan kalitenin yerini almıştır. Kalite, hala talep yaratmadaki önemini korusa da, tüketiciler mümkün olan en düşük fiyatlı ürünü talep etmektedir. Günümüzde, birçok sektörde, yüksek kalite için yüksek fiyatın olduğu dönemler geride kalmış ve hemen hemen tüm şirketler için düşük maliyetli üretim çalışmaları ana hedeflerden birisi haline gelmiştir (Güzelcik, 1999: 59 ).

Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması amacı ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları içermektedir (Kaplan ve Norton, 2007: 66).

Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri, her bir görev, operasyon veya departmanın harcama ve verimliliğini ölçer. Fakat bu sistemler işlem aşamasındaki maliyetleri ölçmeyi başaramaz. Siparişlerin karşılanması, satın alma, üretim, planlama ve üretim kontrolü gibi işlemler, birçok farklı sorumluluk merkezinin kaynak ve faaliyetlerini kapsamaktadır (Kaplan ve Norton, 2007: 148). Firmaların faaliyetleri veya üretimi birçok farklı departmanın faaliyet ve kaynaklarının kullanılmasına bağlı olduğu için işlem ve ürünlerin birim maliyetlerinin doğru olarak ölçülmesi amacı ile faaliyete dayalı bir maliyet sisteminin kullanılması gerekecektir (Kaplan ve Norton, 2007:71).

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme, farklı ürün ve müşterilerin dolaylı kaynaklar ve destek kaynakları tarafından sağlanan hizmetleri farklı miktarda kullandıklarını göstermeye yarayan analitik bir modeldir (Kaplan ve Norton, 2006: 88).

Faaliyete dayalı maliyetlendirme sistemi uygulayan işletmelerde; her faaliyetin veya sürecin maliyetini öğrenmek; çalışanların ve yöneticilerin dikkatini, en verimsiz ve en az değer katan faaliyetlere yönlendirmeye ve bunlar üzerinde iyileştirme çalışmalarına başlamak için öncelikler belirlemeye yardımcı olur. Faaliyete dayalı maliyetlendirme sistemi aynı zamanda verimsiz operasyonlara devam edildiğinde her dönem ne kadar harcama yapıldığını ve maliyet artışlarını da ortaya çıkartır.

Termal turizm işletmelerinde, özellikle büyük ölçekli ve kompleks yapıdaki işletmelerde, işlem maliyetinin ölçülmesi kurumsal ve finansal performans açısından son derece önemli görülmektedir. Termal turizm işletmeleri; sağlık, konaklama, yiyecek-içecek, rekreasyon gibi gelir getiren temel hizmet üretim birimleri ile bu birimlere destek olan ve gelir getirmeyen birimler olarak adlandırılan yönetim, muhasebe, insan kaynakları, pazarlama, satın alma, teknik hizmetler, güvenlik gibi birimlerden oluşan çok boyutlu bir yapıya sahiptir.

Özellikle sağlık üniteleri ve konaklama ünitelerinin bazı işletmelerde farklı resepsiyonlarla ayrıldığı, hizmetlerin ve işlemlerin farklı sorumluluk merkezlerince yürütüldüğü görülmektedir. Farklı ürün ve hizmetlerin üretildiği bu kompleks ve çok boyutlu yapıda, farklı birimler ve farklı hizmet üretim işlemlerindeki harcamaların, verimlilik ve maliyet boyutlarının ayrı ayrı ele alınarak incelenmesi ve her bir işlem için işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin hangi oranda kullanıldığı ve bu işlemin temel finansal amaçlara ne ölçüde katkı sağladığı üzerinde durulmalıdır.

Kurumsal performans karnesi, işlem maliyetlerinin ölçülmesi ve derlendirilmesine yönelik çalışmalarda, faaliyet tabanlı maliyet sistemleri üzerinde durulmasını ve işletmelerin kendilerine özgü üretim süreçlerinde yaptıkları işlemlerin maliyet ölçülerini belirlemeye yönelik amaç ve ölçütler geliştirmelerini

önermektedir. Bu anlamda termal turizm işletmeleri de maliyet ölçülerini belirlemek amacıyla, işlem maliyetinin ölçülmesine yönelik çalışmalarının başında, kendilerine özgü hedefler ve ölçütler belirlemeleri gerekmektedir.

### **2.3.3. Satış Sonrası Hizmetler**

Termal turizm işletmelerinde üretim ve faydalanmanın eş zamanlı oluşu, ilk bakışta satış sonra hizmetlerin bu işletmelerde önemsiz görülmesinde neden olabilir. Gerçekten de garanti, tamir, eğitim ve bilgi desteği gibi satış sonrası hizmetler, termal turizm işletmeleri için söz konusu olmayacaktır. Ancak; işletmeden mutlu, sağlıklı ve memnun ayrılmış müşterilerle satış sonrası iletişimin sürdürülmesi ve müşterilerin önceki bilgilerinden yararlanarak bu iletişimin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile memnuniyet, sadakate dönüştürülebilir.

Termal turizm işletmelerinin hemen her biri doğal, iklimsel, termal kaynak özellikleri, yerleşim yeri vb. birçok açıdan özgün ve nadir niteliklere sahiptir. Ayrıca müşteri yapısının önemli bir kısmını, önceliği sağlık ve termal tedavi olan müşteriler oluşturmaktadır. Bu nedenlerle termal turizm işletmelerinde sadık müşterilerin oranının ve öneminin daha fazla olduğu görülmektedir.

Şirketler müşteriye elde tutmanın ve sadık müşteriler edinmenin, sürekli olarak randımsız müşterilerin yerini alacak yeni müşteriler edinmekten çok daha az maliyetli olduğunu fark etmişlerdir. Ayrıca işletmeyi sahiplenen, sadık müşteriler yeni ürünlerin tasarımında aktif rol alırlar ve hizmet üretiminde, kalite zaman, maliyetlerde gelişme ve iyileşmeler sağlamaya yönelik tavsiyelerde bulunurlar (Kaplan ve Norton, 2006:116).

Termal turizm işletmelerinde, üretim ve faydalanmanın eş zamanlı oluşu ve müşteri yapısının özellikleri, bu işletmelerde satış sonrası hizmetlerin farklı bir şekilde ele alınmasını ve üzerinde durulmasını gerektirmektedir. Satış sonrası hizmetler kavramı, termal turizm işletmelerinde “işlem sonrası iletişim” veya

“hizmetlerin sunumu sonrası iletişimin sürdürülmesi” gibi anlamlarda kullanılabilir. Yüksek işlem kalitesinden memnun müşterilerle, yakın ilgi ve iletişimin, müşteri işletmede kaldığı sürece, her bir işlem ve hizmetin sonrasında da devam etmesi ve müşteri işletmeden ayrıldıktan sonra da bu iletişimin sürdürülmesi memnuniyetin sadakate ve bağlılığa dönüşmesini sağlayacaktır. Bu anlamda yüksek müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatının en önemli rekabet avantajları olarak görüldüğü termal turizm işletmelerinde, kurumsal performans karnesi operasyonlar sürecinde, satış sonrası hizmetler göz ardı edilmemeli ve işletmeye özgü amaç ve ölçüler üzerinde durulmalıdır.

#### **2.4. Termal Turizm İşletmelerinde Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

İşletmelerde finansal, müşteri ve iç işlemler ile ilgili yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi, kurumun öğrenme ve büyüme/gelişme yeteneklerine bağlıdır. Öğrenme ve gelişme yeteneklerinin etkisi ise genellikle üç kaynaktan elde edilir. Kaplan ve Norton bu kaynakları;

- Beşeri sermaye
- Bilgi sermayesi
- Örgütsel sermaye

olarak gruplandırmakta, aynı zamanda bu kaynakları, işletmelerin uzun dönemli değerler üreten ve rekabet avantajı sağlayan gayri maddi varlıkları olarak nitelendirmektedir (Kaplan ve Norton, 2007: 154).

Termal turizm işletmelerinde, öğrenme ve gelişme boyutunun kurumsal performansın temel unsurlarını kapsayan son derece etkin ve önemli bir boyut olduğu görülmektedir. Termal turizm işletmelerinin sağlık ve turizm gibi iki farklı alandaki özellikleri tek çatı altında toplaması, öğrenme ve gelişme boyutunda incelenen ve bu işletmelerde kurumsal performansın temel unsurları olarak ön plana çıkan beşeri sermaye, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye kapsamındaki unsurların önemle üzerinde durulmasını gerektirmektedir.

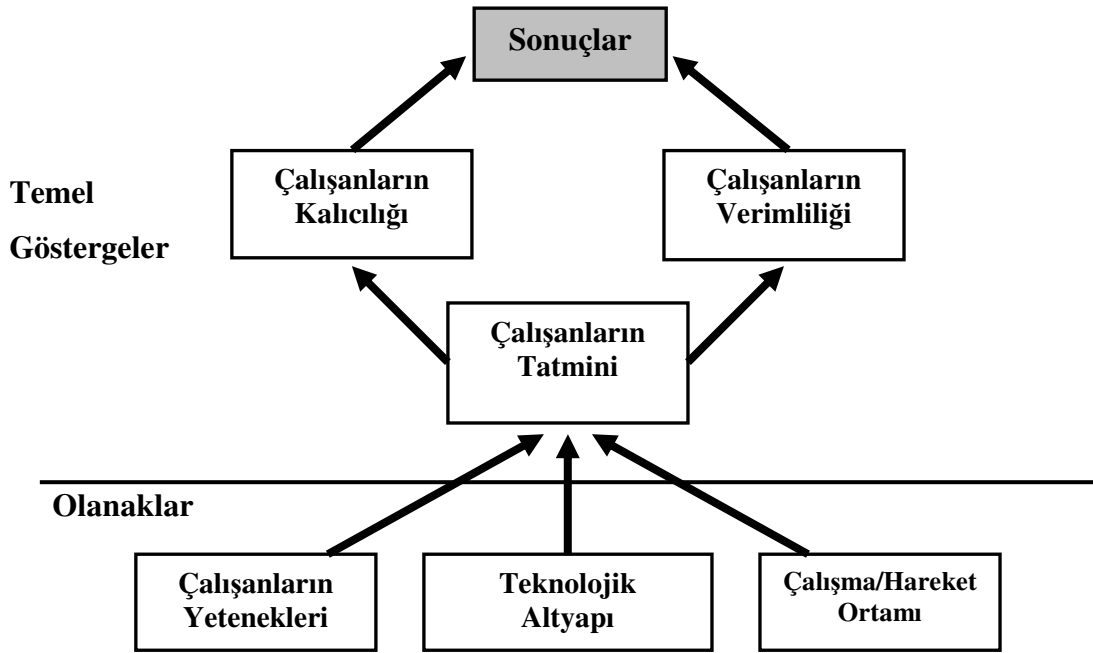
### 2.4.1. Beşeri Sermaye

Termal turizm işletmelerinde üretilen ve sunulan ürün (turistik ürün) bileşik ürün özelliğindedir. Başka bir ifade ile müşteri memnuniyetinin oluşması için gerekli olan ve fayda sağlayan, sağlık hizmetleri, konaklama, yeme - içme hizmetleri ile rekreatif hizmetlerin tamamı birlikte (bileşik) ve mükemmel bir uyumla müşterilere sunulduğunda anlamlı olmakta ve ortaya ürün-hizmet çıkmaktadır. Bunlardan birinde eksiklik veya şikayetlerin olması, müşteri memnuniyetinin oluşmasını engelleyecek ve müşterileri başka işletme arayışlarına itecektir.

Termal turizm işletmelerinin bu özelliği nedeniyle işletmede yerine getirilen bütün işler, görevler ve bütün birimler ile bu birimlerde görev yapan bireyler, gruplar ve tüm çalışanlar, kurumsal performansın önemli birer unsurudur. Kapı görevlisinden, kat hizmetleri personeline, yiyecek – içecek servis elamanlarından, termal kür-tedavi hizmetleri sunan sağlık personeline kadar tüm elemanlar bileşik ürünün bir parçası olmaları nedeniyle önem taşımaktadır.

Termal turizm işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde, kurumsal performansın ve işletmenin en önemli değer yaratıcı ve rekabet avantajı unsurları, işletmenin yetenekli ve motivasyonlu çalışanları olarak görülmektedir. Çalışanlar ve çalışanlarla ilgili; çalışanların tatmini, çalışanların verimliliği, çalışanların kalıcılığı/devamlılığı gibi personel süreçleri ve işlem kalitesini doğrudan etkileyen konular, kurumsal performans karnesinde, işletmenin beşeri sermayesi kapsamında (gayri maddi varlıklar olarak) ayrı bir boyutta değerlendirilmektedir. Çalışanlar ile ilgili temel göstergeler şekil 10 da sıralanmıştır (Kaplan ve Norton, 2007: 157).

**Şekil 10: Çalışanlarla İlgili Temel Göstergeler.**



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları, 2007, s.157.

Çalışanların Memnuniyeti (tatmini), özellikle çalışanların verimlilik ve başarısını kişisel olarak sunduğu, insanları mutlu ve tatmin etmenin temel amaç olduğu işlerde önemlidir. Özellikle, müşterilerle direkt ilişkide bulunan turizm işletmelerinde çalışan memnuniyeti daha fazla öne çıkmaktadır. Farklı insanlara hizmet veren ve son derece yorucu bu tür işletmelerde işinden memnun olmayan bir personelin verimli çalışması olası değildir (Ehtiyar, 1996: 109).

İş tatmini/memnuniyeti çalışanın toplam iş çerçevesinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı bir duygudur. Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları, yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçları beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Çalışan, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir

hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın sağlık durumunu da olumsuz etkilemektedir (Akıncı, 2002: 3).

Çağdaş yönetim anlayışında, hizmet sektörü işletmelerini başarılı yada başarısız yapan unsurların en başında çalışanlar gelmektedir. İşletmelerden farklı beklentileri olan işgörenleri işletme amaçlarına yönlendirebilmek ve onların performanslarını artırabilmek için, çalışma yaşamında karşılaştığı koşulların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin, insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla mal ve hizmet üretiminde karşılaştığı çalışma koşulları, çalışma yaşam kalitesinin niteliği açısından önemlidir (Tınar, 1996:125).

Çalışma yaşam kalitesinin artırılması için, insanların yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal beklentilerini dikkate alarak çalışma koşullarının iyileştirilmesi şarttır (Shulze, 1998: 519).

Çalışma yaşamının kalitesiyle ilgili bir çalışmada, çalışma yaşamında kalite anlayışının birbiriyle ilişkili olan sekiz boyuttan meydana geldiği vurgulanmıştır. Bu boyutlar çalışma yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve iş tatmininin sağlanması için gereklidir. Bunlar (Solmuş, 2000: 37):

- Yeterli ve adil ücret
- Güvenilir ve sağlıklı çalışma koşulları
- Bireysel kapasitenin geliştirilmesi ve kullanılması için olanaklar sunulması
- Sürekli gelişme ve güvenlik için geleceğe yönelik fırsatların sunulması
- Örgüt içinde sosyal bütünleşme
- Çalışanların, kişisel dokunulmazlık, düşüncelerini ifade edebilme ve eşitlik hakları
- Bireyin örgütteki çalışan rolü ile yaşamdaki diğer rolleri arasındaki denge
- Sosyal sorumlulukları olan bir iş örgütü, gibi önemli boyutlardır.

Termal turizm işletmelerinde, sağlık, huzur, mutluluk gibi soyut içerikli faydaların sunulmasında, yüksek işlem kalitesi ile mükemmel algılanan hizmetlerin



üretmesinde, performansta atılım yapacak stratejilerin ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan en önemli üretim unsuru işletmenin çalışanlarıdır. Bu perspektiften bakıldığında kurumsal performans karnesi (BSC) işletmelere, çalışanlarını en önemli rekabet avantajı ve değer yaratıcı unsurları (gayri maddi varlıkları) olarak değerlendirmelerini ve bu anlayışla çalışanların (beşeri sermayenin) geliştirilmesine ve günün şartlarına göre izlenmesine yönelik her işletmenin kendine özgü amaç ve ölçüler belirlemelerini önermektedir.

Termal turizm işletmeleri, belirledikleri vizyon ve stratejilerini gerçekleştirme yönündeki çalışmalarında ve üretim süreçlerinde öncelikle gerekli olan işgören yeteneklerinin neler olduğunu ve mevcut işgörenlerin yeteneklerinin bu gerekliliğin ne kadarını karşıladığını, varsa işgören yeteneklerindeki açığı ve eksiklik oranını incelemelidirler. Sonrasında performans karnesinin tüm boyutlarında belirlenen amaçları destekleyecek yeteneklerin kazandırılması, çalışanların tatmini, verimliliği ve sürekliliği gibi kurumsal performansı doğrudan etkileyecek konuların değerlendirilmesine yönelik amaç ve ölçüler geliştirmeli ve belirli periyotlarla gelişmeleri izlemelidirler.

#### **2.4.2. Bilgi Sermayesi - Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği**

Bilgi sermayesi, insan sermayesi gibi strateji bağlamında değerlidir. Örneğin bir müşteri çözümleri stratejisi en büyük faydayı müşterilerinin tercihleri ve davranışları hakkında bilgi sağlayan ve müşterileriyle iletişimi, müşteri hizmetlerini ve müşteriye elde tutmayı geliştiren bilgi sistemlerinden sağlar. Bu nedenle yöneticilerin, bilgi sermayesi portföylerinin kuruluşun performans karnesindeki stratejik süreçlerle uyumlaştırılmasını sağlamaları gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2006: 255).

Kurumsal performans karnesi yöneticilere, kuruluşun bilgi sermayesinin, işletme stratejisini tüm boyutlarda desteklemeye ve uyumlaştırmaya hazır olma derecesini değerlendirmeye yönelik ölçüler belirlemelerini önermektedir. Bilgi sermayesi iki bileşenden oluşur; teknoloji altyapısı ve bilgi sermayesi uygulamaları.

Bilgi, bilgi birikimi ve teknolojiden oluşan bir paket olan bilgi sermayesi uygulamaları kuruluşun kilit iç süreçleri olan yenilik, müşteri yönetimi, operasyon yönetimi gibi süreçleri desteklemek için teknolojik altyapıyı kullanır (Kaplan ve Norton, 2006: 251).

Teknoloji, operasyon performansının artırılmasında kritik bir rol oynar. Rutin ve yoğun emek gerektiren çoğu sürece, daha düşük maliyet daha tutarlı kalite ve daha hızlı işleme zamanları elde etmek için otomasyon uygulanabilir. Ayrıca Maliyetlerini, kaliteyi, teslimat süresini ve müşteri hizmetlerini sürekli olarak iyileştirmek isteyen bir kuruluş için süreçler, ürünler, hizmetler ve müşterilerle ilgili bilginin ön uç çalışanlar için kullanılabilirliğine dair ölçülerin kritik önemi vardır (Kaplan ve Norton, 2006: 85,86).

Termal turizm işletmelerinde bilgi sermayesi, termal kaynak değeri ve işletmenin çalışanları (insan sermayesi) gibi stratejik önem taşıyan değerlerdendir. Özellikle termal su kaynaklarına dayalı sunulan sağlık hizmetleri, günümüzün küresel gerekliliklerine uygun bilgi, otomasyon ve teknolojik sistemler ile desteklenmelidir. Bilgi sistemleri ve teknoloji günümüzde baş döndürücü bir hızla gelişmekte ve insanların sağlık, konfor ve eğlence arayışlarına hizmet edecek şekilde kullanılmaktadır.

Bilgi çağının getirdiği süratle bilgiye ulaşan termal turizm müşterisi, sağlık, mutluluk ve eğlenceye yönelik en ileri bilgi, otomasyon ve teknolojik sistemleri, küresel rekabet koşullarında en uygun şekilde kendilerine sunan işletmeleri aramakta ve seçmektedirler.

Termal turizm işletmelerinde sunulan çok çeşitli içerikteki hizmetler ve farklı müşteri yapısı gibi birçok faktör bilgiye, hızlı, doğru ve zamanında ulaşılmasını ve kurumsal performans karnesinin tüm boyutlarında belirlenen amaçlar ile işletmenin stratejik hedeflerine ulaştıracak bilgi sistemleri ve teknolojik alt yapının oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu amaçla termal turizm işletmeleri, kurumsal performans karnelerinin tüm boyutlarında belirledikleri amaçları destekleyecek

teknolojik altyapı ve bilgi sistemlerinin yeterliliğini sorgulayacak amaç ve ölçüler belirlemelidirler.

### 2.4.3. Örgütsel Sermaye

Örgütsel sermaye bir kuruluşun stratejilerini yürütmek için gerekli değişim sürecini harekete geçirme ve sürdürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin gayri maddi varlıkları olarak nitelendirilen örgütsel sermaye ve kapsamındaki unsurlar başarılı bir strateji uygulaması için büyük önem taşır. Kaplan ve Norton örgütsel sermayeyi oluşturan dört unsuru şu şekilde açıklamaktadır (Kaplan ve Norton, 2006: 306-310).

- **-Kültür:** Yeni bir değer teklifi yaratmakta olan kuruluşların müşteri merkezleri bir kültür yaratmaları gerekir.
- **Liderlik:** Yeni stratejinin gerektirdiği değişim ve dönüşüm tüm kuruluşta üstün liderlik meziyetlerinin sergilenmesini gerektirir.
- **Uyumlaştırma:** Kuruluş için belirlenen yeni yönler, iletişim ve performans yönetimi sistemlerinin, kuruluşun başarmak istediği amaçlarla uyumlaştırılmasını gerektirir.
- **Ekip Çalışması:** Az sayıdaki kritik süreçte kusursuz performansa verilen büyük önem, ekip çalışmasının ve öğrenmenin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Örgütsel sermaye, stratejiyi uygulamak için gerekli olan değişim ortamını yaratır. Kültürel değerlere, etkili liderliğe, uyumlaştırılmış bir işgücüne ve ekip çalışması ve bilgi paylaşımına dayanmayan kapsamlı bir değişim programı hayal bile edilemez. **“Ölçümlenen şey, yönetilebilir. Ölçümlenemeyen şey ise unutulur veya kaybolur.”** Örgütsel sermaye bileşenlerinin her biri, bir stratejiyi başarıyla yürütmek için gereklidir (Kaplan ve Norton, 2006:306). Bu nedenle işletmelerin kurumsal performans karnesinde, örgütsel sermayenin bileşenlerinin her biri ile ilgili amaç ve ölçüler belirlenmelidir.

Termal turizm işletmeleri açısından, kültür, liderlik, uyumlaştırma ve ekip çalışması gibi unsurların toplamından oluşan örgütsel sermaye, işletmenin taklit edilmesi en zor rekabet unsurlarından ve hizmet üretiminde en etkili gayri maddi varlıklarından biri olarak nitelendirilebilir. Örgütsel sermaye ve onu oluşturan unsurların her biri, emek yoğun özellikler taşıyan, çeşitli hizmet üretim süreçlerini ve farklı müşteri yapısını bünyesinde toplayan termal turizm işletmelerinde, hizmet üretim süreçlerini, stratejik uygulamaları ve kurumsal performansı doğrudan etkileyen çekirdek değerler ve yetenekleri oluşturmaktadır.

Termal turizm işletmeleri, kurumsal performans karnelerinde, stratejileri ve değişim gündemleri doğrultusunda gerekli olan ve işletmenin örgütsel sermayesini oluşturan kültür, liderlik, uyumlaştırma ve ekip çalışması konularını kapsayan değişimler ve gerekliliklerle ilgili amaç ve ölçüleri belirlemelidirler.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

#### 1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bu çalışmada, termal turizm işletmelerinde uygulanabilecek çok boyutlu bir kurumsal performans ölçme ve değerlendirme sistemini, (Balanced Scorecard) kurumsal performans karnesi olarak isimlendirilen stratejik ölçme ve değerlendirme sistemi baz alınarak geliştirmek ve termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlendirmelerinde kendi yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri bir (Balanced Scorecard) kurumsal performans karnesi modeli önerisinde bulunmak amaçlanmıştır.

Geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle tek boyutlu ve geçmiş dönemlerin değerlendirilmesine odaklanan performans ölçütleri üzerinden ölçme ve değerlendirme yapmaktadır. Bu tür ölçüm sistemlerinde, kurumsal performansın değerlendirilmesi ile ilgili olarak yalnızca finansal sonuçların veya insan kaynakları ekseninde çalışanların performansının değerlendirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak günümüz işletmelerinin içinde buldukları koşullarda tek boyutlu ve geçmişe odaklanan geleneksel ölçme ve değerlendirme sistemleri ile bir veya birkaç ölçütün kullanılması, kurumsal performans ölçme ve değerlemede yetersiz kalmaktadır.

Bu yetersizlikler nedeniyle geleneksel ölçme ve değerlendirme sistemleri, geleceğe, yeniliklere, müşterilerin istek ve beklentilerindeki değişimlere, küresel ve teknolojik gelişimlerdeki hıza, ekonomik, sosyal ve yönetsel alanlardaki değişimlere uyum sağlama, öğrenme ve gelişme gibi günümüzde ve gelecekte işletmelerin odaklanmaları gereken konularda işletmelere fayda sağlamaktan, vizyon ve hedef göstermekten uzak kalmaktadır.

Kurumsal performansı ölçme ve değerlendirme konusundaki geleneksel sistemlerin olumsuz sonuçlarını gidermek amacıyla geliştirilen (BSC) kurumsal performans kartesi; işletmeyi finans, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarıyla ele almakta, misyon, vizyon ve stratejilerin ölçülebilen hedefler haline dönüştürülerek gelecekte ve uzun dönemde değer yaratmayı hedeflemekte, kurumsal performans ölçme ve değerlemede çok boyutlu, dengeli ve bütünsel bir kurumsal performans ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturulmasını önermektedir.

Termal turizm, özellikle son yıllarda turizm sektörü içerisinde sağlık turizmi ile birlikte hızla gelişen bir turizm türüdür. Özellikle ülkemizde zengin termal kaynak potansiyelini etkin kullanmaya yönelik girişimlerle oluşturulan modern termal turizm işletmelerinin sayılarının hızla arttığı görülmektedir. Turizm ve sağlık gibi iki farklı sektörün bütünleştiği termal turizm işletmelerinde, konaklama-ağırlama hizmetleri, sağlık hizmetleri ve rekreasyon-eğlence hizmetleri gibi çeşitli hizmetler tek çatı altında bütünleştirilerek sunulmaktadır. Hizmet alanları, müşteri yapıları vb alanlarda çeşitlilikler üzerine kurulu termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarının çok boyutlu bir ölçme ve değerlendirme sistemi ile ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada **“Ölçemediğimiz şeyi yönetemeyiz”** ve **“Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz”** görüşlerinin ışığında termal turizm işletmelerinin kendilerine özgü faaliyet alanlarından yola çıkarak çok boyutlu bir kurumsal performans ölçme ve değerlendirme modeli oluşturulması amaçlanmıştır. Kurumsal performans kartesi (BSC) modelinden yararlanılarak önerilecek bu model her bir termal turizm işletmesinin kendine özgü misyon, vizyon ve stratejileri ile bağlantılı olarak işletmelerine uyarlayabilecekleri ve kullanabilecekleri bir model olacaktır.

Dünyada birçok sektörde ve işletmede olumlu sonuçları ile tescil edilen kurumsal performans kartesi (BSC) modeli özelde termal turizm işletmelerinin de kurumsal performanslarının geliştirilmesi ve işletmelerin yüksek kurumsal performansa yönelerek geleceğe taşınması açısından büyük önem arz etmektedir.

## 2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Çalışmanın araştırma aşamasında, termal turizm hareketliliğinin yoğunlaştığı Sakarya, Yalova, Bursa, Balıkesir, İzmir, Afyon, Nevşehir illerinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı termal turizm işletmelerinde, kurumsal performans değerlendirme ile ilgili güncel uygulamalara ilişkin elde edilen veriler ile bu işletmelerin üst düzey yöneticilerinin deneyim ve görüşleri, termal turizm işletmelerinde uygulanabilecek kurumsal performans karnesi (BSC) modeli oluşturulması yönünde değerlendirilmiştir.

Modelin oluşturulması ile ilgili bilgilerin sağlanmasında, belirtilen illerdeki toplam yirmi altı termal turizm işletmesinin üst düzey yöneticilerinden randevu alınarak ve bizzat gidilerek yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde ekte yer alan “görüşme formu” kullanılmıştır. İki bölümden oluşan bu forumun birinci bölümü kurumsal performans karnesi (BSC) modelinin dört boyutu ile ilgilidir. İkinci bölüm ise görüşülen işletmelerin kurumsal performans değerlendirme konusundaki güncel uygulamalarını belirlemeye yöneliktir. Görüşülen işletmelerin kurumsal performans değerlemede kullandıkları dokümanlar ve formlardan bazıları eklerde yer almaktadır.

Saha çalışmasında nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılan teknik olan “görüşme tekniği” ile elde edilmiştir. Araştırmanın temel yaklaşımı nitel araştırma yönteminin tümevarım yaklaşımıdır. Tümevarım yaklaşımı parçaların incelenmesini ve bu incelemelere dayanılarak bütünü tanımlanmasını amaçlayan bir yaklaşımdır (İslamoğlu, 2002: 36).

Termal turizm işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden görüşme tekniği ile elde edilen veriler bu yaklaşımla analiz edilerek kurumsal performans karnesi modeli oluşturulmuştur.

### 3. NİTEL ARAŞTIRMA VE GÖRÜŞME FORMUNUN OLUŞTURULMASI

Nitel araştırmalar “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır”. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Bu tanımda “kuram oluşturma” toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen bir takım sonuçları birbiri ile ilişkisi içinde açıklayan bir modelleme çalışması anlamına gelmektedir. Bu da araştırmacının esnek olmasını, toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden biçimlendirmesini gerek araştırma deseninin oluşmasında gerekse toplanan verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım izlemesini gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 39).

Nitel araştırmalarda kişilerin belirli bir konu hakkında ne düşündükleri, neden öyle düşündükleri esas alınır. Nitel araştırma ölçüm yapmaz, içebakış sağlayarak araştırma konusu ile ilgili bireylerce açıklanan bakış açılarının entegrasyonunu ve analizini gerçekleştirir (Akgül, 2004: 132).

Nitel araştırmaların özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Hancock,1998:2):

- Nitel araştırmalar bireylerin bir konuya ilişkin fikir, deneyim ve duyguları ile ilgilidirler.
- Sosyal olguları, niçin, nasıl ve ne şekilde, hangi tarzda gibi sorularla irdeler.
- Nitel araştırmalarda veriler sosyal olguları anlamaya yönelik kavram ve teoriler geliştirmek için kullanılır.
- Nitel araştırmalarda veriler bireylerle doğrudan iletişimle (görüşme gibi tekniklerle) elde edilir. Verilerin toplanması zaman alıcıdır.
- Veri toplanmanın yoğun ve zaman alıcı olması; örneklemin de az sayıda olmasını gerektirir.



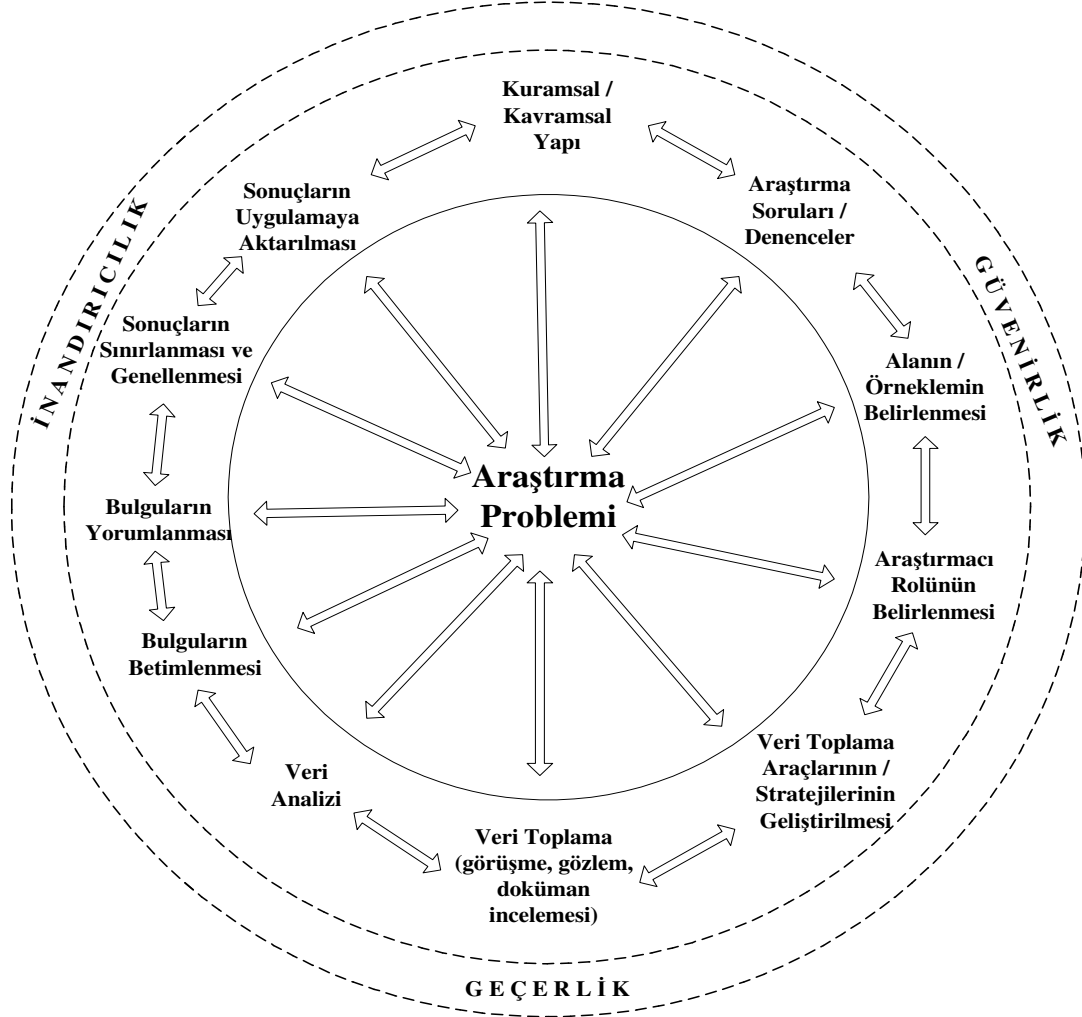
Nitel araştırmaların sıralanan bu özelliklerinin her biri bu araştırmanın içeriği ve araştırma sürecinin safhaları ile örtüşmektedir. Kısaca bu araştırmada;

- Termal turizm işletmeleri yöneticilerinin konuya ilişkin deneyimlerine ve fikirlerine başvurulmuştur.
- Görüşülen yöneticiler ile termal turizm işletmelerinin kurumsal performans karnelerinde (hangi) stratejik hedefler ve amaçlar yer almalıdır ve bu amaçlar ulaşıp ulaşılmadığı (nasıl) ölçülmelidir. Sorularına cevap aranmıştır.
- Elde edilen veriler ışığında termal turizm işletmelerine yönelik kurumsal performans karnesi (BSC) modeli oluşturması hedeflenmiştir.
- Veriler, yöneticiler ile yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir.
- Termal turizm işletmelerinin sayılarının diğer turizm işletmelerine oranla çok az sayıda olması ve termal kaynakların ve işletmelerin bir birbirlerine yakın olmayıp çok geniş bir alanda dağınık bulunması gibi kısıtlar nedeniyle örnek kitleyi temsil edebilecek illerdeki üç, dört ve beş yıldızlı toplam yirmi altı işletme ile görüşülmüştür.

Çalışma sürecinde teorik ve kavramsal yapı tamamlandıktan sonra araştırma bölümüne yönelik soruların yer aldığı görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formu uygulama öncesinde geçerlilik, inandırıcılık ve güvenilirlik konularında öncelikle beş akademisyen tarafından ayrı ayrı incelenmiş ve sonrasında beş işletme yöneticisinin de görüşleri alınmıştır. Görüşme formunun son şekline getirilmesinin ardından, görüşülecek işletme yöneticilerden randevu alınarak yüz yüze görüşme yöntemiyle verilerin toplanması sağlanmıştır. Toplanan verilerin analizi ve yorumlanması ile elde edilen sonuçlar ışığında amaçlanan model önerisine ulaşılmıştır.

Araştırma süreci Şimşek (2006) tarafından şematize edilen ve şekil 11'de belirtilen nitel araştırma sürecinin safhaları izlenerek yürütülmüştür.

Şekil 11: Nitel Araştırma Süreci



**Kaynak:** Şimşek, Hasan, www.teged.org. 2006 sunumlar, erişim 30.09.2009

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan “görüşme tekniği”, nitel araştırmalarda kullanılan ve temeli sözlü iletişime dayanan bir tekniktir. İnsanların bakış açılarını, deneyimlerini ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntem olup pek çok sosyal bilim alanında etkili bir veri toplama yöntemi olarak yerini almıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 39).

Görüşme türleri; görüşmeye katılanların sayısına göre, bireysel ve grupça görüşmeler; görüşülmek istenen kişiye göre liderler, uzmanlar ve halk ile yapılan

görüşmeler; görüşme kuralların katılığına göre yapılanmış ve yapılanmamış görüşmeler şeklinde sınıflandırılmaktadır (Karalar, 1999:1).

Başka bir sınıflandırmada görüşmenin üç türünün olduğu belirtmektedir. Bunlar sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme türleridir. Bunlardan görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla uygulana bir yöntemdir. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme türü ise dikkatlice yazılmış ve belli bir sıraya konulmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye aynı tarzla ve sırada sorulur (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 123).

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan görüşme türü; görüşme formu yöntemidir. Ayrıca, bireysel görüşme ve liderle yapılan görüşme türleri kapsamındadır.

Görüşme sürecinde kullanılan görüşme formu, kurumsal performans karnesi (BSC) ve kurumsal performans ölçme ve değerlendirme literatürünün taranması sonucu oluşturulmuştur.

İki bölümden oluşan görüşme formunun birinci bölümünde termal turizm işletmelerinde uygulanabilecek kurumsal performans karnesi (BSC) modeline ilişkin finans, müşteri, iç işlemler, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyuttaki amaç ve ölçüleri belirlemeye yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise bu işletmelerdeki kurumsal performans ölçme ve değerlemeye yönelik güncel uygulamalar sorgulanmıştır. Ayrıca yöneticilerin farklı görüşlerini ve işletmelerine özgü uygulamaları belirtmelerine yönelik açık uçlu sorulara da yer verilerek görüşme formu uygulanmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODEL OLUŞTURMA SÜRECİ

Model “örnek, kuram, tip” anlamlarına gelmektedir. Birkaç temel değişken ele alınarak karmaşık bir sistemin temsil edilmesidir. Modeller genellikle karmaşık nitelikteki gerçek olayları basit yoldan anlayabilmek için kurulurlar (Seyidoğlu, 2001: 307).

Model terim, etimolojik olarak, Latince’de ölçü, uygun ölçü veya biçim, tarz anlamına gelen “modus” sözcüğünün küçültmeli şekli olan “modulus” sözcüğünden gelir. Zamanımızda “model”’e her çeşit kurgu anlamı yüklenmektedir.

İnsan zihni anlama, kavrama, görmeye çalışma çabasında sürekli olarak yeni kavramlar üretilip bağlantılar geliştirerek tasarımlar kurar. Realitede olanları yada olması gerekenleri düşünür. Bu düşünme çeşitli türden kurgular yardımıyla yapılır. İnsanın kavrama, anlama çabasında kullandığı bu kurgulara “model” denmektedir (Mainzer, 1988: 45).

Realite olanı; bilim ile anlama söz konusu olduğunda, ona bakma aracı, daha önce ortaya konmuş ve kullanılmakta olan bir model olmaktadır. Böyle bir model yoksa; o zaman bir model oluşturulması gerektiği düşünülür.

Model kavramının, fizik, matematik, sosyoloji, ekonomi gibi birçok bilim dalında sıkça kullanıldığı görülmektedir. Konumuza en yakın alan olan ekonomide model; bir yandan ekonomik ilişkilerin oluşturduğu bir durumu açıklayan “teori” anlamında kullanılmaktadır. Diğer yandan ise model; bir toplumsal sorunun nasıl çözülebileceği sorusuna verilen yanıt anlamında; diğer bir deyişle bir sorunun çözümü için izlenmesi gereken yol yada alınması gereken önlemler bütünü anlamında kullanılmaktadır. Bu bakımdan sorunun çözümü için izlenmesi gereken yol model olmaktadır (Güzel, 1988: 56)

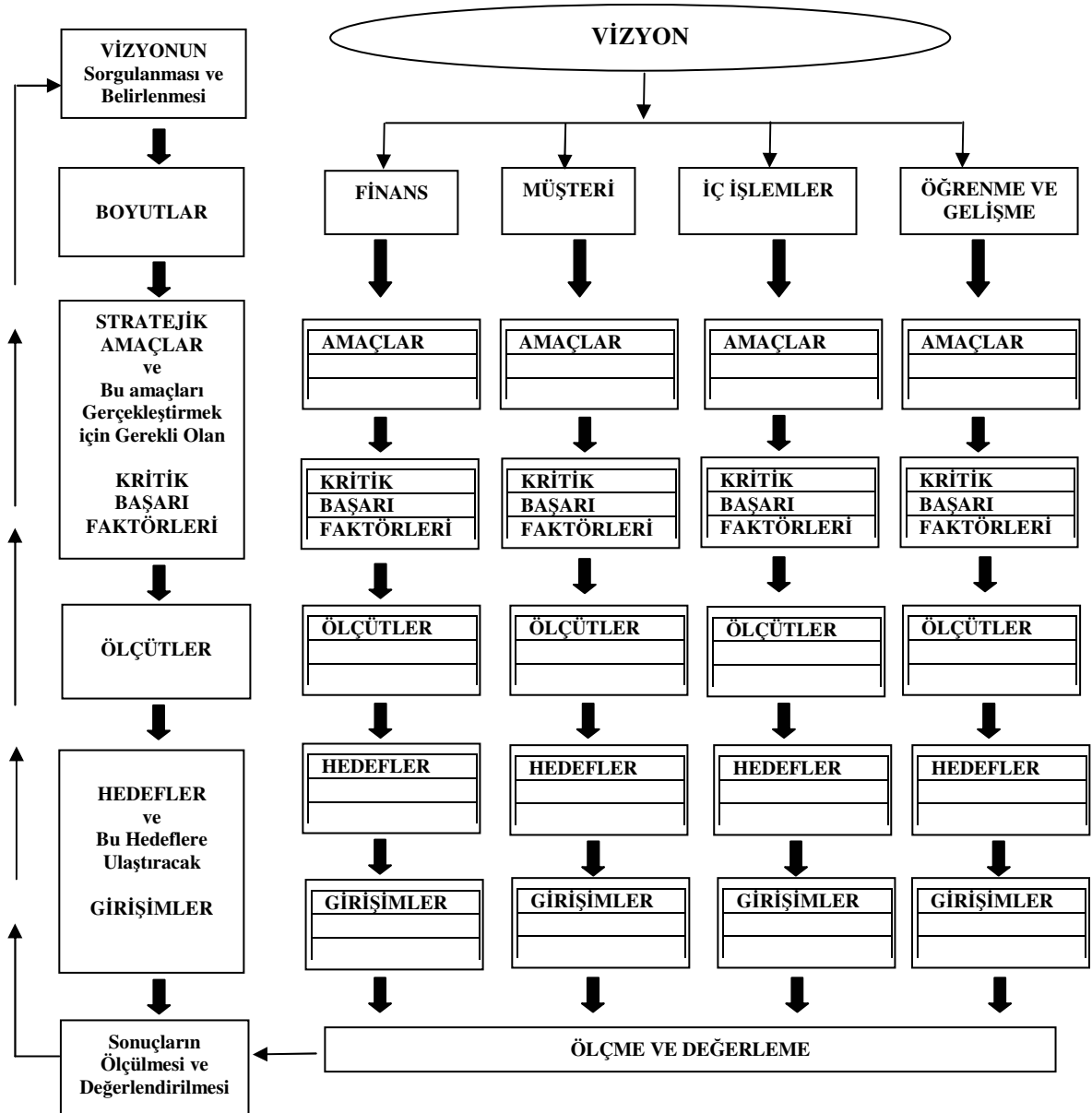
Araştırma konusunu oluşturan “termal turizm işletmelerinde kurumsal performans değerlendirme ve kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulması” konusunda izlenmesi gereken yolu ortaya koymaya çalışan, model önerisinin amacı ve temelindeki yaklaşımlar şunlardır;

- Termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminin uygulanabilirliğinin, yöneticilerin görüşlerine başvurularak sorgulanması;
- Termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulmasında kullanılacak amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik ölçütlerin belirlenmesi;
- Termal turizm işletmelerinde, kurumsal performans değerlendirme konusundaki güncel uygulamaların ve yöntemlerinin belirlenmesi.

Bu yaklaşımlardan hareketle yürütülen araştırmada, termal turizm işletmelerinde kurumsal performans değerlendirme konusunda önemli eksikliklerin ve sorunların olduğu ve bu sorunların çözümüne yönelik izlenmesi gereken yolda kurumsal performans karnesi (BSC) modelinin örnek alınması ve önerilmesinin uygun ve gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. Özetle araştırma konusunu oluşturan model önerisi; termal turizm işletmelerinde kurumsal performans değerlendirme konusunda izlenmesi gereken yolu açıklayan örneği ve modeli ortaya koymaktadır.

Kaplan ve Norton’un geliştirdikleri kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturma süreci, Olve ve Wetter tarafında “Performance Drivers” isimli eserde şematize edilmiştir. Çalışmanın odağındaki model önerisinin temelini oluşturan süreç (Olve ve Wetter, 2000:42)’den uyarlanarak oluşturulmuştur. Model ile kurumsal performans değerlemede izlenecek yol ve süreç, kurumsal performans karnesi (BSC) temel alınarak şematize edilmektedir. Bu süreç, her bir termal turizm işletmesinin kendi özgün yapılarına uyarlayabilecekleri ve kurumsal performans karnelerini oluşturmada kullanabilecekleri bir modeli ortaya koymaktadır.

**Şekil: 12 Kurumsal Performans Karnesi ( BSC ) Oluşturma Süreci Modeli**



Modelde görüldüğü üzere kurumsal performans karnesi (BSC) kurumsal performans değerlemede, işletmeyi dört boyutta, bütünüyle ele almakta, her boyut için özgün stratejik amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik ölçülerin belirlenmesine odaklanmaktadır. Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi neticesinde ulaşılması tasarlanan hedeflerin tespit edilmesi ve bu hedeflere ulaşılması için gerekli olan uygulamalar ve hareket planlarının oluşturulması şeklindeki bir sürecin benimsenmesini öneren kurumsal performans karnesi (BSC) işletmelere vizyoner bir bakış açısı ile sistematik ölçme ve değerlemeye dayanan bir yönetim anlayışı kazandırmaktadır.

Modele temel olan, kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturma süreci aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

İşletmeler **öncelikle** gelecekteki vizyonumuz nedir? Sorusunu net bir şekilde cevaplamalı ve “vizyonun” işletmenin tüm kademeleri tarafından bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır.

**İkinci olarak;** belirlenen vizyonun gerçekleşmesine yönelik işletmenin stratejik amaçları, kurumsal performans karnesinin (BSC) her bir boyutu için ayrı ayrı sorgulanmalı ve cevaplanmalıdır.

**Üçüncü olarak;** belirlenen stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan kritik başarı faktörlerinin, kaynak ve kabiliyetlerin neler olduğu ve işletmenin bunlara sahip olup olmadığı sorgulanmalıdır.

**Dördüncü olarak;** belirlenen stratejik amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yürütülen çabaların sonuçlarını ölçme ve değerlemede kullanılacak ölçütlerin neler olacağı; başka bir ifade ile amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği veya hangi ölçüde gerçekleştiğini izlemek için kullanılacak ölçütler belirlenmelidir.

**Beşinci olarak;** belirlenen vizyon ve stratejik amaçlara ulaşma yönündeki hedefler ve bu “hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenler”, eylemler ve girişimler planlanmalıdır.

**Son olarak** da tüm faaliyetlerin sonuçları belirlenen ölçütler kullanılarak ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Ölçme ve değerlendirmelerden elde edilen bilgiler ve ulaşılan sonuçlar sürecin yenilenerek devamı için gerekli olan verilerin temelini oluşturacaktır.

Termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulmasına yönelik her bir boyuta ilişkin amaç ve ölçüler ile araştırmadan elde edilen sonuçlara ileride değinilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren termal turizm tesisleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, termal turizm faaliyetlerinin yoğunlaştığı ve termal turizmde, ülkemizde ön plana çıkan iller ve bu illerdeki üç, dört ve beş yıldızlı termal turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklemini oluşturan işletmelere ait bilgiler Tablo 13’de görülmektedir.

Üç, dört ve beş yıldızlı işletmelerin araştırma kapsamına dahil edilmesi, bu büyüklüklerdeki işletmelerde stratejik yönetim ve kurumsal performans değerlemeye yönelik uygulamaların olduğu veya olması gerektiği varsayımına dayanmaktadır.

Araştırma kapsamında belirlenen işletmeler, termal su kaynaklarına dayanan sağlık hizmetleri, konaklama-ağırlama hizmetleri ve rekreasyon hizmetlerini bütünleştiren, geniş insan kaynaklarına sahip ve kurumsal yönetim anlayışıyla yönetilen işletmelerdir. Yerli ve yabancı müşteri gruplarına hitap eden bu işletmeler küresel rekabet şartlarında faaliyet göstermektedir. Bu nedenlerle kurumsal performans değerlemeye yönelik yöntemlerin ve çabaların bu işletmelerde sistematik yürütülmesi gerektiği gerçeğinden hareketle, bu büyüklükteki işletmeler araştırma kapsamında belirlenmiştir.



Tablo 13: Araştırmanın Örneklemi Oluşturan İşletmeler ve Temel Özellikleri

OTEL ADI YILDIZ SAYISI	ADRESİ	ÖZELLİKLER	TERMAL TESİS	REKREASYON
Güral Sapanca *****	Tepebaşı Mah.Şehit Cevdet Koç Cad. No:73 Sapanca/SAKARYA	Aliva SPA&Wellness, Sağlık YaşamMerkezi, Doğa Sporları, Balo ve Konferans Salonu, Güzellik Merkezi.	Termal Havuzlar, İsveç Masajı, Hidroterapi Türk Hamamları, Aromaterapi Masajı, Parafin Bakımı, Çamur Vücut Bakımı.	Sinema Kulübü, Çocuk Kulübü, Masa Tenisi, Bilardo, Okçuluk, Tenis Kortları, Alışveriş Merkezi, Mağazalar
Kuzuluk ***	Kuzuluk Beldesi Akyazı. SAKARYA	Termal&Sağlık, Restaurant & Cafe, Toplantı ve Kongre, Alışveriş Merkezi	Bay ve Bayan Ayrı Termal Havuzlar, Masaj Çeşitleri, Saunalar	Go-Kart, Langurt, Air-Hokey, Masa Tenisi, Halı Saha, Basketbol Sahası, Animasyonlar
Richmond Nua Wellness Spa *****	Rüstempaşa Mahallesi Sahilyolu Mevkii 54600 Sapanca / SAKARYA	Nua Wellness &SPA, 14 Yaşından Küçük Çocuklar Wellness (Sağlık) Alanına Giremezler, Sigara İçilmeyen Odalar, Engelli Konuklar için Odalar/İmkanlar	Termal Havuzlar, Cilt, Yüz ve Vücut Bakımları, Çeşitli Masajlar Sauna, Fitness Merkezi, Solaryum, Spa & Sağlık Merkezi, Masaj, Jakuzi, Türk Hamamı/Buhar Banyosu, Açık Yüzme Havuzu	Spor Salonu, Oyun Salonları, Fitness, Satranç, Bowling, Bilardo, Çocuk Kulübü, Çocuk Animasyonu, Kütüphane, Kano, Tenis Kortu
Yalova Termal ****	T.C Sağlık Bak.Yalova Kaplıcaları İşletme İdaresi Termal / YALOVA	Termal&Sağlık, Seminer Salonu, Restaurant & Cafe,Orman-Çınar Cafe	Odalarda Sıcak Su, Masaj, Fin Hamamı, 4 Mevsim Açık Havuz,	Müze/Tarihi Kalıntılar/Konaklar, Gezi Parkuru, 1. Dereceden Doğal, Arkeolojik ve Tarihi Sit Alanıdır. Yaver Köşkü, Aşıklar Yolu, Üç Azizler, Ata Park, Su Düşen Şelalesi
Thermalium Wellness Park *****	Üvezpınar Mahallesi Dr.Asuman Bey Caddesi No:84-A Termal/YALOVA	Vanida&Wellness&SPA, Restaurant & Bar, Toplantı ve Seminer Salonları	Kapalı ve Açık Termal Havuzlar, Termal Bay ve Bayan Türk Hamamları, Masaj Odaları	Satranç, Bilardo, Fitness Center, Çocuk Havuzu, Çocuk Kulübü, Çocuk Animasyonları, İnternet.
Gönlüferah ****	Çekirge 1. Murat Cad. No:22 / Bursa	Termal & SPA, Toplantı ve Kongre Salonları, Barlar, Emanet Kasalar,	Masaj, Termal Havuzlar, Türk Hamamları, Jakuzi	Çocuklar İçin Oyun Alanları, Masa Tenisi, Spor Salonu, İnternet.
Kervansaray *****	Fevzi Çakmak Cad. No: 29 Osmangazi / Bursa	Termal & SPA, Restaurant & Barlar, Toplantı ve Kongre Salonları	Masaj Salonu, Bay ve Bayan Türk Hamamı, Açık ve Kapalı Termal Havuzlar, Çocuk Termal Havuzu	Oyun Salonları, Fitness Center, Masa Tenisi, Bilardo
Anatolia ****	Çekirge Meydanı 16070 Çekirge / Bursa	Termal & SPA, Restaurant & Barlar,Konferans, Balo ve Toplantı Salonları, Business Center	Masaj, Jakuzi Termal Hamamlar, Açık Yüzme Havuzu, Türk Hamamına Özgü Ufak Havuzlar	Erkek ve Bayan Kuaförü İnternet, Fitness Center, Çocuk Havuzu
Asya Pamukçu Termal *****	İzmir Yolu 14.Km. Balıkesir	SPA, Restaurant & Bar, Konferans, Balo ve Toplantı Salonları, Düğün ve Banket	Kapalı, Açık, Çocuk ve Terapi Havuzları, Buhar, Çamur, Bitki ve Çikolata Banyosu, Cilt, Ayak ve Vücut Bakımları	Yüzme Havuzları, Fitness Center, İnternet Erişimi, Çocuk Havuzu, Çocuk Kulübü, Çocuk Animasyonları,

<i>Saruhan Termal Hotel</i> *****	<i>Çanakkale Yolu Üzeri</i> <i>Edremit / Balıkesir</i>	<i>SPA Wellness Center, Restaurant &amp; Barlar,</i> <i>Toplantı ve Kongre Salonları,</i>	<i>Termal Banyolar &amp; Havuzlar, Volkanik Masaj,</i> <i>Jakuzili ve Saunalı, Özel Aile Banyoları</i>	<i>Kablosuz İnternet, Fitness Center, Çocuk Oyun</i> <i>Odası, Masa Tenisi, Bilardo</i>
<i>Adramis</i> <i>Termal Hotel</i> ****	<i>İzmir Yolu 5.Km</i> <i>Bostancı Köyü Edremit /</i> <i>Balıkesir</i>	<i>Termal &amp; SPA, Restaurant &amp; Bar,</i> <i>Toplantı &amp; Seminer Salonları</i>	<i>Termal Su, Yarı Olimpik Kapalı ve Açık Yüzme</i> <i>Havuzu, Buhar Odası, Masaj Hizmetleri, Jakuzili</i> <i>Aile Banyoları,</i>	<i>Halı Saha, Basketbol, Voleybol ve Mini Futbol</i> <i>Sahaları, Tenis Kortu, Fitness Center,</i>
<i>Balçova Termal Otel</i> *****	<i>Balçova Termal,</i> <i>Balçova / İzmir</i>	<i>Termal SPA &amp; Wellness,</i> <i>Klinik, Sağlık Hizmetleri Merkezi, Eğlence</i> <i>Merkezi, Toplantı &amp; Seminer Salonları,</i>	<i>Klinik, Sağlık Hizmetleri, Uzman Sağlık Personeli</i> <i>Kadrosu, Türk Hamamı, Masaj Hizmetleri, Cilt</i> <i>Bakımı, Açık ve Kapalı Havuzlar, Sauna,</i>	<i>Çeşitli Spor Aktiviteleri, Animasyonlar, Su</i> <i>Sporları Merkezi, Aquacity, Fitness, Crea Club</i> <i>Tenis, Alışveriş Merkezi, Güzellik Salonu, Çocuk</i> <i>oyun parkı, Mini Golf Sahası</i>
<i>Sheraton Cesme</i> <i>Hotel, Resort &amp; Spa</i> *****	<i>Sifne Caddesi No:35</i> <i>Ilıca</i> <i>Çeşme / İzmir</i>	<i>SPA&amp; Wellness Center, Özel Vip Salonları,</i> <i>Eğlence Merkezi, Toplantı Salonları</i>	<i>Balili Masözler ile Masaj, Termal Thalasso</i> <i>Havuzları, Spa Terapileri, Termal Spa Merkezi</i>	<i>Katamaran, Rüzgar Sörfü, Kite Surfing, Su</i> <i>Kayağı, Banana, Fitness , Tenis,</i> <i>Bilardo,Bowling</i>
<i>Altın Yunus</i> *****	<i>Boyalık Mevkii, Kalem</i> <i>Burnu Çeşme / İzmir</i>	<i>Bio Venus &amp; SPA Eğlence Merkezi,</i> <i>Toplantı &amp; Konferans Salonları,</i>	<i>Termal Havuzlar, Hamam ve Sauna Hizmetleri,</i> <i>Cilt ve Vücut Bakımları, Masaj Hizmetleri, Açık</i> <i>Havuzlar</i>	<i>Tekne Gezileri, Çeşitli Oyun Salonları, Çocuk</i> <i>Kulübü, Havuzlar ve Plaj, Animasyonlar, Su</i> <i>Sporları Merkezi, Tenis Kulübü</i>
<i>Lidya Sardes</i> <i>Thermal Hotel&amp;Spa</i> ****	<i>Kurşunlu Kaplıcaları</i> <i>Yolu Salihli / Manisa</i>	<i>Termal &amp; SPA, Restaurant &amp; Bar,</i> <i>Toplantı &amp; Seminer Salonları</i>	<i>Vücut Bakımları, Yenileyici Cilt Bakımları,</i> <i>Sauna, Buhar Banyosu ve Kar Çeşmesi Bali'li</i> <i>Masözler,</i>	<i>Oyun Salonları, Fitness Center,</i> <i>Masa Tenisi, Bilardo Kablosuz İnternet,</i>
<i>İkbal</i> <i>Deluxe Hotel</i> *****	<i>İzmir Karayolu 9.Km.</i> <i>Afyonkarahisar</i>	<i>Termal SPA &amp; Wellness,</i> <i>Spor, Sağlık, Güzellik, Restaurant &amp; Bar,</i> <i>Toplantı &amp; Seminer Salonları</i>	<i>Termal Su, Aroma Terapi Banyoları, Çamur</i> <i>Banyosu, Masaj, Cilt ve Vücut Bakımı, Türk</i> <i>Hamamları Bay ve Bayan Termal Havuzlar</i>	<i>İnternet Cafe, Futbol,Voleybol Sahaları, Masa</i> <i>Tenisi, Tenis Kortları, Sağlık Kulübü</i> <i>Fitness Center, Animasyonlar</i>
<i>Korel Thermal</i> <i>Resort Clinic&amp;Spa</i> *****	<i>Kütahya Karayolu 13.</i> <i>Km. Afyonkarahisar</i>	<i>Termal &amp; SPA, Klinik,</i> <i>Eğlence &amp; Spor, Restaurant &amp; Bar,</i> <i>Toplantı &amp; Seminer salonları</i>	<i>Termal Su, Aroma Terapi Banyoları, Çamur</i> <i>Banyosu, Masaj, Cilt ve Vücut Bakımı,Türk</i> <i>Hamamları Bay ve Bayan Termal Havuzlar</i>	<i>İnternet Cafe, Futbol,Voleybol Sahaları, Masa</i> <i>Tenisi, Tenis Kortları, Sağlık Kulübü</i> <i>Fitness Center, Animasyonlar</i>
<i>Sandıklı Beld.</i> <i>Yeni Termal Otel</i> ***	<i>Sandıklı Beld.</i> <i>Yeni Termal Otel</i> <i>Sandıklı/Afyonkarahisar</i>	<i>Jeotermal Su, Resmi Sağlık Heyet Raporu İle</i> <i>Sevklı Hasta Kabulü, Toplantı Salonu</i>	<i>Kardelen Çamur Banyoları, Eski Çamur Banyoları,</i> <i>Kür Merkezi (Su Banyosu, Çamur Banyosu, Türk</i> <i>Hamamı), Açık ve Kapalı Yüzme Havuzları, Kükürtlü</i> <i>havuzlar</i>	<i>Yürüyüş Parkurları, Futbol Sahası Atari ve</i> <i>Oyun Salonu, Güzellik Salonu, Disko, Marketler,</i> <i>Turistik Eşya Reyonları,</i>
<i>Oruçoğlu</i> <i>Thermal Resort</i> *****	<i>Kütahya Karayolu 14.</i> <i>Km. Afyonkarahisar</i>	<i>Termal SPA &amp; Wellness,</i> <i>Spor, Sağlık, Güzellik, Restaurant &amp; Bar,</i> <i>Toplantı &amp; Seminer Salonları</i>	<i>Açık ve Kapalı Termal Havuzları, Bay Bayan Ayrı</i> <i>Yüzme Havuzları, Masaj, Cilt ve Vücut Bakımı</i>	<i>Günü Birlik Turlar, Kablosuz İnternet, Çocuk</i> <i>Karnavalları, Spor, Sinema, Çocuk Parkları</i> <i>Fitness Center, Animasyonlar</i>

<b>Anemon</b> *****	<b>İzmir Karayolu Üzeri</b> <b>8.Km</b> <b>Afyonkarahisar</b>	<b>SPA Otel &amp; Convention Center,</b> <b>Superior, Delux, Corner ve Connection Odalar</b> <b>Özel Konferans ve Toplantı Salonları</b>	<b>Açık ve Kapalı Yüzme Havuzu, Çocuk Havuzu, Kneipp,</b> <b>Sauna, Anemon GYM, Klasik ve Temalı Masaj Odaları,</b> <b>Macera Duşları ve Özel Thermal Banyo Odaları</b>	<b>Kuaför, Kablosuz İnternet, Otopark, Masa</b> <b>Tenisi, Bilardo, İnternet Cafe, Animasyon ve</b> <b>Eğlence</b>
<b>Divaibis</b> <b>Termal Resort Hotel&amp;</b> <b>Spa</b> *****	<b>Kaplıca Mevkii Kozaklı.</b> <b>Nevşehir</b>	<b>Termal Resort Hotel&amp;SPA,</b> <b>Spor, Sağlık, Güzellik</b> <b>Konferans ve Toplantı Salonları</b>	<b>Türk Hamamı, Buhar Banyosu, Sauna, Jakuzi,</b> <b>Fin Hamamı, Açık ve Kapalı Yüzme Havuzu, Çocuk</b> <b>Havuzu,</b>	<b>D-Smart Salonu - Digiturk Salonu - Sinema</b> <b>İnternet Cafe, Bilardo ve Masa Tenisi,</b> <b>Mini Golf, Fitnes Center, Çocuk Mini Parkları,</b> <b>Şark Köşeleri</b>
<b>Termalya Termal Hotel</b> *****	<b>Kaplıcalar Mevkii</b> <b>Kozaklı. Nevşehir</b>	<b>Termal Resort Hotel</b> <b>Konferans ve Toplantı Salon</b>	<b>Türk Hamamı, Sauna, Termal Havuz,</b> <b>Doktor, Hemşire,</b>	<b>Fast Food, Market, Vitamin Bar, İnternet Cafe,</b> <b>Masa Tenisi ve Bilardo Salonu, Fitness, Kuaför,</b>
<b>Grand Termal Hotel</b> *****	<b>Kaplıca Caddesi</b> <b>Kozaklı / Nevşehir</b>	<b>Termal Hotel</b> <b>Konferans ve Toplantı Salonları</b>	<b>Açık ve Kapalı Thermal Yüzme Havuzları ,Bay ve</b> <b>Bayan Ayrı Yüzme Havuzları ,Jakuzili ve Saunalı Özel</b> <b>Aile Banyoları, Sauna' Genel Vücut Masajları, Cilt,</b> <b>Vücut Bakımları,</b>	<b>İnternet Cafe , Roof, Bilardo ve Masa Tenisi,</b> <b>Oyun Salonları, Sinema Salonu, Şark Köşesi,</b> <b>Kapalı ve açık çocuk oyun alanları, Yürüyüş</b> <b>Alanları ve Bahçe,</b>
<b>Roza Resort Termal</b> <b>Hotel</b> *****	<b>Kaplıcalar Mevkii</b> <b>Kozaklı Nevşehir</b>	<b>Thermal Resort Hotel &amp; SPA</b> <b>Termal &amp; Güzellik Merkezi,</b> <b>Konferans ve Toplantı Salonları</b>	<b>Türk Hamamı, Bay Bayan Thermal Havuzlar,</b> <b>Thermal Jakuzili Aile Banyosu, Termal &amp; Güzellik</b> <b>Mrk, Masaj Odaları, Cilt Bakımı, El, Ayak Bakımı,</b> <b>Termal Çamur Uygulamaları</b>	<b>Çocuk Kulübü, Mini Futbol Sahası ve Çeşitli</b> <b>Spor Aktiviteleri, Oyun Salonu, Çocuk</b> <b>Parkları, Animasyonlar, Fitnes Center</b>
<b>Dadak Thermal</b> <b>Spa&amp;Wellness Hotel</b> *****	<b>Emek Mahallesi Kaplıca</b> <b>Caddesi No:198 Kozaklı</b> <b>Nevşehir</b>	<b>Termal SPA&amp; Wellness,</b> <b>Termal &amp; Güzellik Merkezi,</b> <b>Restaurant &amp; Bar, Toplantı Salonları,</b>	<b>Sauna, Türk Hamamı, Fin Hamamı</b> <b>Bay - Bayan Ayrı Termal havuzlar, Masaj, VIP</b> <b>aile banyoları, Sağlık&amp;Güzellik</b>	<b>Masa Tenisi, İnternet Cafe, Bilardo,</b> <b>Oyun Salonları, Sinema Salonu, Disco,</b> <b>Fitnes Center</b>
<b>Asos Deluxe Thermal</b> <b>Spa&amp;Wellness Hotel</b> *****	<b>Kaplıcalar Mevkii</b> <b>Kozaklı Nevşehir</b>	<b>Termal Spa&amp;Wellness,</b> <b>Termal &amp; Güzellik Merkezi,</b> <b>Toplantı ve Kongre Salonları,</b>	<b>Türk Hamamı, Bay Bayan Thermal Havuzlar,</b> <b>Thermal Jakuzili Aile Banyosu, Termal &amp; Güzellik</b> <b>Mrk, Masaj Odaları, Cilt Bakımı, El, Ayak Bakımı,</b> <b>Termal Çamur Uygulamaları</b>	<b>Air Hockey, Oyun Salonları, Bilardo,</b> <b>Masa Tenisi, Voleybol, İnternet Cafe, Sinema</b> <b>Salonu, Çocuk Kulübü, Disco, Fitnes Center</b>

## 6. EVRENİN ÖZELLİKLERİ VE MODELİN GEREKÇELERİ

Termal turizm, sağlık turizminin paralelinde Dünyada ve ülkemizde hızla gelişmekte olan bir turizm türüdür. Son yıllarda bu alana olan ilginin, bakanlık düzeyinde, yatırımcılar düzeyinde ve turist düzeyinde önemli ölçüde arttığı, birçok işletmenin hizmete girdiği ve yenilerinin yapımına yönelik yatırımların da devam ettiği görülmektedir. Ülkemizin termal turizm potansiyelinin, ülkemiz turizmi açısından çok önemli olduğu gerçeğinden hareketle araştırma alanı olarak termal turizm işletmeleri seçilmiş ve bu işletmelerin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlemede kullanabilecekleri, geleneksel sistemlerin eksikliklerini giderecek güncel bir model önerisinde bulunmak amaçlanmıştır.

Literatür incelemeleri ve bu çalışmada ortaya çıkan bulgular; termal turizm işletmelerinde kurumsal performans ölçme ve değerlendirme adına işletmelerin büyük çoğunluğunun, geçmişin verilerine dayalı geleneksel yöntemleri, kısmen uyguladıkları ancak geleceğin kurumsal performansını hedefleyen, etkin, verimli ve çok boyutlu bir sistem kullanmadıklarını ortaya koymuştur.

Kurumsal performans ölçme ve değerlemede bütünsel bir yaklaşımın benimsenmediğini ve konuya yeterli önemin verilmediğini gösteren bu durumun; termal turizm işletmelerinin kurumsal performansları, gelişimleri, küresel rekabet şartlarına uyum sağlamaları ve dolayısıyla ülkemiz termal turizmi açısından önemli kayıplara neden olacağı görülmektedir.

Termal turizm işletmelerinin özgün niteliklerini dikkate alarak bu işletmelerin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlemede çok boyutlu, bütünsel ve geleceği hedefleyen, bir sistem olan kurumsal performans karnesi (BSC) modelini önermenin birçok gerekçesi sıralanabilir. Özellikle;

- Günümüzde ulaştığı boyutlarıyla, özellikle modern termal turizm tesislerinin, diğer turizm tesislerine oranla çok fazla sayıda hizmeti ve birimi bünyelerinde

topladıkları ve çok geniş bir alanı kapsayan kompleks tesisler olduğu görülmektedir. Termal turizm işletmelerinin, sağlık ve turizm gibi farklı alanları bütünleştiren işletmeler olması, konaklama, sağlık hizmetleri, rekreasyon hizmetleri gibi kapsamlı ve çok boyutlu hizmetlerin tek çatı altında sunulması gibi faktörler işletmelerin kurumsal performanslarının değerlendirilmesinde çok boyutlu ve kapsamlı ölçme ve değerlendirme sistemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda termal turizm işletmelerinin kendi özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri, çok boyutlu ve dengeli bir model oluşturmaları için kurumsal performans karnesi (BSC) örnek bir model olarak görülmektedir

- Termal turizm işletmeleri; termal su kaynakları ile tedaviyi konu alan balneoloji ve hidroklimatoloji başta olmak üzere fizik tedavi ve rehabilitasyon gibi tıp biliminin ve sağlık hizmetlerinin sunulduğu, sağlık turizminin odak noktasını oluşturan işletmelerdir. Sağlık turizminin küresel boyutlara ulaşması; küresel rekabet şartlarına, teknolojik ve kurumsal değişim ve gelişmelere geç kalınmadan, zamanında uyum sağlama zorunluluğu, bu işletmelerde, vizyoner bir yaklaşımla yeniliklere, değişim ve gelişime, odaklı ve çok boyutlu, ölçme ve değerlendirme sistemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Kurumsal performans karnesi (BSC) bu işletmelere, kurumsal performansın en önemli unsurlarını oluşturan vizyon ve stratejilere odaklı, yenilik değişim ve gelişime yönelik, ölçme ve değerlendirme temelinde bir yönetim yaklaşımını sunmaktadır.

- Termal turizm işletmelerinde, diğer konaklama işletmelerinde ön büro, odalar, yiyecek içecek, rekreasyon ve diğer çalışan personele ek olarak, uzman hekim, fizyoterapist, diyetisyen, masör, hemşire gibi sağlık personeli de istihdam edilmektedir. Müşteri yapılarının homojen olmayıp her yaştan müşteri grubuna hitap etmesi ve çeşitli hizmetleri sunacak çok farklı iş gören gruplarına sahip olması, bu işletmelerin kurumsal performanslarında etkili olan çalışanların nitelik, yeterlilik ve verimlilikleri ile ilgili düzenli ölçümlerin yapılmasını gerektirmektedir. Ayrıca çalışanlarla ilgili ölçümler için belirlenen amaç ve ölçütlerin diğer performans boyutları ile (iç süreçler, müşteri ve finans) ilişkilendirilerek dengelenmesi sağlanmalıdır. Kurumsal performans karnesi (BSC), termal turizm işletmelerinin en

önemli gayri maddi varlıkları olan çalışanları (beşeri sermayesi) ile ilgili ölçme ve değerlendirme faaliyetlerini, kurumsal performansın diğer boyutları ile ilişkilendirerek dengeleyebilecekleri bir model olarak görülmektedir.

- Araştırma sonuçlarında, termal turizm işletmeleri yöneticilerinin birçoğunun, kurumsal performans değerlendirme sistemi olan kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminden habersiz oldukları görülmüştür. Ayrıca birkaç istisna dışında kurumsal performans değerlendirme konusunun, bu işletmelerde finansal ölçümler ve müşteri memnuniyeti ölçümleri olarak kısıtlı bir alanda algılandığı ve yürütüldüğü belirlenmiştir. Geleneksel bir yaklaşımla yürütülen ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin, kurumsal performans değerlemenin temellerini oluşturan vizyon, performans unsurları arasındaki nedensellik ve sebep-sonuç ilişkileri ile denge gibi etkenleri kapsamadığı bu nedenlerle kurumsal performansı bütünüyle değerlemede oldukça yetersiz kaldığı görülmektedir.

Bu anlamda kurumsal performans karnesi (BSC), termal turizm işletmelerinde kurumsal performansın temellerini oluşturan tüm unsurlar arasında, dengeli ve bütünsel bir ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulmasını sağlayabilecek bir model olarak görülmektedir.

- Araştırma sonuçlarına göre; termal turizm işletmeleri yöneticileri tarafında kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminin, termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlendirme açısından çok uygun, önemli, faydalı ve gerekli görülmesi gibi nedenler, termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulmasına yönelik model önerisinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## **7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Araştırma sonuçları ve elde edilen bulguların değerlendirilmesinde izlenen süreç aşağıda belirtilmektedir:

1. Araştırmada kullanılan görüşme formunun birinci bölümünde yer alan kurumsal performans karnesinin (BSC) dört boyutundaki amaç ve ölçülere ilişkin bulguların değerlendirilmesi

2. Araştırmada kullanılan görüşme formunun ikinci bölümünde yer alan ve görüşülen işletmelerde kurumsal performans değerlemeye yönelik uygulamalara ilişkin bulguların değerlendirilmesi.

3. Saha bulgularının özet sonuçları ve değerlendirmeleri.

### **7.1. Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) Dört Boyutundaki Amaç ve Ölçütlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamındaki işletme yöneticileri ile birlikte incelenerek cevaplanması ve doldurulması sağlanan görüşme formları analiz edilerek yorumlanacaktır.

Termal turizm işletmelerinde, kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulmasına yönelik bu araştırmanın bulguları, işletmelerin üst düzey yöneticilerinin konu ile ilgili görüş, deneyim ve değerlendirmelerini içermektedir. Kurumsal performans karnesinin (BSC) her bir boyutu için ayrı ayrı oluşturulan amaçlar ve ölçütlere ilişkin ulaşılan bulguların analizi ve yorumlanması model önerisinin temelini oluşturacaktır.

### 7.1.1. Finansal Boyut Amaç ve Ölçüleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, bir termal turizm işletmesinin, kurumsal performans karnesinde, finansal boyuttaki stratejik amaçlarının neler olabileceği, hangi amaçların daha önemli görüldüğü ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı test ederek, ölçmede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

İşletme yöneticilerine bir termal turizm işletmesinin kurumsal performans karnesinin finansal boyuttaki stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır? Bu hedeflere ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını test etmede kullanılacak ölçütler neler olmalıdır? Şeklinde iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular ile finansal boyut kapsamındaki hedefler ve amaçlar; gelir artışı ile ilgili yedi, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili dört ve aktiflerin kullanımının artırılması ile ilgili olarak da iki örnek olmak üzere toplam on üç hedef/amaç ve bunları test etmeye yönelik toplam yirmi iki ölçüt ile irdelenmiştir.

Ayrıca görüşme formunda her bir boyutun son kısmında olduğu gibi finansal boyutun son kısmında da yöneticilerin farklı görüş ve önerilerini belirtmeleri amacıyla sorular tekrarlanarak kendi ifadeleri ile amaç ve ölçütlere örnekler vermeleri istenmiştir.

Kurumsal performans karnesinin (BSC) ve görüşme forumunun ilk boyutu olarak ele alınan finansal boyut ile ilgili amaç ve ölçüler ile bunlara ilişkin yöneticilerin değerlendirmelerini yansıtan cevap sayıları Tablo 14'de görülmektedir.



## FİNANSAL BOYUT

**Tablo 14: Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) Finansal Boyut Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?												BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?											
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b>Gelir Artışı</b>		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	<b>Gelir Artışı Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>		f	%	f	%	f	%	f	%		
F1	Satışların artırılması (oda, yiy - iç, sağlık hiz.vb.)	21	75	7	25	0	0	0	0	0	0	F1-A	Her bir departmanın gelir artış oranı	20	71.43	8	28.57	0	0	0	0	0	
F2	Yeni pazarlardan (yurt içi / yurt dışı, bireysel- kurumsal müşterilerden) gelen gelirleri artırmak	19	67.86	9	32.14	0	0	0	0	0	0	F1-B	Toplam satışların artış oranı	10	35.71	11	39.29	7	25	0	0	0	
F3	Karlılığın artırılması	16	57.14	10	35.71	2	7.14	0	0	0	0	F2 -A	Yeni pazarlardan elde edilen gelirin toplam gelirlere oranı.	11	39.29	15	53.57	2	7.14	0	0	0	
F4	Yeni ürün - hizmetlerin artırılması	13	46.43	12	42.86	3	10.71	0	0	0	0	F3 -A	Net karın satışlara oranı.	20	71.43	7	25	0	0	1	3.57	0	0
F5	Pazar payının (yurt içi veya yurt dışı ) artırılması	19	67.86	8	28.57	1	3.57	0	0	0	0	F3 -B	Brüt satış karının / net satışlara oranı	6	21.43	15	53.57	7	25	0	0	0	0
F6	Ek hizmetlerin satışı arttırmak	13	46.43	14	50	0	0	1	3.57	0	0	F4 -A	Yeni ürün-hizmet satış oranı	12	42.86	11	39.29	5	17.86	0	0	0	0
F7	Müşteri başına geliri arttırmak	23	82.14	4	14.29	0	0	1	3.57	0	0	F4 -B	Yeni ürün-hizmetlerden elde edilen kar oranı.	18	64.29	9	32.14	1	3.57	0	0	0	0
<b>Maliyetlerin Düşürülmesi</b>												<b>Maliyetlerin Düşürülmesi Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>											
F8	Kilit bölümlerdeki giderlerinin düşürülmesi	10	35.71	11	39.29	5	17.86	2	7.14	0	0	F5 -A	Yeni pazarlardaki artış oranı.	20	71.43	7	25	1	3.57	0	0	0	0
F9	Yönetim ve genel giderlerinin düşürülmesi	11	39.29	15	53.57	2	7.14	0	0	0	0	F5 -B	Mevcut pazar payı artış oranı.	11	39.29	14	50	3	10.71	0	0	0	0
F10	Verimliliğin artırılması	24	85.71	4	14.29	0	0	0	0	0	0	F6 -A	Ek hizmet satışları artış oranı	12	42.86	15	53.57	0	0	1	3.57	0	0
F11	Hizmet sunum maliyetlerini azaltmak	7	25	12	42.86	6	21.43	3	10.71	0	0	F7 -A	Müşteri payı ( birimlerdeki harcamalarının ) artışı oranı	19	67.86	8	28.57	0	0	1	3.57	0	0
<b>Aktiflerin Kullanımının Artırılması</b>												<b>Aktiflerin Kullanımının Artırılması Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>											
F12	Mevcut varlıkların kullanımını azami seviyeye çıkartmak	14	50	11	39.29	3	10.71	0	0	0	0	F8 -A	Kilit bölümlerdeki (sağlık hiz, yiy - iç hiz gibi) maliyetlerin düşüş oranı	10	35.71	11	39.29	5	17.86	2	7.14	0	0
F13	Sermayenin karlılığını arttırmak	12	42.86	14	50	2	7.14	0	0	0	0	F9 -A	Genel giderlerin toplam maliyetlere oranı	13	46.43	13	46.43	2	7.14	0	0	0	0
												F9 -B	Toplam maliyetlerdeki düşüş oranı	9	32.14	11	39.29	8	28.57	0	0	0	0
												F9 -C	Genel giderlerdeki düşüş oranı	14	50	10	35.71	4	14.29	0	0	0	0
												F10-A	Toplam giderlerin toplam gelirlere oranı	15	53.57	10	35.71	3	10.71	0	0	0	0
												F11-A	Hizmetlerin birim maliyetindeki düşüş oranı	6	21.43	16	57.14	4	14.29	2	7.14	0	0
												F11-B	Karın çalışan sayısına oranı	4	14.29	15	53.57	8	28.57	1	3.57	0	0
												F11-C	Çalışan başına üretilen hizmetlerdeki artış oranı	11	39.29	13	46.43	4	14.29	0	0	0	0
												F12-A	Her bir departmanın ortalama doluluk oranı.	8	28.57	18	64.29	2	7.14	0	0	0	0
												F12-B	Her bir departmanın doluluk artış oranı	14	50	12	42.86	2	7.14	0	0	0	0
												F13-A	Yatırımlardan elde edilen kazancın ortalama yatırım miktarına oranı	10	35.71	17	60.71	1	3.57	0	0	0	0

Çalışmanın yapıldığı termal turizm işletmelerinde yöneticilerin kurumsal performans değerlendirme konusunda, finansal performans boyutuna diğer boyutlardan daha fazla önem verdikleri ve finansal performansla ilgili amaç ve ölçülere yönelik ifadeleri, görüşleri ve yorumlarıyla ilgi ile cevapladıkları görülmüştür.

Gelir artışı ile ilgili olarak “satışların artırılması (oda yiyecek, içecek, sağlık hizmetleri v.b)” hedefi / amacını yöneticilerin %75 i çok önemli %25 i önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden “her bir departmanın gelir artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %71’i çok önemli %29’u önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Toplam satışların artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %36’sı çok önemli %39’u önemli %25’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Yeni pazarlardan (yurt içi yurt dışı bireysel veya kurumsal müşterilerden) gelen gelirleri artırmak” hedefi / amacını yöneticilerin %68’i çok önemli %32’i önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden “yeni pazarlardan elde edilen gelirin toplam gelire oranı” ölçütünü yöneticilerin %39’u çok önemli %54’ü önemli ve %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Karlılığın artırılması hedefi / amacını yöneticilerin %57’si çok önemli %36’sı önemli yalnızca %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden “net karın satışlara oranı” ölçütünü yöneticilerin %71’i çok önemli %25’i önemli %4’ü çok az önemli gördüklerini açıklamışlardır. “Brüt satış karının net satışlara oranı” ölçütünü yöneticilerin %21’i çok önemli %54’ü önemli %25’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Yeni ürün hizmetlerinin artırılması hedefi / amacının yöneticilerin %46’sı çok önemli %43’ü önemli %11’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden “yeni ürün hizmetlerden elde edilen kar oranı” ölçütünü yöneticilerin %64’ü çok önemli %32’si önemli ve %4’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Pazar payının (yurt içi ve yurt dışı) artırılması” hedefi / amacının yöneticilerin %68’i çok önemli, %28’i önemli, yalnızca %4’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden “yeni pazardaki artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %71’i çok önemli, %25’i önemli, yalnızca %4’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Mevcut Pazar payı artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %39’u çok önemli, %50’si önemli ve %11’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Ek hizmetlerin satışını artırmak” hedefi / amacını yöneticilerin %46’sı çok önemli, %50’si önemli, yalnızca %4’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçüt olarak “ek hizmet satışları artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %43’ü çok önemli, %54’ü önemli ve %4’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Müşteri başına geliri artırmak” hedefi / amacını yöneticilerin %82’si çok önemli, %14’ü önemli, %4’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçüt olarak “müşteri payı (birimlerdeki harcamaların) artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %68’i çok önemli, %29’u önemli ve %4’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Maliyetlerin Düşürülmesi” ile ilgili olarak “Kilit bölümlerdeki giderlerinin düşürülmesi” hedefi / amacını yöneticilerin %36’sı çok önemli, %39’u önemli, %18’i orta derecede önemli ve %7’si çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Kilit bölümlerdeki (sağlık hiz, yiy-iç hiz gibi) maliyetlerin düşüş oranı” ölçütünü yöneticilerin %36’sı çok önemli, %39’u önemli, %18’i orta derecede önemli, %7’si çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Yönetim ve genel giderlerinin düşürülmesi” hedefi / amacını yöneticilerin %50’si çok önemli, %54’ü önemli, %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Genel giderlerin toplam maliyetlere oranı” ölçütünü yöneticilerin %46’sı çok önemli, %46’sı önemli, %8’i

orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Toplam maliyetlerdeki düşüş oranı” ölçütünü yöneticilerin %32’si çok önemli, %39’u önemli, %29’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Genel giderlerdeki düşüş oranı” ölçütünü yöneticilerin %50’si çok önemli, %36’sı önemli, %14’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Verimliliğin artırılması” hedefi / amacını yöneticilerin % 86’sı çok önemli, %14’ü önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Toplam giderlerin toplam gelirlere oranı” ölçütünü yöneticilerin %53’ü çok önemli, %36’sı önemli, %11’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Hizmet sunum maliyetlerini azaltmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 75’i çok önemli, %43’ü önemli, %21’i orta derecede önemli ve %11’i çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Hizmetlerin birim maliyetindeki düşüş oranı” ölçütünü yöneticilerin %21’i çok önemli, %57’si önemli, %14’ü orta derecede önemli, % 7’si çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Kârın çalışan sayısına oranı” ölçütünü yöneticilerin %14’ü çok önemli, %54’ü önemli, %29’u orta derecede önemli, % 3’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Çalışan başına üretilen hizmetlerdeki artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %39’u çok önemli, %47’si önemli, %14’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Aktiflerin kullanımının artırılması” ile ilgili olarak “Mevcut varlıkların kullanımını azami seviyeye çıkartmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 50’si çok önemli, %39’u önemli, %11’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Her bir departmanın ortalama doluluk oranı.” Ölçütünü yöneticilerin %29’u çok önemli, %64’ü önemli, %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Her bir departmanın doluluk artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %50’si çok önemli, %43’ü önemli, %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Sermayenin karlılığını arttırmak “ hedefi / amacını yöneticilerin % 43’ü çok önemli, %50’si önemli, %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Yatırımlardan elde edilen kazancın ortalama yatırım miktarına oranı” ölçütünü yöneticilerin %36’sı çok önemli, %61’i önemli, %3’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

#### **7.1.1.1. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Yöneticilerin verdikleri cevapların analizinde ve görüşmeler sırasındaki yöneticilerin yorum ve önerilerinden elde edilen bilgiler ışığında kurumsal performans değerlendirme ile ilgili olarak yöneticilerin en çok önem verdikleri konuların finansal ve müşteri boyutlarında yoğunlaştığı görülmektedir.

Finansal boyutta; özellikle “satışların artırılması (oda, yiy-iç, sağlık hizmetleri vb.)”, “müşteri başına geliri artırmak”, “verimliliğin artırılması”, “yeni pazarlardan (yurt içi/yurt dışı, bireysel/kurumsal müşterilerden ) gelen gelirleri arttırmak”, “pazar payının (yurt içi veya yurt dışı) artırılması”, “karlığın artırılması” ve “mevcut varlıkların kullanımını azami seviyeye çıkartmak” hedefler/amaçları ağırlıklı olarak çok önemli ve önemli (%75 - %100 ) görülmektedir.

Görüşme formunda, finansal boyuttaki “sizin eklemek istediğiniz hedefleri/amaçları lütfen belirtiniz” bölümünde işletme yöneticileri, görüşme formunda yer alan hedefleri/amaçları uygun ve yeterli gördüklerini belirtmişler ve bazı ifadeleri düzeltici ve tamamlayıcı yorum ve önerilerde bulunmuşlardır. Finansal boyuta ilişkin elde edilen bilgileri, yöneticilerin görüş ve önerilerini şu şekilde özetlemek mümkündür.

Yeni pazarlardan (yurt içi ve yurt dışı bireysel ve kurumsal müşterilerden) gelen gelirleri arttırmak; hedefi/amacı ayrı ayrı ele alınarak;

- Yurt içi yeni pazarlardan ( bireysel ve kurumsal müşterilerden) gelen gelirleri arttırmak
- Yurt dışı yeni pazarlardan ( bireysel ve kurumsal müşterilerden) gelen gelirleri arttırmak; şeklinde iki ayrı hedef/amaç olarak düzenlenebileceği belirlenmiştir.

Ek hizmetlerin satışını arttırmak, ifadesinin, “yan hizmet” ifadesi ile birlikte kullanılarak;

- Mevcut yan/ek hizmet satışlarını arttırmak,
- Yeni yan/ek hizmet satışlarını arttırmak, şeklinde iki ayrı hedef/amaç olarak düzenlenebileceği belirlenmiştir.
- Happy-Hour&Happy-Time uygulamaları ile gelirleri arttırmak şeklinde bir hedefin/amacın gelir artışı ile ilgili bölümde yer alabileceği belirlenmiştir.

Happy-Hour&Happy-Time uygulaması; satışların en az olduğu zaman periyotlarında (ölü saatlerde, günlerde, aylarda) promosyonlar ve benzeri uygulamalarla gelirleri arttırmayı amaçlayan çalışmaları ifade etmektedir. Bu veya benzeri bir hedefin/amacın gelir artışı bölümünde yer alabileceği belirlenmiştir.

Maliyetin düşürülmesi ile ilgili hedeflerin/amaçların termal turizm işletme yöneticileri tarafından çok önemli görülmediği belirlenmiştir. Bu görüşün açıklaması olarak, hizmet kalite standartlarından taviz verilmeden, kalitenin ve müşteri memnuniyetinin sürdürülmesi için, maliyetlerin belirli bir noktadan daha fazla düşürülemeyeceği; ancak bu konuda “maliyetlerin kontrolü” veya “israfların önlenmesi” gibi hedeflerin/amaçların oluşturulabileceği belirlenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda;

- Kilit bölümlerdeki giderlerin düşürülmesi hedefi/amacı,
- Kilit bölümlerdeki israfların önlenmesi veya kontrolü;
- Hizmet sunum maliyetlerini azaltmak hedefi/amacı,

- Hizmet sunum maliyetlerinin kontrolü şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.

Finansal boyuttaki hedefleri/amaçları test etmeye yönelik belirlenen ölçütler, yöneticiler tarafından toplamda %75 - %100 aralığında çok önemli ve önemli olarak görülmüştür. Bu sonuç, görüşme formundaki ifadelerin ve belirlenen ölçütlerin termal turizm işletmeleri yöneticileri tarafından uygulanabilir olarak görüldüğünü ve tam olarak doğrulandığını göstermektedir.

Görüşme formunun “finansal boyuttaki ölçütlere ilişkin sizin eklemek istediğiniz ölçütleri lütfen belirtiniz” bölümünde yöneticilerin görüşme formunda yer alan ölçütleri uygun ve yeterli gördükleri, çok az sayıda farklı ve tamamlayıcı ölçüt ortaya koydukları görülmüştür. Yöneticilerin ifade ettikleri farklı ölçütleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Yan/ek hizmet satışlarının toplam satışlara oranı
- Happy-Hour & Happy-Time gelirlerinin toplam gelirlere oranı
- Kapasite (mevcut varlıkların) kullanım oranı
- Rakiplere kıyasla pazar payı oranı
- Kilit bölümlerdeki (Sağlık Hizmetleri, Yiyecek İçecek Hizmetleri) israflardaki düşüş oranı

Termal turizm işletme yöneticilerinin görüşme forumlarında belirttikleri ve görüşmeler sürecinde elde edilen bilgiler ışığında bir termal turizm işletmesinin performans karnesinin finansal boyutundaki hedefleri/amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere örnekler/öneriler Tablo 15’de sıralanmaktadır.

**Tablo 15: Termal Turizm İşletmeleri Finansal Boyut Örnek Amaç ve Ölçütleri**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER
<b>Gelir Artışı</b>	<b>Gelir Artışı Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
Satışların artırılması (oda, yiy - iç, sağlık hizmetleri vb.)	Her bir departmanın gelir artış oranı
Yurt içi yeni pazarlardan ( bireysel ve kurumsal müşterilerden) gelen gelirleri arttırmak	Toplam satışların artış oranı
Yurt dışı yeni pazarlardan ( bireysel ve kurumsal müşterilerden) gelen gelirleri arttırmak	Yurt içi yeni pazarlardan ( bireysel ve kurumsal müşterilerden) elde edilen gelirin toplam gelirlere oranı.
Karlılığın artırılması	Yurt dışı yeni pazarlardan ( bireysel ve kurumsal müşterilerden) elde edilen gelirin toplam gelirlere oranı.
Yeni ürün - hizmetlerin artırılması	Net karın satışlara oranı.
Pazar payının ( yurt içi veya yurt dışı ) artırılması	Brüt satış karının / net satışlara oranı
Mevcut yan/ek hizmet satışlarını arttırmak	Yeni ürün-hizmet satış oranı
Yeni yan/ek hizmet satışlarını arttırmak	Yeni ürün-hizmetlerden elde edilen kar oranı.
Happy-Hour & Happy-Time uygulamaları ile gelirleri arttırmak	Yeni pazarlardaki artış oranı.
Müşteri başına geliri arttırmak	Mevcut pazar payı artış oranı.
<b>Maliyetlerin Düşürülmesi</b>	Rakiplere kıyasla pazar payı oranı
-Kilit bölümlerdeki israfların önlenmesi veya kontrolü;	Mevcut yan/ek hizmet satışlarının toplam satışlara oranı
Yönetim ve genel giderlerinin düşürülmesi	Yeni yan/ek hizmet satışlarının toplam satışlara oranı
Verimliliğin artırılması	Happy-Hour & Happy-Time gelirlerinin toplam gelirlere oranı
Hizmet sunum maliyetlerinin kontrolü	Müşteri payı ( birimlerdeki harcamalarının ) artışı oranı
<b>Aktiflerin Kullanımının Artırılması</b>	<b>Maliyetlerin Düşürülmesi Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
Mevcut varlıkların kullanımını azami seviyeye çıkartmak	Kilit bölümlerdeki (sağlık, hiz., yiy-iç. hiz.vb ) israflardaki düşüş oranı
Sermayenin karlılığını arttırmak	Genel giderlerin toplam maliyetlere oranı
	Toplam maliyetlerdeki düşüş oranı
	Genel giderlerdeki düşüş oranı
	Toplam giderlerin toplam gelirlere oranı
	Hizmet birim maliyetlerindeki, israflardaki düşüş oranı
	Karın çalışan sayısına oranı
	Çalışan başına üretilen hizmetlerdeki artış oranı
	<b>Aktiflerin Kullanımının Artırılması Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
	Her bir departmanın ortalama doluluk oranı.
	Her bir departmanın doluluk artış oranı
	Kapasite (mevcut varlıkların) kullanım oranı
	Yatırımlardan elde edilen kazancın ortalama yatırım miktarına oranı



### 7.1.2. Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçüleri ile İlgili Bulgular

Bu bölümde, bir termal turizm işletmesinin, kurumsal performans karnesinde, müşteri boyutundaki stratejik amaçlarının neler olabileceği, hangi amaçların daha önemli görüldüğü ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı test ederek, ölçmede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Müşteri boyutunda işletme yöneticilerine bir termal turizm işletmesinin kurumsal performans karnesinin müşteri boyutundaki stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır? Bu hedeflere ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını test edecek ölçütler neler olmalıdır? Şeklinde iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular ile müşteri boyutu kapsamındaki hedefler ve amaçlar müşteri kazanma başlığı altında sekiz, müşteri elde tutma (devamlılığı) ile ilgili iki ve müşteri memnuniyeti ile ilgili iki örnek olmak üzere toplam on iki hedef/amaç ve bunları test etmeye yönelik toplam yirmi ölçüt ile irdelenmiştir. Görüşme formunun müşteri boyutuna ilişkin yöneticilerin değerlendirmeleri Tablo 16’da özetlenmiştir.

Ayrıca görüşme formunda her bir boyutun son kısmında olduğu gibi müşteri boyutunun son kısmında da yöneticilerin farklı görüş ve önerilerini belirtmeleri amacıyla sorular tekrarlanarak kendi ifadeleri ile amaç ve ölçütlere örnekler vermeleri istenmiştir.

## MÜŞTERİ BOYUTU

**Tablo 16 : Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçülerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?			5- Çok Önemli		4- Önemli		3- Orta Derecede Önemli		2- Çok Az Önemli		1- Önemsiz	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Müşteriyi Kazanma</b>												
M1	Müşteri kitemizi tanımak	25	89.29	3	10.71	0	0	0	0	0	0	
M2	Marka farkındalığı oluşturmak	20	71.43	8	28.57	0	0	0	0	0	0	
M3	Yüksek değerli müşterileri belirlemek	12	42.86	12	42.86	2	7.14	2	7.14	0	0	
M4	Sunulan hizmetlerin (farklı sağlık hizmetleri veya rekreasyon hizmetleri gibi) çeşitliliğini artırma	11	39.29	17	60.71	0	0	0	0	0	0	
M5	Yeni müşteriler edinmek	26	92.86	2	7.14	0	0	0	0	0	0	
M6	Yeni pazarlara ulaşmada tur operatörleri ve sağlık kuruluşlarıyla ilişkileri geliştirmek	18	64.29	10	35.71	0	0	0	0	0	0	
M7	Müşteri kayıplarını en aza indirmek	24	85.71	4	14.29	0	0	0	0	0	0	
M8	Müşteri bilgi sistemlerinin ( CRM-müşteri ilişkileri yönetimi ) kullanımını artırmak	15	53.57	11	39.29	2	7.14	0	0	0	0	
<b>Müşteriyi Elde Tutma ( Devamlılığı)</b>												
M9	Müşteriyi sadakati yüksek müşteriye dönüştürmek (Müşteri sadakat programları oluşturmak )	20	71.43	8	28.57	0	0	0	0	0	0	
M10	Termal turizm alanında Hizmette kusursuzluk sunmak	17	60.71	11	39.29	0	0	0	0	0	0	
<b>Müşteri Memnuniyeti</b>												
M11	Cazip bir değer teklifiyle termal turizm müşterisinin memnuniyetini artırmak	20	71.43	8	28.57	0	0	0	0	0	0	
M12	Termal turizm alanında özel müşteri hizmetlerini artırmak	15	53.57	10	35.71	2	7.14	1	3.57	0	0	

BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?			5 Çok Önemli		4- Önemli		3- Orta Derecede Önemli		2- Çok Az Önemli		1- Önemsiz	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Müşteriyi Kazanma Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>												
M1-A	Sadık – devamlı müşteri oranı	23	82.14	5	17.86	0	0	0	0	0	0	
M2-A	Marka farkındalığı ve tercihi oranı (anket)	11	39.29	15	53.57	2	7.14	0	0	0	0	
M3-A	Stratejik önemi olan kurumsal (tur operatörleri veya sağlık kuruluşları gibi ) müşteri oranı	10	35.71	15	53.57	3	10.71	0	0	0	0	
M4-A	Hizmet çeşitliliğinin artırılmasıyla kazanılan müşteri oranı	8	28.57	19	67.86	1	3.57	0	0	0	0	
M4-B	Kampanyalara verilen müşteri tepkisi oranı	6	21.43	14	50	8	28.57	0	0	0	0	
M5-A	Müşterilerin tavsiyeleri yoluyla kazanılan yeni müşteri sayısı	21	75	6	21.43	1	3.57	0	0	0	0	
M6-A	Kurumsal ilişkilerin geliştirilmesiyle kazanılan müşteri oranı	13	46.43	14	50	1	3.57	0	0	0	0	
M6-B	Yeni kazanılan (dönüştürülen potansiyel ) müşteri oranı	15	53.57	10	35.71	3	10.71	0	0	0	0	
M7-A	Kaybedilen (sadık veya devamlı) müşteri sayısı	21	75	7	25	0	0	0	0	0	0	
M8-A	Müşteri bilgi sistemleri kullanım oranı	13	46.43	14	50	1	3.57	0	0	0	0	
<b>Müşteriyi Elde Tutma Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>												
M9-A	Sadık müşterilerden gelen takdir, tavsiye sayısı	18	64.29	10	35.71	0	0	0	0	0	0	
M9-B	Sadık müşteri sayısındaki artış oranı	20	71.43	8	28.57	0	0	0	0	0	0	
M10-A	Hizmet üretimi ve sunumuyla ilgili şikayet sayısı/oranı	13	46.43	13	46.43	2	7.14	0	0	0	0	
M10-B	Departmanlardaki şikayet düşüş oranı	14	50	12	42.86	1	3.57	1	3.57	0	0	
<b>Müşteri Memnuniyeti Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>												
M11-A	Gizli denetçilerin işletmeyi ziyaretlerinden elde edilen ortalama sonuç	6	21.43	12	42.86	9	32.14	1	3.57	0	0	
M11-B	Müşteri yorumlarının yazıldığı kartlar	16	57.14	11	39.29	1	3.57	0	0	0	0	
M11-C	Değişik birimlerdeki hizmetlerden memnuniyet oranı	15	53.57	12	42.86	1	3.57	0	0	0	0	
M11-D	Sorun / şikayetleri çözümleme başarısındaki artış oranı	21	75	7	25	0	0	0	0	0	0	
M12-A	Özel ( VIP veya kurumsal ) Müşteri Sayısı	12	42.86	10	35.71	5	17.86	1	3.57	0	0	
M12-B	Özel Müşterilerin Kalite Değerlendirmeleri	13	46.43	12	42.86	3	10.71	0	0	0	0	

Müşteriyi kazanma ile ilgili olarak;

“Müşteri kitlemizi tanımak” hedefi / amacını yöneticilerin %89’u çok önemli ve %11’i önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “sadık-devamlı müşteri oranı” ölçütünü yöneticilerin %82’si çok önemli %18’i önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Marka farkındalığı” hedefi / amacını yöneticilerin % 71’i çok önemli %29’u önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “marka farkındalığı ve tercihi oranı (anket)” ölçütünü yöneticilerin %39’u çok önemli %54’ü önemli %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Yüksek değerli müşterileri belirlemek” hedefi / amacını yöneticilerin % 43’ü çok önemli %43’ü önemli, %7’si orta derecede önemli ve %7’si çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “ stratejik önemi olan kurumsal (tur operatörleri veya sağlık kuruluşları gibi) müşteri oranı” ölçütünü yöneticilerin %36’sı çok önemli %54’ü önemli %11’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Sunulan hizmetlerin (farklı sağlık hizmetleri veya rekreasyon hizmetleri gibi) çeşitliliğini arttırma” hedefi / amacını yöneticilerin % 39’u çok önemli %61’i önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “ hizmet çeşitliliğinin artırılmasıyla kazanılan müşteri oranı” ölçütünü yöneticilerin %29u çok önemli %68’i önemli %3’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “ Kampanyalara verilen müşteri tepkisi oranı” ölçütünü yöneticilerin %21’i çok önemli %50’si önemli %29’u orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Yeni müşteriler edinmek” hedefi / amacını yöneticilerin % 93’ü çok önemli, % 7’si önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Müşterilerin tavsiyeleri yoluyla kazanılan yeni müşteri sayısı” ölçütünü

yöneticilerin %75'i çok önemli, %21'i önemli, %3'ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Yeni pazarlara ulaşmada tur operatörleri ve sağlık kuruluşlarıyla ilişkileri geliştirmek” hedefi / amacını yöneticilerin % 6'ü çok önemli, %36'sı önemli, %7'si gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “ Kurumsal ilişkilerin geliştirilmesiyle kazanılan müşteri oranı” ölçütünü yöneticilerin %46'sı çok önemli, %50'si önemli, %3'ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Yeni kazanılan (dönüştürülen potansiyel ) müşteri oranı” ölçütünü yöneticilerin %53'ü çok önemli, %36'sı önemli, %11'i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Müşteri kayıplarını en aza indirmek” hedefi / amacını yöneticilerin % 86'sı çok önemli, %14'ü önemli, gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Kaybedilen (sadık veya devamlı) müşteri sayısı” ölçütünü yöneticilerin %75'i çok önemli, %25'i önemli, gördüklerini belirtmişlerdir.

“Müşteri bilgi sistemlerinin ( CRM-müşteri ilişkileri yönetimi ) kullanımını artırmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 54'ü çok önemli, %39'u önemli, %7'si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Müşteri bilgi sistemleri kullanım oranı” ölçütünü yöneticilerin % 46'sı çok önemli, %50'si önemli, %4'ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Müşteriyi elde tutma (devamlılığı) ile ilgili olarak;

“Müşteriyi sadakati yüksek müşteriye dönüştürmek (Müşteri sadakat programları oluşturmak )” hedefi / amacını yöneticilerin % 71'i çok önemli, %29'ü önemli, gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Sadık müşterilerden gelen takdir, tavsiye sayısı” ölçütünü yöneticilerin %64'ü çok önemli, %36'sı önemli, gördüklerini belirtmişlerdir. “Sadık müşteri sayısındaki artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %71'i çok önemli, %29'u önemli, gördüklerini belirtmişlerdir.

“Termal turizm alanında Hizmette kusursuzluk sunmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 61’i çok önemli, %39’ü önemli, gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Hizmet üretimi ve sunumuyla ilgili şikayet sayısı/oranı” ölçütünü yöneticilerin %46’sı çok önemli, %46’sı önemli, %8’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Departmanlardaki şikayet düşüş oranı” ölçütünü yöneticilerin %50’si çok önemli, %44’ü önemli, %3’ü orta derecede önemli % 3’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak;

“Cazip bir değer teklifiyle termal turizm müşterisinin memnuniyetini artırmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 71’i çok önemli, %29’u önemli, gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Gizli denetçilerin işletmeyi ziyaretlerinden elde edilen ortalama sonuç” ölçütünü yöneticilerin %21’i çok önemli, %43’ü önemli, %32’si orta derecede önemli % 4’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Müşteri yorumlarının yazıldığı kartlar” ölçütünü yöneticilerin %57’si çok önemli, %39’u önemli, %4’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Değişik birimlerdeki hizmetlerden memnuniyet oranı” ölçütünü yöneticilerin %54’ü çok önemli, %43’ü önemli, %3’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Sorun / şikayetleri çözümüleme başarısındaki artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %75’i çok önemli, %25’i önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Termal turizm alanında özel müşteri hizmetlerini arttırmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 54’ü çok önemli, %36’sı önemli, %7’si orta derecede önemli ve %3’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Özel ( VIP veya kurumsal ) Müşteri Sayısı” ölçütünü yöneticilerin %43’ü çok önemli, %36’sı önemli, %18’i orta derecede önemli % 3’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Özel Müşterilerin Kalite Değerlendirmeleri” ölçütünü yöneticilerin %46’sı çok önemli, %43’ü önemli, %11’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

### 7.1.2.1. Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Müşteri boyutu; termal turizm işletmeleri yöneticilerinin, finansal boyut kadar önem verdikleri, kurumsal performans konusunda başarının göstergesi olarak ilgi ile üzerinde durdukları, kendi işletmeleri ve uygulamalarından örnekler vererek en fazla yorum yaptıkları bir boyuttur. Araştırma kapsamında görüşülen işletmelerin tümünde, müşterilerin işletmelerden beklentileri, istek ve şikayetlerinin yakından izlenmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu amaçla işletmelerin tümünde, odalarda müşterilerin doldurmaları için işletmeye özgü düzenlenmiş “müşteri memnuniyeti anketleri” bulundurulmaktadır. Ayrıca işletmelerin her departmanından sorumlu yöneticilerin bire bir görüşmelerle müşterilerin istek ve şikayetleri ile yakından ilgilenerek, müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik sabırlı ve özverili çalışmalarda buldukları belirtilmektedir.

Sağlık turizmi ve insan sağlığı ile olan ilişkisi, müşteri memnuniyeti konusunun termal turizm işletmeleri açısından önemini arttıran nedenlerin başında gelmektedir. Müşteri memnuniyetinin termal turizm işletmelerinde ön planda tutulmasındaki diğer etken faktörler, finansal başarının gereği ve rekabet olduğu gibi Türk kültürüne özgü misafirperverlik temelinde gelişen Türk turizm sektörünün ulaştığı sektörel davranış ve etik ile açıklanabilir. İşletme yöneticilerinin çoğunluğunun; görüşme formunda yer alan “müşteri” ifadesinin ve kavramının “misafir” olarak düzeltilmesi önerisi bunun bir göstergesidir.

Termal turizm işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında müşteri boyutunun, termal turizm işletmelerinde kurumsal performansın izlenmesi ve ölçülmesi konusunda finansal boyuttan sonra düzenli olarak izlenen, ölçümlerin yapıldığı ve önemsenerek dikkate alındığı tek boyut olduğu söylenebilir.

Müşteri boyutunda; özellikle “müşteri kitlemizi tanımak”, “marka farkındalığı oluşturmak”, “yeni müşteriler edinmek”, “yeni pazarlara ulaşmada tur operatörleri ve sağlık kuruluşlarıyla ilişkileri geliştirmek”, “müşteri kayıplarını en

aza indirmek”, “müşteriyi sadakati yüksek müşteriye dönüştürmek (müşteri sadakat programları oluşturmak )” ve “cazip bir değer teklifiyle termal turizm müşterisinin memnuniyetini artırmak” hedefleri/amaçları ağırlıklı olarak çok önemli ve önemli (%75 - %100 ) görülmektedir.

Görüşme formunun, müşteri boyutunda “sizin eklemek istediğiniz hedefleri/amaçları lütfen belirtiniz” bölümünde işletme yöneticileri, görüşme formunda yer alan hedefleri/amaçları uygun ve yeterli gördüklerini belirtmişler ve bazı ifadeleri düzeltici ve tamamlayıcı yorum ve önerilerde bulunmuşlardır. Müşteri boyutuna ilişkin elde edilen bilgileri, yöneticilerin görüş ve önerilerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Müşteri kitlemizi tanımak, hedefi/amacının,
- Hedef müşteri kitlemizi belirlemek/tanımak veya
- Hedef müşteri portföyümüzü belirlemek ve müşteri taleplerini izlemek, şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.
- Yüksek değerli müşterileri belirlemek, hedefi/amacının,
- Artı değer kazandıran ve stratejik önemi olan (kurumsal, tur operatörleri, şirketler, sağlık kuruluşları gibi) yüksek değerli misafirleri kazanmak, şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.
- Yeni müşteriler edinmek, hedefi/amacının
- Mevcut misafirleri motive ederek (yeni misafirler getirmeleri için avantajlar sunarak) yeni müşteriler edinmek, şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.
- Yeni pazarlara ulaşmada tur operatörleri ve sağlık kuruluşlarıyla ilişkileri geliştirmek, hedefi/amacının,
- Yeni pazarlara ulaşmada tur operatörleri ve sağlık kuruluşları, şirketler ve kamu kurumları ile ilişkileri geliştirmek, şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.
- Müşteri kayıplarını en aza indirmek, hedefi/amacının,

- Önceliği termal hizmet talebi olan müşteri kayıplarını en aza indirmek, şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.
- Müşteriyi sadakati yüksek müşteriye dönüştürmek (Müşteri sadakat programları oluşturmak), hedefi/amacının,
- Müşteriyi sadakati yüksek, sürekli müşteriye dönüştürmek (Müşteri sadakat programları oluşturmak ) şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.
- Termal turizm alanında hizmette kusursuzluk sunmak, hedefi/amacının,
- Termal turizm alanında ve sağlık hizmetlerinde öncelikle aranan ve tercih edilen hizmetler sunmak, şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.
- Algılanan hizmet kalitesinde (sağlık, konaklama, eğence ve diğer hizmetlerde ) değer üretimini arttırmak, hedefi/amacı ve bu amacı test etmeye yönelik “Algılanan hizmet kalitesindeki (sağlık, konaklama, eğence ve diğer hizmetlerde) artış oranı” ölçütü iç süreçler boyutundan çıkarılarak, müşteri boyutunda; müşteri memnuniyeti ile ilgili bölümde yer almasının daha uygun olacağı belirlenmiştir.
- Farklı yaşı guruplarına (öncelikle çocuklara ve/veya gençlere) yönelik alternatif hizmetlerle cazibe oluşturmak, şeklinde bir hedefin/amacın da müşteriyi kazanma bölümüne eklenebileceği belirlenmiştir.

Müşteri boyutundaki hedefleri/amaçları test etmeye yönelik belirlenen ölçütler de yöneticiler tarafından toplamda (%75 - %100) aralığında çok önemli ve önemli olarak görülmüştür. Bu sonuç, görüşme formundaki ifadelerin ve belirlenen ölçütlerin termal turizm işletmeleri yöneticileri tarafından uygulanabilir olarak görüldüğünü ve tam olarak doğrulandığını göstermektedir.

Görüşme formunun “müşteri boyutundaki ölçütlere ilişkin sizin eklemek istediğiniz ölçütleri lütfen belirtiniz” bölümünde yöneticiler, görüşme formunda yer alan ölçütleri uygun gördüklerini belirtmişler ve bazı ifadeleri düzeltici ve tamamlayıcı yorum ve önerilerde bulunmuşlardır. Yöneticilerin ifade ettikleri farklı ölçütleri şu şekilde özetlemek mümkündür:



- Mevcut misafir portföyü ve misafir memnuniyeti anketi
- Hedef kategorilerdeki misafir sayıları/artış oranı
- Marka farkındalığı ve tercihi oranı (şirket içi anket)
- İnternet siteleri ve diğer araçlarla yürütülen kampanyalara verilen müşteri tepkisi oranı
- Kurumsal misafirlerin toplam misafirlere oranı
- Kurumsal misafirlerin sayısı/ artış oranı
- Yeni kazanılan (dönüştürülen potansiyel müşteri sayısı/oranı)
- Kaybedilen sadık veya devamlı termal turizm misafirlerinin kaybedilme sebepleri (görüşme/anket) veya
- Önceliği termal hizmet talebi olan misafirlerin kaybedilme nedenleri (görüşme/anket)
- Müşteri bilgi sistemleri kullanımındaki artış ile kazanılan misafir sayısı/oranı
- Sadık/sürekli misafirlerden gelen taktir tavsiye sayısı
- Sadık/sürekli misafir sayısındaki artış oranı
- Termal suya dayalı sağlık hizmetlerini tercih eden misafir sayısı/oranı
- Termal suya dayalı sağlık hizmetleri ile ilgili şikayet sayısı/oranı
- Farklı yaş guruplarına yönelik alternatif hizmetlerin sunumuyla kazanılan müşteri sayısı/oranı
- Müşteri temsilcilerinin bire bir görüşmeleri. (Termal turizm işletmelerinde müşteri boyutuna ilişkin değerlendirmelerde ve birçok hedefin/amacın ölçümünde; bu yöntemin ve bu yöntemden elde edilen bilgilerin de çok sık kullanılan ölçütler olduğu belirlenmiştir.)

Termal turizm işletme yöneticilerinin görüşme forumlarında belirttikleri ve görüşmeler sürecinde elde edilen bilgiler ışığında bir termal turizm işletmesinin, performans karnesinin, müşteri boyutundaki hedefleri /amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere örnekler/öneriler Tablo 17’de sıralanmaktadır.

Tablo 17: Termal Turizm İşletmeleri Müşteri Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER
<b>Müşteriyi Kazanma</b>	<b>Müşteriyi Kazanma Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
-Hedef müşteri kitlemizi belirlemek/tanımak veya -Hedef müşteri portföyümüzü belirlemek ve müşteri taleplerini izlemek	Sadık – devamlı müşteri oranı
Marka farkındalığı oluşturmak	Mevcut misafir portföyü ve misafir memnuniyeti anketi
Artı değer kazandıran ve stratejik önemi olan (kurumsal, tur operatörleri, şirketler, sağlık kuruluşları gibi) yüksek değerli misafirleri kazanmak	Hedef kategorilerdeki misafir sayıları/artış oranı
Sunulan hizmetlerin (farklı sağlık hizmetleri veya rekreasyon hizmetleri gibi) çeşitliliğini artırma	Marka farkındalığı ve tercihi oranı (şirket içi anket)
Mevcut misafirleri motive ederek (yeni misafirler getirmeleri için avantajlar sunarak) yeni misafirler edinmek	İnternet siteleri ve diğer araçlarla yürütülen kampanyalara verilen müşteri tepkisi oranı
Farklı yaş guruplarına (öncelikle çocuklara ve/veya gençlere) yönelik alternatif hizmetlerle cazibe oluşturmak	Stratejik önemi olan kurumsal (tur operatörleri veya sağlık kuruluşları gibi ) misafir sayısı/artış oranı
Yeni pazarlara ulaşmada tur operatörleri, sağlık kuruluşları, şirketler ve kamu kurumları ile ilişkileri geliştirmek	Kurumsal misafirlerin toplam misafirlere oranı
Önceliği termal hizmet talebi olan müşteri kayıplarını en aza indirmek	Hizmet çeşitliliğinin artırılmasıyla kazanılan müşteri oranı
Müşteri bilgi sistemlerinin ( CRM-müşteri ilişkileri yönetimi ) kullanımını arttırmak	Müşterilerin tavsiyeleri yoluyla kazanılan yeni müşteri sayısı
<b>Müşteriyi Elde Tutma ( Devamlılığı)</b>	Yeni kazanılan (dönüştürülen potansiyel müşteri sayısı/oranı)
Müşteriyi sadakati yüksek, sürekli müşteriye dönüştürmek (Müşteri sadakat programları oluşturmak )	Farklı yaş guruplarına yönelik alternatif hizmetlerin sunumuyla kazanılan müşteri sayısı/oranı
Termal turizm alanında ve sağlık hizmetlerinde öncelikle aranan ve tercih edilen hizmetler sunmak	Kurumsal ilişkilerin geliştirilmesiyle kazanılan müşteri oranı
<b>Müşteri Memnuniyeti</b>	Kaybedilen (sadık veya devamlı) müşteri sayısı
Cazip bir değer teklifiyle termal turizm müşterisinin memnuniyetini arttırmak	Kaybedilen sadık veya devamlı termal turizm misafirlerinin kaybedilme sebepleri (görüşme/anket)
Termal turizm alanında özel müşteri hizmetlerini arttırmak	Önceliği termal hizmet talebi olan misafirlerin kaybedilme nedenleri (görüşme/anket)
Algılanan hizmet kalitesinde (sağlık, konaklama, eğlence ve diğer hizmetlerde ) değer üretimini arttırmak	Müşteri bilgi sistemleri kullanım oranı
	Müşteri bilgi sistemleri kullanımındaki artış ile kazanılan misafir sayısı/oranı
	<b>Müşteriyi Elde Tutma Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
	Sadık /sürekli müşterilerden gelen takdir, tavsiye sayısı
	Sadık/sürekli müşteri sayısındaki artış oranı
	Hizmet üretimi ve sunumuyla ilgili şikayet sayısı/oranı
	Departmanlardaki şikayet düşüş oranı
	Termal suya dayalı sağlık hizmetlerini tercih eden misafir sayısı/oranı
	Termal suya dayalı sağlık hizmetleri ile ilgili şikayet sayısı/oranı
	<b>Müşteri Memnuniyeti Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
	Gizli denetçilerin işletmeyi ziyaretlerinden elde edilen ortalama sonuç
	Müşteri yorumlarının yazıldığı kartlar
	Değişik birimlerdeki hizmetlerden memnuniyet oranı
	Sorun / şikayetleri çözümleme başarısındaki artış oranı
	Özel ( VIP veya kurumsal ) Müşteri Sayısı
	Özel Müşterilerin Kalite Değerlendirmeleri
	Algılanan hizmet kalitesindeki (sağlık, konaklama, eğlence ve diğer hizmetlerde) artış oranı
	Müşteri temsilcilerinin bire bir görüşmeleri

### 7.1.3. İç Süreçler/İşlemler Boyutu Amaç ve Ölçütleri ile İlgili Bulgular

Bu bölümde, bir termal turizm işletmesinin, kurumsal performans karnesinde, iç süreçler/işlemler boyutundaki stratejik amaçlarının neler olabileceği, hangi amaçların daha önemli görüldüğü ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı test ederek, ölçmede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

İç süreçler boyutunda işletme yöneticilerine bir termal turizm işletmesinin kurumsal performans karnesinin müşteri boyutundaki stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır? Bu hedeflere ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını test edecek ölçütler neler olmalıdır? Şeklinde iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular ile iç süreçler boyutu kapsamındaki hedefler ve amaçlar yenileme süreci başlığı altında iki, operasyonlar süreci ile ilgili yedi, satış sonrası hizmetler ile ilgili bir olmak üzere toplam on hedef/amaç ve bunları test etmeye yönelik toplam on üç ölçüt ile irdelenmiştir. Görüşme formunun iç işlemler boyutuna ilişkin yöneticilerin değerlendirmeleri Tablo 18’de özetlenmiştir.

Ayrıca görüşme formunda her bir boyutun son kısmında olduğu gibi iç işlemler boyutunun son kısmında da yöneticilerin farklı görüş ve önerilerini belirtmeleri amacıyla sorular tekrarlanarak kendi ifadeleri ile amaç ve ölçütlere örnekler vermeleri istenmiştir.

## İÇ SÜREÇLER BOYUTU

**Tablo 18 : Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?		5- Çok Önemli		4- Önemli		3-Orta Derecede Önemli		2- Çok Az Önemli		1- Önemsiz	
Yenileme Süreci		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
S 1	Termal turizm müşterisinin gelecekteki ihtiyaçlarını önceden görmek, geliştirmek	20	71.43	8	28.57	0	0	0	0	0	0
S2	Yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek	21	75	7	25	0	0	0	0	0	0
Operasyonlar Süreci		5- Çok Önemli		4- Önemli		3-Orta Derecede Önemli		2- Çok Az Önemli		1- Önemsiz	
S3	Takım çalışması ve koordinasyonu artırmak	21	75	7	25	0	0	0	0	0	0
S4	Birimlerdeki ürün / hizmet üretim maliyetlerini azaltmak	7	25	14	50	7	25	0	0	0	0
S5	Termal turizm alanındaki İşlem / hizmet kalitesinin artırılması	20	71.43	8	28.57	0	0	0	0	0	0
S6	Hizmet verimliliğini artırmak	21	75	7	25	0	0	0	0	0	0
S7	Termal turizm hizmetlerinde, üretim süreçlerini devamlı olarak geliştirmek	13	46.43	15	53.57	0	0	0	0	0	0
S8	Çalışma yaşam kalitesinin artırılması	21	75	6	21.43	1	3.57	0	0	0	0
S9	Algılanan hizmet kalitesinde (sağlık, konaklama, eğlence hizmetlerinde) değer üretimini artırmak	15	53.57	13	46.43	0	0	0	0	0	0
Satış Sonrası Hizmetler		5- Çok Önemli		4- Önemli		3-Orta Derecede Önemli		2- Çok Az Önemli		1- Önemsiz	
S10	Satış sonrası iletişimi sürdürmek ve artırmak	21	75	5	17.86	2	7.14	0	0	0	0
BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?		5- Çok Önemli		4- Önemli		3-Orta Derecede Önemli		2- Çok Az Önemli		1- Önemsiz	
Yenileme Süreci Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
S 1-A	Kilit müşteriler ile belirlenen fırsat ve önerilerin sayısı	12	42.86	16	57.14	0	0	0	0	0	0
S2-A	Yeni başlatılan projelerin sayısı / oranı	6	21.43	18	64.29	3	10.71	0	0	1	3.57
S2-B	Yeni ürün / hizmet geliştirme süresi	12	42.86	13	46.43	2	7.14	0	0	1	3.57
Operasyonlar Süreci Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
S3-A	Takımlar/departmanlar arasındaki çalışma uyumu anketi	9	32.14	17	60.71	1	3.57	0	0	1	3.57
S4-A	Birimlerin maliyetleri / toplam maliyetler oranı	5	17.86	17	60.71	5	17.86	1	3.57	0	0
S4-B	Rakiplerle kıyaslanmış birim başına maliyet	3	10.71	8	28.57	14	50	2	7.14	1	3.57
S4-C	Kilit hizmet üretim süreçlerinin (sağlık hizmetleri gibi) faaliyet tabanlı maliyeti	7	25	16	57.14	5	17.86	0	0	0	0
S5-A	İşlem / hizmet kalitesindeki artış oranı (hizmet kalite ölçeği)	13	46.43	13	46.43	2	7.14	0	0	0	0
S6-A	Kusurlu, eksik hizmet telafisi ( müşteriye memnun etmek için tekrarlanan hizmet) oranı	16	57.14	11	39.29	1	3.57	0	0	0	0
S7-A	Hizmet üretim süreçlerinde kaydedilen önemli gelişmelerin oranı	11	39.29	14	50	3	10.71	0	0	0	0
S8-A	Çalışma yaşam kalitesi anketi	15	53.57	12	42.86	1	3.57	0	0	0	0
S9-A	Algılanan hizmet kalitesindeki (sağlık,konaklama,eğlence hiz ) artış oranı	14	50	13	46.43	1	3.57	0	0	0	0
Satış Sonrası Hizmetler Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
S10-A	Satış sonrası iletişim ile elde tutulan ve tekrar kazanılan müşteri oranı	20	71.43	6	21.43	2	7.14	0	0	0	0

#### Yenileme Süreci ile ilgili olarak;

“Termal turizm müşterisinin gelecekteki ihtiyaçlarını önceden görmek, geliştirmek” hedefi / amacını yöneticilerin % 71’i çok önemli, %29’u önemli, gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Kilit müşteriler ile belirlenen fırsat ve önerilerin sayısı” ölçütünü yöneticilerin %43’ü çok önemli, %57’si önemli, gördüklerini belirtmişlerdir.

“Yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek” hedefi / amacını yöneticilerin % 75’i çok önemli, %25’i önemli, gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Yeni başlatılan projelerin sayısı / oranı” ölçütünü yöneticilerin %21’i çok önemli, %64’ü önemli, %11’i orta derecede önemli % 4’ü önemsiz gördüklerini belirtmişlerdir. “Yeni ürün / hizmet geliştirme süresi” ölçütünü yöneticilerin %43’ü çok önemli, %46’sı önemli, %7’si orta derecede önemli % 4’ü önemsiz gördüklerini belirtmişlerdir.

#### Operasyonlar Süreci ile ilgili olarak;

“Takım çalışması ve koordinasyonu artırmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 75’i çok önemli, %25’i önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Takımlar/departmanlar arasındaki çalışma uyumu anketi” ölçütünü yöneticilerin %33’ü çok önemli, %61’i önemli, %3’ü orta derecede önemli % 3’ü önemsiz gördüklerini belirtmişlerdir.

“Birimlerdeki ürün / hizmet üretim maliyetlerini azaltmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 25’i çok önemli, %50’si önemli, %25’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Birimlerin maliyetleri / toplam maliyetler oranı” ölçütünü yöneticilerin %18’i çok önemli, %61’i önemli, %18’i orta derecede önemli % 4’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Rakiplerle kıyaslanmış birim başına maliyet” ölçütünü yöneticilerin %11’i çok önemli, %29’u önemli, %50’si orta derecede önemli % 7’si çok az önemli % 3’ü önemsiz gördüklerini belirtmişlerdir. “Kilit hizmet üretim süreçlerinin (sağlık

hizmetleri gibi) faaliyet tabanlı maliyeti” ölçütünü yöneticilerin %25’i çok önemli, %57’si önemli, %18’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Termal turizm alanındaki İşlem / hizmet kalitesinin artırılması” hedefi / amacını yöneticilerin % 71’i çok önemli, %29’ü önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “İşlem / hizmet kalitesindeki artış oranı (hizmet kalite ölçeği)” ölçütünü yöneticilerin %46’sı çok önemli, %46’sı önemli, %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Hizmet verimliliğini arttırmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 75’i çok önemli, %25’i önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “ Kusurlu, eksik hizmet telafisi (müşteriyi memnun etmek için tekrarlanan hizmet) oranı” ölçütünü yöneticilerin %57’si çok önemli, %39’u önemli, %4’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Termal turizm hizmetlerinde, üretim süreçlerini devamlı olarak geliştirmek” hedefi / amacını yöneticilerin % 46’sı çok önemli, %54’ü önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Hizmet üretim süreçlerinde kaydedilen önemli gelişmelerin oranı” ölçütünü yöneticilerin %39’u çok önemli, %50’si önemli, %11’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Çalışma yaşam kalitesinin artırılması” hedefi / amacını yöneticilerin % 75’i çok önemli, %21’i önemli, %4’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Çalışma yaşam kalitesi anketi” ölçütünü yöneticilerin %54’ü çok önemli, %43’ü önemli, %3’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Algılanan hizmet kalitesinde (sağlık, konaklama, eğlence hizmetlerinde) değer üretimini arttırmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 54’ü çok önemli, %46’sı önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Algılanan hizmet kalitesindeki (sağlık, konaklama, eğlence hizmetleri) artış oranı”

ölçütünü yöneticilerin %50'si çok önemli, %46'sı önemli, %4'ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Satış Sonrası Hizmetler ile ilgili olarak;

“Satış sonrası iletişimi sürdürmek ve artırmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 75'i çok önemli, %18'i önemli, %7'si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Satış sonrası iletişim ile elde tutulan ve tekrar kazanılan müşteri oranı” ölçütünü yöneticilerin %71'i çok önemli, %22'si önemli, %7'si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

#### **7.1.3.1. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Hizmet üretim süreçlerinin karakteristik özelliklerinden olan “ üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi” ve termal turizm hizmetlerinin, sağlık hizmetlerini de kapsayan özgün nitelikleri, iç süreçler/işlemler boyutunda yer alan hedeflerin/amaçların kurumsal performans değerlemede önemle üzerinde durulmasını gerektirmektedir. Bu anlamda, görüşülen termal turizm işletmeleri yöneticileri, görüşme formunun iç süreçler boyutunda yer alan hedefleri/amaçları önemsediklerini ve bu yönde çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir. Ancak yöneticilerin birçoğunun, bu boyutta, yenileme süreci ve satış sonrası hizmetleri çok önemli ve önemli gördüklerini ifade etmeleri ile birlikte iç süreçler boyutunu daha çok operasyonlar süreci ile eş anlamlı algıladıkları ve bu yönde yoğunlaştıkları görülmüştür.

İç süreçler/işlemler boyutunda “birimlerdeki ürün/hizmet üretim maliyetlerini azaltmak” dışındaki tüm hedefler/amaçlar çok önemli ve önemli ( %75-%100) görülmektedir.

Görüşme formunun, iç süreçler boyutunda “sizin eklemek istediğiniz hedefleri/amaçları lütfen belirtiniz” bölümünde işletme yöneticileri, görüşme

formunda yer alan hedefleri/amaçları uygun ve yeterli gördüklerini belirtmişler ve bazı ifadeleri düzeltici ve tamamlayıcı yorum ve önerilerde bulunmuşlardır. İç süreçler boyutuna ilişkin elde edilen bilgileri, yöneticilerin görüş ve önerilerini şu şekilde özetlemek mümkündür

Yenileme süreci kapsamında, doğal kaynakların ve doğal/organik ürünlerin bir arada kullanımı ile sunulan natürel sağlık hizmetlerinin ve sağlık alanındaki yeniliklerin ve gelişmelerin vurgulandığı hedeflerin/amaçların oluşturulabileceği belirtilmiştir. Bu anlamda;

- Yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek hedefi/amacının,
- Termal kaynaklara dayalı sağlık hizmetlerinde yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetleri keşfetmek ve uygulamaların öncüsü olmak, şeklinde düzenlenebileceği ve ayrıca
- Doğal kaynaklar ve doğal/organik ürünlere dayalı sağlık hizmetlerini geliştirmek şeklinde bir hedefin/amacın bu bölüme eklenebileceği belirlenmiştir.
- Takım çalışması ve koordinasyonu artırmak hedefi/amacının,
- Takım ruhu ile çalışma ve koordinasyonu artırmak, şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.
- Birimlerdeki ürün/hizmet üretim maliyetlerini azaltmak, hedefi/amacının,
- Birimlerdeki ürün/hizmet üretiminde maliyetlerin kontrolü veya
- Birimindeki ürün/hizmet üretimindeki israfları önlemek, şeklinde düzenleneceği belirlenmiştir.
- Satış sonrası iletişimi sürdürmek ve artırmak, hedefi/amacının,
- Operasyon ve hizmet sunumu sonrası iletişimi sürdürmek, şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.

İç süreçler boyutundaki hedefleri/amaçları test etmeye yönelik belirlenen (maliyetlerle ilgili üç ölçüt dışındaki ) ölçütler de yöneticiler tarafından toplamda



%75 - %100 aralığında çok önemli ve önemli olarak görülmüştür. Bu sonuç, görüşme formundaki ifadelerin ve belirlenen ölçütlerin termal turizm işletmeleri yöneticileri tarafından uygulanabilir olarak görüldüğünü ve tam olarak doğrulandığını göstermektedir.

Görüşme formunun “İç süreçler boyutundaki ölçütlere ilişkin sizin eklemek istediğiniz ölçütleri lütfen belirtiniz” bölümünde yöneticiler, görüşme formunda yer alan ölçütleri uygun gördüklerini belirtmişler ve bazı ifadeleri düzeltici ve tamamlayıcı yorum ve önerilerde bulunmuşlardır. Yöneticilerin ifade ettikleri farklı ölçütleri şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Termal sağlık hizmetlerinde yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetlerin sunumu ve öncülüğü ile ulaşılan gelir artış oranı
- Doğal/organik ürünlere dayalı sağlık hizmetlerini sunumu ile kazanılan müşteri sayısı/oranı
- Yeni hizmetlerin sunumuyla, müşteri memnuniyeti de kaydedilen artış oranı
- Takımlar arasında çıkan sorunlardaki düşüş oranı
- Takımlar, departmanlar arası uyumdan kaynaklanan verimlilik artış oranı
- Birimlerdeki israfların ( kontrolü )- düşüş oranı
- Hizmet üretim süreçlerinde kaydedilen önemli gelişmelerin oranının
- Hizmet üretim süreçlerinin gelişmesi ile kaydedilen gelir artış oranı şeklinde düzenleneceği belirlenmiştir.
- Pozisyonlara göre çalışma yaşam kalitesi anketi
- Çalışma yaşam kalitesindeki artışa paralel kaydedilen performans artış oranı
- Operasyon ve hizmet sunumu sonrası iletişim ile elde tutulan veya tekrar kazanılan müşteri sayısı/oranı
- İletişimin sürdüğü bireysel ve kurumsal müşteri sayısı

Termal turizm işletme yöneticilerinin görüşme forumlarında belirttikleri ve görüşmeler sürecinde elde edilen bilgiler ışığında bir termal turizm işletmesinin, performans karnesinin, İç süreçler boyutundaki hedefleri/amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere örnekler/öneriler Tablo 19’da sıralanmaktadır.

**Tablo 19: Termal Turizm İşletmeleri İç Süreçler Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER
<b>Yenileme Süreci</b>	<b>Yenileme Süreci Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
Termal turizm müşterisinin gelecekteki ihtiyaçlarını önceden görmek, geliştirmek	Kilit müşteriler ile belirlenen fırsat ve önerilerin sayısı
Termal kaynaklara dayalı sağlık hizmetlerinde yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetleri keşfetmek ve uygulamaların öncüsü olmak	Termal sağlık hizmetlerinde yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetlerin sunumu ve öncülüğü ile ulaşılan gelir artış oranı
	Yeni hizmetlerin sunumuyla, müşteri memnuniyeti de kaydedilen artış oranı
	Yeni başlatılan projelerin sayısı / oranı
	Yeni ürün / hizmet geliştirme süresi
Doğal kaynaklar ve doğal/organik ürünlere dayalı sağlık hizmetlerini geliştirmek	Doğal/organik ürünlere dayalı sağlık hizmetlerini sunumu ile kazanılan müşteri sayısı/oranı
<b>Operasyonlar Süreci</b>	<b>Operasyonlar Süreci Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
Takım ruhu ile çalışma ve koordinasyonu artırmak	Takımlar/departmanlar arasındaki çalışma uyumu anketi
	Takımlar arasında çıkan sorunlardaki düşüş oranı
	Takımlar, departmanlar arası uyumdan kaynaklanan verimlilik artış oranı
	Birimlerdeki israfların ( kontrolü ) - düşüş oranı
	Birimlerin maliyetleri / toplam maliyetler oranı
	Rakiplerle kıyaslanmış birim başına maliyet
	Kilit hizmet üretim süreçlerinin (sağlık hizmetleri gibi) faaliyet tabanlı maliyeti
Termal turizm alanındaki İşlem / hizmet kalitesinin artırılması	İşlem / hizmet kalitesindeki artış oranı (hizmet kalite ölçeği)
Hizmet verimliliğini arttırmak	Kusurlu, eksik hizmet telafisi ( müşteriye memnun etmek için tekrarlanan hizmet) oranı
Termal turizm hizmetlerinde, üretim süreçlerini devamlı olarak geliştirmek	Hizmet üretim süreçlerinin gelişmesi ile kaydedilen gelir artış oranı
Çalışma yaşam kalitesinin artırılması	Pozisyonlara göre çalışma yaşam kalitesi anketi
	Çalışma yaşam kalitesindeki artışa paralel kaydedilen performans artış oranı
Algılanan hizmet kalitesinde ( sağlık, konaklama, eğlence hizmetlerinde) değer üretimini arttırmak	Algılanan hizmet kalitesindeki (sağlık, konaklama, eğlence hiz ) artış oranı
<b>Satış Sonrası Hizmetler</b>	<b>Satış Sonrası Hizmetler Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
Operasyon ve hizmet sunumu sonrası iletişimi sürdürmek	Operasyon ve hizmet sunumu sonrası iletişim ile elde tutulan veya tekrar kazanılan müşteri sayısı/oranı
	İletişimin sürdürüğü bireysel ve kurumsal müşteri sayısı

#### 7.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçüleri ile İlgili Bulgular

Bu bölümde, bir termal turizm işletmesinin, kurumsal performans karnesinde, öğrenme ve gelişme boyutundaki stratejik amaçlarının neler olabileceği, hangi amaçların daha önemli görüldüğü ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı test ederek, ölçümede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Öğrenme ve gelişme boyutunda işletme yöneticilerine bir termal turizm işletmesinin kurumsal performans karnesinin müşteri boyutundaki stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır? Bu hedeflere ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını test edecek ölçütler neler olmalıdır? Şeklinde iki soru yöneltmiştir. Bu sorular ile Öğrenme ve gelişme boyutu kapsamındaki hedefler ve amaçlar beşeri sermaye başlığı altında dört, bilgi sermayesi ile ilgili iki, örgütsel sermaye ile ilgili üç olmak üzere toplam dokuz hedef/amaç ve bunları test etmeye yönelik toplam on altı ölçüt ile irdelenmiştir. Görüşme formunun Öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin yöneticilerin değerlendirmeleri Tablo 20’de özetlenmiştir.

Ayrıca görüşme formunda her bir boyutun son kısmında olduğu gibi Öğrenme ve gelişme boyutunun son kısmında da yöneticilerin farklı görüş ve önerilerini belirtmeleri amacıyla sorular tekrarlanarak kendi ifadeleri ile amaç ve ölçütlere örnekler vermeleri istenmiştir.

**ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU**

**Tablo 20 : Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçülerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?		5- Çok Önemli		4- Önemli		3- Orta Derecede Önemli		2- Çok Az Önemli		1- Önemsiz	
Beşeri Sermaye		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
G1	Personelin elde tutulması	13	46.43	13	46.43	2	7.14	0	0	0	0
G2	Kilit personelin elde tutulması	27	96.43	1	3.57	0	0	0	0	0	0
G3	Çalışanların tatminini artırmak	12	42.86	14	50	2	7.14	0	0	0	0
G4	Algılanan hizmet kalitesini ve hizmet üretim becerilerini geliştirmek – Yeni yetenekler kazandırmak	16	57.14	10	35.71	2	7.14	0	0	0	0
<b>Bilgi Sermayesi</b>											
G5	Termal turizm alanındaki yeni teknolojileri uygulamak	20	71.43	8	28.57	0	0	0	0	0	0
G6	Müşteri memnuniyetini destekleyen yeni hizmet – teknoloji liderliği	14	50	10	35.71	4	14.29	0	0	0	0
<b>Örgütsel Sermaye</b>											
G7	Termal turizm müşterisiyle bütünleşen, müşteri merkezli bir kültür geliştirmek	16	57.14	11	39.29	1	3.57	0	0	0	0
G8	Termal turizm alanındaki gelişmeleri izleyen, sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek	15	53.57	13	46.43	0	0	0	0	0	0
G9	Bireysel ve kurumsal uyumun artırılması	15	53.57	12	42.86	1	3.57	0	0	0	0

BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?		5- Çok Önemli		4- Önemli		3- Orta Derecede Önemli		2- Çok Az Önemli		1- Önemsiz	
Beşeri Sermaye Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
G1-A	Personel devir oranı	16	57.14	7	25	5	17.86	0	0	0	0
G2-A	Kilit personelin devir oranı	25	89.29	3	10.71	0	0	0	0	0	0
G3-A	İş tatmin anketi	13	46.43	11	39.29	4	14.29	0	0	0	0
G4-A	Kişi başı katılman eğitim saati ve eğitim maliyeti	8	28.57	13	46.43	6	21.43	0	0	0	0
G4-B	Tamamlanan kurslar / toplam eğitim harcamaları	11	39.29	12	42.86	4	14.29	0	0	0	0
G4-C	Toplam kalite, müşteri ilişkileri vb. konularda eğitilmiş personelin oranı	20	71.43	8	28.57	0	0	0	0	0	0
<b>Bilgi Sermayesi Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>											
G5-A	Rakiplere kıyasla kullanılan teknoloji düzeyi	20	71.43	7	25	1	3.57	0	0	0	0
G5-B	Yeni hizmetleri -teknolojileri geliştirme/uygulama süresi	6	21.43	18	64.29	4	14.29	0	0	0	0
G6-A	Rakiplere kıyasla geliştirilen yeni teknoloji ve ürün / hizmet sayısı	11	39.29	14	50	3	10.71	0	0	0	0
<b>Örgütsel Sermaye Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>											
G7-A	Çalışanların, müşterilere değerli olduklarını hissettirme başarısındaki artış oranı	20	71.43	8	28.57	0	0	0	0	0	0
G8-A	Başarı ile uygulanan ( çalışan ) öneri sayısı	8	28.57	16	57.14	4	14.29	0	0	0	0
G8-B	Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ve uygulanması oranı ( anket )	9	32.14	12	42.86	7	25	0	0	0	0
G8-C	Takımlar veya departmanlar tarafından geliştirilen / gerçekleştirilen projelerin veya çalışmaların sayısı	12	42.86	12	42.86	4	14.29	0	0	0	0
G8-D	Önemli işlemlerde ve yeni yetkinliklerde kaydedilen gelişme oranı	12	42.86	14	50	2	7.14	0	0	0	0
G9-A	Başarılı birey veya takımlara verilen teşviklerin sayısı	14	50	12	42.86	2	7.14	0	0	0	0
G9-B	Çalışanların şirketin vizyon ve stratejisini anlama ve katkı sağlama oranı ( anket)	18	64.29	10	35.71	0	0	0	0	0	0

Beşeri Sermaye ile ilgili olarak;

“Personelin elde tutulması” hedefi / amacını yöneticilerin % 46’sı çok önemli, %46’sı önemli, %8’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Personel devir oranı” ölçütünü yöneticilerin %57’si çok önemli, %25’i önemli, %18’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Kilit personelin elde tutulması” hedefi / amacını yöneticilerin % 96’sı çok önemli, %4’ü önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Kilit personelin devir oranı” ölçütünü yöneticilerin %89’u çok önemli, %11’i önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Çalışanların tatminini artırmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 43’ü çok önemli, %50’si önemli, %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “İş tatmin anketi ” ölçütünü yöneticilerin %47’si çok önemli, %39’u önemli, %14’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Algılanan hizmet kalitesini ve hizmet üretim becerilerini geliştirmek -Yeni yetenekler kazandırmak” hedefi / amacını yöneticilerin % 57’si çok önemli, %36’sı önemli, %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Kişi başı katılınan eğitim saati ve eğitim maliyeti” ölçütünü yöneticilerin %29’u çok önemli, %50’si önemli, %21’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Tamamlanan kurslar / toplam eğitim harcamaları” ölçütünü yöneticilerin %43’ü çok önemli, %43’ü önemli, %14’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Toplam kalite, müşteri ilişkileri vb. konularda eğitilmiş personelin oranı” ölçütünü yöneticilerin %71’i çok önemli, %29’u önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Bilgi Sermayesi ile ilgili olarak;

“Termal turizm alanındaki yeni teknolojileri uygulamak” hedefi / amacını yöneticilerin % 71’i çok önemli, %29’u önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Rakiplere kıyasla kullanılan teknoloji düzeyi” ölçütünü yöneticilerin %71’i çok önemli, %25’i önemli, %4’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Yeni hizmetleri -teknolojileri geliştirme/uygulama süresi” ölçütünü yöneticilerin %21’i çok önemli, %64’ü önemli, %14’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Rakiplere kıyasla geliştirilen yeni teknoloji ve ürün / hizmet sayısı” ölçütünü yöneticilerin %39’u çok önemli, %50’si önemli, %11’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Örgütsel Sermaye ile ilgili olarak;

“Termal turizm müşterisiyle bütünleşen, müşteri merkezli bir kültür geliştirmek” hedefi / amacını yöneticilerin % 57’si çok önemli, %39’u önemli, %4’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Çalışanların, müşterilere değerli olduklarını hissettirme başarısındaki artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %71’i çok önemli, %29’u önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Termal turizm alanındaki gelişmeleri izleyen, sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek” hedefi / amacını yöneticilerin % 54’ü çok önemli, %46’sı önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Başarı ile uygulanan ( çalışan ) öneri sayısı” ölçütünü yöneticilerin %29’u çok önemli, %57’si önemli, %14’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ve uygulanması oranı ( anket )” ölçütünü yöneticilerin %32’si çok önemli, %43’ü önemli, %25’i orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Takımlar veya departmanlar tarafından geliştirilen / gerçekleştirilen projelerin veya çalışmaların sayısı” ölçütünü yöneticilerin %43’ü çok önemli, %43’ü önemli, %14’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Önemli işlemlerde ve yeni yetkinliklerde kaydedilen

gelişme oranı” ölçütünü yöneticilerin %43’ü çok önemli, %50’si önemli, %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Bireysel ve kurumsal uyumun artırılması” hedefi / amacını yöneticilerin %54’ü çok önemli, %43’ü önemli, %3’ü orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden; “Başarılı birey veya takımlara verilen teşviklerin sayısı” ölçütünü yöneticilerin %50’si çok önemli, %43’ü önemli, %7’si orta derecede önemli gördüklerini belirtmişlerdir. “Çalışanların şirketin vizyon ve stratejisini anlama ve katkı sağlama oranı ( anket)” ölçütünü yöneticilerin %64’ü çok önemli, %36’sı önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

#### **7.1.4.1. Öğrenme ve Gelişime Boyutu Amaç ve Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.**

Öğrenme ve gelişme boyutu kapsamında ele alınan beşeri sermaye, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye, kurumsal performansın temel dinamiklerini oluşturan unsurlardır. Kurumsal performansın diğer boyutları olan iç işlemler, müşteri ve finans boyutlarında belirlenen sonuç performans hedeflerinin gerçekleşmesi bu üç temel sermayenin niteliğine, yeterliliğine, etkinlik ve verimliliğine bağlıdır.

Görüşülen Termal turizm işletmeleri yöneticilerin birçoğunun, kurumsal performans değerlendirme konusunda, (Balanced Scorecard) kurumsal performans karnesinden habersiz oldukları ve öğrenme ve gelişme boyutu ile bu boyut kapsamında ele alınan üç temel sermaye unsurunun kurumsal performans ile bu şekilde ilişkilendirilmesini ilk defa gördükleri belirlenmiştir. Bununla birlikte görüşülen işletme yöneticileri; görüşme formunun öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan hedefleri/amaçları ve ifadeleri, anlamlı ve uygun bulduklarını, çok önemli ve önemli (%75 - %100) gördüklerini belirtmişlerdir.

Görüşme formunun öğrenme ve gelişme boyutlarında “sizin eklemek istediğiniz hedefler/amaçları lütfen belirtiniz” bölümünde işletme yöneticileri, görüşme formunda yer alan hedefleri amaçlara uygun ve yeterli gördüklerini

belirtmişler ve diğer boyutların aksine bu boyut ile ilgili yorum ve önerilerde bulunmamışlardır. Birkaç işletme yöneticisi örgütsel sermaye ile ilgili olarak

- Bireysel ve kurumsal uyumun artırılması” hedefi/amacına açıklama getirilerek,
- Bireysel ve kurumsal uyumu artırmak (vizyon ve stratejilerin çalışanlar tarafında benimsenmesini sağlamak) şeklinde düzenlenen bileceğini belirtmişlerdir.

Öğrenme ve gelişme boyutundaki hedefleri/amaçları test etmeye yönelik belirlenen ölçütler de yöneticiler tarafından toplamda %75 - %100 aralığında çok önemli ve önemli olarak görülmüştür. Bu sonuç, görüşme formundaki ifadelerin ve belirlenen ölçütlerin termal turizm işletmeleri yöneticileri tarafından uygulanabilir olarak görüldüğünü ve tam olarak doğrulandığını göstermektedir.

Görüşme formunun öğrenme ve gelişme boyutundaki ölçütlere ilişkin “sizin eklemek istediğiniz ölçütleri lütfen belirtiniz” bölümünde yöneticiler, görüşme formunda yer alan ölçütleri uygun gördüklerini belirtmişler ve bazı ifadeleri düzeltici ve tamamlayıcı yorum ve önerilerde bulunmuşlardır. Yöneticilerin ifade ettikleri farklı ölçütleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İş tatmin anketi” ölçütü yerine,
- Pozisyon bazında iş tatmin anketi ( çalışan/personel anketi).
- Tamamlanan kurslar/toplam eğitim harcamaları ölçütü yerine,
- Tamamlanan kurslar sonucundaki verimlilik artış oranı.
- Kişi başı katılınan eğitim saati ve eğitim maliyeti, ölçütü yerine,
- Eğitim çalışmaları sonucu yeni yetenekler kazandırılan personel sayısı
- Rakiplere kıyasla geliştirilen yeni teknoloji ve ürün/hizmet sayısı, ölçütü yerine,
- Rakiplere kıyasla geliştirilen yeni teknoloji ve ürün/hizmetlerden kaynaklanan müşteri memnuniyeti artış oranı.
- Çalışanların olumlu davranışları ve başarıları nedeniyle kazanılan ve tekrar gelen müşteri sayısı.
- Başarılı birey veya takımlara verilen teşviklerin sayısı ölçütü ikiye ayrılarak,
- Başarılı bireylere verilen teşviklerin sayısı, anlamı ve etkisi,



- Başarılı takımlara verilen teşviklerin sayısı, anlamı ve etkisi şeklinde düzenlenebileceği belirlenmiştir.
- Gizli deneticilerin görüşme ve incelemeleri.

Termal turizm işletme yöneticilerinin görüşme forumlarında belirttikleri ve görüşmeler sürecinde elde edilen bilgiler ışığında bir termal turizm işletmesinin, performans karnesinin, öğrenme ve gelişme boyutundaki hedefleri/amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere örnekler/öneriler Tablo 21’de sıralanmaktadır:

**Tablo 21: Termal Turizm İşletmeleri Öğrenme ve Gelişme Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER
<b>Beşeri Sermaye</b>	<b>Beşeri Sermaye Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
Personelin elde tutulması	Personel devir oranı
Kilit personelin elde tutulması	Kilit personelin devir oranı
Çalışanların tatminini artırmak	Pozisyon bazında iş tatmin anketi ( çalışan/personel anketi)
Algılanan hizmet kalitesini ve hizmet üretim becerilerini geliştirmek – Yeni yetenekler kazandırmak	Eğitim çalışmaları sonucu yeni yetenekler kazandırılan personel sayısı
	Tamamlanan kurslar sonucundaki verimlilik artış oranı
	Toplam kalite, müşteri ilişkileri vb. konularda eğitilmiş personelin oranı
<b>Bilgi Sermayesi</b>	<b>Bilgi Sermayesi Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
Termal turizm alanındaki yeni teknolojileri uygulamak	Rakiplere kıyasla kullanılan teknoloji düzeyi
Müşteri memnuniyetini destekleyen yeni hizmet – teknoloji liderliği	Yeni hizmetleri -teknolojileri geliştirme/uygulama süresi
	Rakiplere kıyasla geliştirilen yeni teknoloji ve ürün/hizmetlerden kaynaklanan müşteri memnuniyeti artış oranı
<b>Örgütsel Sermaye</b>	<b>Örgütsel Sermaye Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>
Termal turizm müşterisiyle bütünleşen, müşteri merkezli bir kültür geliştirmek	Çalışanların, müşterilere değerli olduklarını hissettirme başarısındaki artış oranı
	Çalışanların olumlu davranışları ve başarıları nedeniyle kazanılan ve tekrar gelen müşteri sayısı
	Başarı ile uygulanan ( çalışan ) öneri sayısı
	Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ve uygulanması oranı ( anket )
	Takımlar veya departmanlar tarafından geliştirilen / gerçekleştirilen projelerin veya çalışmaların sayısı
	Önemli işlemlerde ve yeni yetkinliklerde kaydedilen gelişme oranı
	Başarılı bireylere verilen teşviklerin sayısı, anlamı ve etkisi
	Başarılı takımlara verilen teşviklerin sayısı, anlamı ve etkisi
	Çalışanların şirketin vizyon ve stratejisini anlama ve katkı sağlama oranı ( anket)
	Gizli deneticilerin görüşme ve incelemeleri
Bireysel ve kurumsal uyumu artırmak ( vizyon ve stratejilerin çalışanlar tarafında benimsenmesini sağlamak)	

## **7.2.Görüşülen İşletmelerdeki Kurumsal Performans Değerlemeye Yönelik Uygulamalara İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Bu bölümünde, görüşülen termal turizm işletmelerindeki kurumsal performans değerlemeye yönelik güncel uygulamalar ve işletme yöneticilerinin kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili görüşleri ve yaklaşımları analiz edilerek yorumlanacaktır.

Görüşülen işletmelerdeki kurumsal performans değerlemeye yönelik güncel uygulamaları belirlemeye yönelik hazırlanan ve kurumsal performans karnesinin (BSC) dört boyutunu özetleyen ikinci bölümdeki bulguların analizi ve yorumlanması, termal turizm işletmelerine yönelik model önerisinin; gerekçelerine ve oluşturulmasına ışık tutacaktır.

Görüşme formunda, her bir boyutun son kısmında olduğu gibi ikinci bölümün son kısmında da yöneticilerin, işletmelerindeki farklı uygulamaları, kendi ifadeleri ile belirtmeleri amacıyla, kurumsal performans değerlendirme konusunda, işletmelerindeki güncel uygulamalara örnekler vermeleri istenmiştir.

Görüşme formunun ikinci bölümünü oluşturan sorular ile görüşülen işletmelerdeki uygulamalar ve yöneticilerin değerlendirmelerini yansıtan cevap sayıları Tablo 22’de görülmektedir.

**Tablo 22: İkinci Bölüm Görüşülen İşletmelerdeki Uygulamalar ve Yöneticilerin Değerlendirmeleri**

1-İşletmenizin Yıldız sayısı		n	%
a-	3-Yıldız	3	10.71
b-	4-Yıldız	6	21.43
c-	5-Yıldız	19	67.86
2-İşletmedeki Pozisyonunuz		n	%
a-	Sahip Yönetici	1	3.57
b-	Yönetim Kurulu Üyesi	1	3.57
c-	Genel Müdür	9	32.14
d-	Müdür	13	46.43
e-	Müdür Yardımcısı	4	14.29

3- İşletmenizde Performans Karnesi ( Balanced Scorecard ) Kullanıyor musunuz?		n	%
a-	Hiç Kullanmadık	27	96.43
b-	Kullandık Fakat Bıraktık	0	0
c-	Planlama Aşamasındayız Yeni Başlayacağız	0	0
d-	İşletmemizin Bazı Birimlerinde Kullanıyoruz	0	0
e-	İşletmemizin Tamamında Kullanıyoruz	1	3.57

4- Kullanıyorsanız İşletmenizde Performans Karnesini ( Balanced Scorecard ) kaç yıldır kullanıyorsunuz..		n	%
a-	1 Yıldan az	0	0
b-	1 Yıl	0	0
c-	1-3-Yıl	1	3.57
d-	3-5 Yıl	0	0
e-	5 Yıldan fazla	0	0

5-İşletmenizde Performans Karnesi ( Balanced Scorecard ) kullanmıyorsanız, gelecekte kullanmayı düşünüyor musunuz?		n	%
a-	Evet, kısa vadede kullanmayı planlıyoruz	8	28.57
b-	Evet, uzun vadede kullanmayı düşünüyoruz	16	57.14
c-	Bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadığımız için gündemimizde değil	1	3.57
d-	Hayır, Kullanmayı düşünmüyoruz, bize çok faydalı olacağını düşünmüyoruz.	0	0
e-	Hayır, Kullanmayı düşünmüyoruz çünkü mevcut performans sistemimizden memnunuz	2	7.14

6- Sizde Termal Turizm İşletmelerinde Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Kullanılması durumunda her bir boyutun toplam içindeki ağırlığı yüzde ( % ) kaç olmalıdır? Lütfen belirtiniz.		Önerilen	Aritmetik Ortalama
Sizce Toplam İçindeki Ağırlığı Ne Olmalıdır?			
a-	Finans Boyutu	% 22	23.25
b-	Müşteri Boyutu	% 22	31.46
c-	İç Süreçler Boyutu	% 34	23.54
d-	Öğrenme ve Gelişme Boyutu	% 22	21.75
	Toplam	% 100	100

7-Termal Turizm İşletmelerinde Performans Karnesi ( Balanced Scorecard ) Oluşturmak ve Uygulamak için belirtilen bu dört boyut ile ilgili düşüncelerinizi lütfen belirtiniz.		n	%
a-	Bu dört boyut yeterlidir	28	100
b-	Bu dört boyut eksiktir.Şu boyut / boyutlar da ilave edilmelidir.	0	0
c-	Bu dört boyut fazladır	0	0

8-İşletmenizin belirlenmiş vizyonu var mıdır?		n	%
a-	Evet	26	92.86
b-	Hayır	2	7.14
Cevabınız ( Evet ) ise İşletmenizin vizyonunu ( Vizyon İfadesini ) Lütfen Belirtiniz.		n	%
a-	Vizyon İfadesini Yazılı Olarak Belirten İşletmeler	10	35.71
b-	Vizyon İfadesini Yazılı Olarak Belirtmeyen İşletmeler	16	57.14
c-	Hayır	2	7.14

<b>9- Müşteri Memnuniyeti (anketleri -araştırmaları ) ölçümleri</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
a-	Yılda bir kez	1	3.57
b-	Altı ayda bir	0	0
c-	Üç ayda bir	3	10.71
d-	Müşteri dilek ve şikayet kutusundan düzensiz olarak	24	85.71
e	Hiç uygulamadık	0	0
<b>10- Çalışan-işgören Memnuniyeti (anketleri -araştırmaları ) ölçümleri</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
a-	Yılda bir kez	3	10.71
b-	Altı ayda bir	3	10.71
c-	Üç ayda bir	2	7.14
d-	Çalışanların dilek ve şikayetlerinden düzensiz olarak	15	53.57
e	Hiç uygulamadık	5	17.86
<b>11-Finansal performans ölçümleri –araştırmaları / Gelir - Gider tabloları ve muhasebe kayıtları</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
a-	Günlük–Haftalık	18	64.29
b-	Aylık	10	35.71
c-	Üç Aylık	0	0
d-	Altı Aylık	0	0
e	Yıllık	0	0
<b>12-Toplam satışlar ve doluluk oranları</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
a-	Günlük–Haftalık	16	57.14
b-	Aylık	12	42.86
c-	Üç Aylık	0	0
d-	Altı Aylık	0	0
e	Yıllık	0	0
<b>13-Toplam maliyetlerdeki düşüş oranı</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
a-	Aylık	25	89.29
b-	Üç Aylık	1	3.57
c-	Altı Aylık	0	0
d-	Yıllık	2	7.14
e	Hiç uygulamadık	0	0
<b>14-Toplam verimlilikteki artış oranı</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
a-	Aylık	24	85.71
b-	Üç Aylık	0	0
c-	Altı Aylık	0	0
d-	Yıllık	2	7.14
e	Hiç uygulamadık	2	7.14
<b>15-Yenilik/Öğrenme ve Gelişme ile ilgili ölçümler araştırmalar: Yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek.</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
a-	Altı ayda bir	3	10.71
b-	Yılda bir kez	3	10.71
c-	Diğer işletmelerdeki gelişmeler veya müşterilerden şikayet ve öneriler geldiğinde	19	67.86
d-	Hiç uygulamadık	3	10.71
e	Diğerleri lütfen belirtiniz	0	0
<b>16- Gayri maddi varlıkların ( insan sermayesi, bilgi sermayesi, örgütsel sermayenin ) kullanımı ve geliştirilmesi ile ilgili ölçümler veya araştırmalar</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
a-	Altı ayda bir	3	10.71
b-	Yılda bir kez	5	17.86
c-	Diğer işletmelerdeki gelişmeler veya müşterilerden şikayet ve öneriler geldiğinde	10	35.71
d-	Hiç uygulamadık	7	25
e	Diğerleri lütfen belirtiniz	3	10.71

**DiĞERLERİ:** Sizin işletmenizde, Kurumsal Performansın artırılmasına yönelik belirlediğiniz stratejik amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik ( UYGULADIĞINIZ ) diğer ölçümleri lütfen belirtiniz.

Sizin İşletmeniz Stratejik Hedefleri ve Amaçları Nelerdir?	Bu Amaçları Test Etmek için Kullandığımız Ölçütler Nelerdir?

Görüşülen termal turizm işletmeleri yöneticilerine, görüşme formunun ikinci bölümünde, işletme ve yöneticilere yönelik iki, kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili beş ve işletmelerindeki uygulamalara ilişkin sekiz soru yöneltilmiştir. Ayrıca kurumsal performans değerlemenin ilk adımını ve zeminini oluşturan vizyon ifadelerine yönelik bir soru olmak üzere toplam on altı soru ile işletmelerin kurumsal performans değerlendirme konusuna verdikleri önem irdelenmeye çalışılmıştır. Bu bölüme ilişkin elde edilen bilgileri, yöneticilerin uygulamaları ve görüşlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. (İşletmenizin Yıldız Sayısı) Görüşmelerde 3`ü, 3 yıldızlı; 6`sı 4 yıldızlı ve 19`u 5 yıldızlı toplam 26 işletmeye ulaşılmıştır.

2. (İşletmedeki Pozisyonunuz) Ulaşılan 26 işletmede 1 (%3.57) sahip yönetici, 1 (%3.57) yönetim kurulu üyesi, 9 (%32.14) genel müdür, 13 (%46.43) müdür ve 4 (%14.29) müdür yardımcısı olmak üzere toplam 28 yönetici ile görüşülmüştür.

Ulaşılan işletmelerde öncelikle işletmelerin sahipleri veya yönetim kurul üyeleriyle görüşülemeye çalışılmıştır. Ancak çeşitli referanslarla kendilerine ulaşmamıza rağmen işletme sahiplerinin biri ile görüşülebilmıştır. Diğerleri, genel müdürleri, müdürleri veya müdür yardımcılarında görüşme konusunda yönlendirmede bulunmuşlardır. Kendileri ise mazeretlerle görüşme formunun bırakılmasını daha sonra doldurarak göndereceklerini belirtmişlerdir. Görüşme formu bırakılan işletmelerin ikisinden görüşme formları doldurularak posta ile geri dönmüş ve doldurulan görüşme formu sayısı 28'e ulaşmıştır.

Çalışmanın araştırma bölümünde karşılaşılan kısıtların en başında işletme sahipleriyle ve yönetim kurulu üyeleri ile planlandığı gibi görüşmelerin gerçekleşmemesi gelmektedir.

3. (İşletmenizde Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Kullanıyor musunuz?) Görüşülen 28 yöneticinin 27'si ( %96'43 ) bu soruyu hiç kullanmadık, 1'i (%3.57) işletmemizin tamamında kullanıyoruz şeklinde cevaplamışlardır.

Görüşmelerden elde edilen bilgiler ve görüşmeler sırasındaki izlenimlerde, termal turizm işletmelerimizin büyük çoğunluğunda, ön büro ve muhasebe otomasyon sistemleriyle desteklenen, finans ve müşteri boyutları ile ilgili ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin yürütüldüğü ancak kurumsal performans karnesi (BSC) modelini yöneticilerin büyük çoğunluğunun ilk defa duydukları belirlenmiştir.

4. (Kullanıyorsanız işletmenizde performans karnesini (BSC) kaç yıldır kullanıyorsunuz?) sorusunu 1 işletme yöneticisi 1-3 yıl seçeneğini işaretleyerek cevaplamıştır.

Bu işletmenin termal turizm kapsamında oldukça iddialı bir yaklaşımla “Spa & Wellness otelciliğinde lider olmak ve kalite ile anılmak” şeklinde bir vizyona sahip olduğu ve kurumsal performans değerlendirme ve diğer yönetsel faaliyetlerinde danışmanlık hizmetleri olarak çalışmalarını sürdürdüğü belirlenmiştir. Kurumsal performans karnesinin (BSC) termal turizm işletmelerimizden birinde dahi kullanılıyor olması, diğer işletmelerimize de örnek olabileceği noktasından ümit vericidir.

5. (İşletmenizde performans karnesi (BSC) kullanmıyorsanız, gelecekte kullanmayı düşünüyor musunuz?) sorusunu yöneticilerin 8'i (%28.57) evet kısa vadede kullanmayı düşünüyoruz; 16'sı (%50.14) evet uzun vadede kullanmayı düşünüyoruz; 1'i (%3.57) bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadığımız için gündemimizde değil ve 2'si de (%7.14) hayır kullanmayı düşünmüyoruz çünkü mevcut performans sistemimizden memnunuz şeklinde cevaplandırmışlardır. İşletme yöneticileri görüşme formlarındaki örnek amaç ve ölçütler ile görüşmeler sırasında aktarılan bilgiler neticesinde kurumsal performans karnesinin (BSC) işletmeleri için uygulanabilir ve faydalı olabileceğini belirtmişler ve bu anlamda (hayır kullanmayı düşünmüyoruz, bize çok faydalı olacağını düşünmüyoruz) seçeneğini işaretlememişlerdir.

Görüşülen yöneticilerden bazıları 6. soru ile ilgili a ve b seçeneklerindeki (planlıyoruz – düşünüyoruz) ifadelerinin (planlayabiliriz – düşünebiliriz) şeklinde düzeltilebileceği yönünde öneride bulunmuşlardır.

6. (Sizce Termal Turizm İşletmelerinde Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Kullanılması durumunda her bir boyutun toplam içindeki ağırlığı yüzde (%) kaç olmalıdır? Lütfen belirtiniz) sorusuna yöneticilerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları; finans boyutu % 23.25, müşteri boyutu %31.46, iç süreçler boyutu %23.54, öğrenme ve gelişme boyutu %21.75 olarak belirlenmiştir.

Görüşülen termal turizm işletmeleri yöneticilerinin verdikleri cevapların, kurumsal performans karnesinin (BSC) kurucuları olan Kaplan ve Norton'un araştırma sonuçlarına göre önerdikleri oranlar ile (finans %22, müşteri %22, İç süreçler%34, öğrenme ve gelişme %22 ) örtüşmediği görülmektedir. Bu sonucun, görüşülen işletmelerdeki kurumsal performans değerlendirme konusundaki güncel uygulamalar ile ilgili sorulara alınan cevaplarda da görüldüğü gibi, geleneksel ölçme ve değerlendirme anlayışına dayalı, finans ve müşteri boyutu ekseninde ancak sebep-sonuç ilişkileri düşünülmeden yürütülen ve dengeli olmayan tutum ve uygulamalardan kaynaklandığı görülmektedir.

7. (Termal turizm işletmelerinde kurum performans karnesi (BSC) oluşturmak ve uygulamak için belirtilen bu dört boyut ile ilgili düşüncelerinizi lütfen belirtiniz) Sorusunu işletme yöneticilerinin 28'i (%100), bu dört boyut yeterlidir, şeklinde cevaplandırmışlardır.

Görüşme formunda sıralanan, kurumsal performans karnesinin (BSC) dört boyutu ve bu boyutlarda belirtilen amaç ve ölçütlere ilişkin örneklerin, bir termal turizm işletmesinin kurumsal performansını ölçme ve değerlemede yeterli olacağını belirtmişlerdir.

8. (İşletmenizin belirlenmiş vizyonu var mıdır?) Cevabınız (evet) ise işletmenizin vizyonunu ( vizyon ifadesini ) lütfen belirtiniz) sorusuna yöneticilerin

26'sı (%92.86) evet, 2'si ise (%7.14) hayır cevabını vermişlerdir. Ancak evet cevabını veren işletme yöneticilerinden yalnızca 10'u işletmelerinin vizyon ifadesini yazılı olarak belirtebilmiş, 16 işletme yöneticisi ise bu bölümü boş bırakmışlardır.

Kurumsal performans değerlemenin; işletmenin vizyon ve stratejileri doğrultusunda belirlenecek hedefler ve amaçlar ile bu hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemeye yönelik ölçümleri kapsayan bir konu olması nedeniyle vizyon ifadesi, bu noktada öne çıkmakta ve kurumsal performans değerlendirme konusundaki hedef noktayı ortaya koymaktadır. Bu anlamda görüşülen işletme yöneticilerinin 16'sı işletmelerinin vizyon ifadesini yazılı olarak belirtebilmeleri ve 2 işletmenin vizyon ifadelerinin olmaması bu işletmelerin, bütünsel anlamda kurumsal performans değerlendirme konusuna yeterli önemi vermediklerinin belirtileri olarak görülmektedir.

9. (Müşteri memnuniyeti (anketleri – araştırmaları) ölçümleri) işletmelerin 1'inde (%3.57) yılda bir kez; 3'ünde (%10.71) üç ayda bir yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca 24 yönetici (%85.71) d seçeneğindeki (düzensiz olarak) ifadesini (düzenli olarak) değiştirerek işaretlemişlerdir.

Termal turizm işletmelerimizin tamamında, işletmeye özgü düzenlenmiş odalarda müşteri memnuniyeti anketleri bulundurulmaktadır. Bu anketlerin müşteriler tarafından doldurularak odada bırakılanları, kat hizmetleri görevlileri tarafından işletme yönetimine ulaştırılmaktadır. Ayrıca her bir departmandan sorumlu yöneticilerin gözlem ve birebir görüşmeler yoluyla müşterilerin istek ve şikayetlerine en hızlı çözümler üretmeye yönelik çaba sarf ettikleri belirtilmektedir. Bu anlamda termal turizm işletmelerinde finansal ölçüm ve değerlendirmelerden sonra en düzenli ölçüm ve değerlendirme yapılan boyutun müşteri boyutu olduğu görülmektedir. Ancak bu ölçümlerin, kurumsal performans karnesinin (BSC) önerdiği çok boyutlu ve geleceği hedefleyen amaç ve ölçümleri kapsamadığı ve proaktif bir yaklaşımdan uzak, geleneksel ölçme ve değerlendirme anlayışıyla sürdürüldüğü görülmektedir.



10. (Çalışan – iş gören memnuniyeti, anketleri – araştırmaları, ölçümleri) işletmelerin 3`ünde (%10.71) yılda bir, 3`ünde (%10.71) altı ayda bir, 2`sinde (%7.14) üç ayda bir, 15`inde (%.53.57) çalışanların dilek ve şikayetlerinden düzensiz olarak yapıldığı 5`inde ise (%.17.86) hiç uygulanmadığı belirtilmiştir.

Bu soruda alınan cevapları teyit etmek ve çalışmamızın ekler bölümünde örnek olarak kullanılmak üzere, işletmelerin kullandıkları çalışan-işgören memnuniyeti anketlerinden birer örnek form istenmiş ancak işletmelerin büyük çoğunluğunda böyle bir anket formunun olmadığı gerçeğiyle karşılaşmıştır. Bu soruya verilen cevaplarda 5 işletmede hiç uygulanmadığı, 15 işletmede ise çalışanların dilek ve şikayetlerinden düzensiz olarak yapıldığının belirtilmesi, termal turizm işletmelerimizin büyük çoğunluğunda çalışan memnuniyeti konusuna gereken önemin verilmediğini, düzenli ve sistematik ölçme ve değerlemenin yapılmadığını göstermektedir.

11. (Finansal performans ölçümleri–araştırmaları/Gelir-Gider tabloları ve muhasebe kayıtları) işletmelerin 18`inde (%64.29) günlük-haftalık, 10`unda (%35.71) aylık yapıldığı belirtilmiştir.

12. (Toplam satışlar ve doluluk oranları) ölçümleri) işletmelerin 16`sında (%57.14) günlük-haftalık, 12`sinde (%42.86) aylık yapıldığı belirtilmiştir.

13. (Toplam maliyetlerdeki düşüş oranı) ölçümlerini işletmelerin 25`i (%89.29) aylık, 1`i (%3.57) üç aylık, 2`si (% 7.14) yıllık olarak yaptıklarını belirtmişlerdir.

Görüşülen işletme yöneticileri bu üç soruya çoğunlukla iki seçeneği birlikte işaretleyerek cevaplamayı tercih etmişlerdir. İşletmelerin tamamında finansal faaliyetlerin işletmenin içinde bulunan muhasebe bölümü tarafından ve işletmenin tamamına entegre edilen bilgisayar programları kullanılarak yürütüldüğü görülmektedir. Bu programlar yardımıyla işletmedeki tüm finansal hareketler, gelirler ve giderler ile her bir departmandaki satışlar ve doluluk oranları yakından

izlenmekte günlük, haftalık ve aylık raporlar çıktı alınarak değerlendirilmektedir. Finansal boyut kapsamında incelenen toplam maliyetlerdeki hareketler ve sonuçlar da aynı şekilde muhasebe otomasyon programları yardımı ile izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

14. (Toplam verimlilikteki artış oranı) ölçümlerini işletmelerin 24'ü (% 85.71) aylık, 2'si (%7.14) yıllık olarak yaptıklarını, 2'si (%7.14) hiç uygulamadıklarını belirtmişlerdir.

Görüşülen işletme yöneticilerinden bazıları bu soruya da iki seçenek işaretleyerek (aylık+yıllık veya aylık+altı aylık gibi) cevaplamışlardır. İç süreçler kapsamında incelenen verimlilik konusunu termal turizm işletmelerimizin önemsedikleri, düzenli ölçüm ve değerlendirmelerde buldukları görülmektedir. İşletmelerin bu tutumlarının; verimlilik konusunun finansal amaçlarla olan yakın ilişkisi ve doğrudan görülebilen etkilerinden kaynaklandığı söylenebilir.

15. (Yenilik/Öğrenme ve Gelişme ile ilgili ölçümler araştırmalar: Yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek.) ölçümlerini işletmelerin 3'ü (%10.71) altı ayda bir, 3'ü (%10.71) yılda bir, 19'u (%67.86) diğer işletmelerdeki gelişmeler veya müşterilerden şikayet ve öneriler geldiğinde, 3'ü (%10.71) hiç uygulamadık şeklinde cevaplamışlardır.

İç süreçler boyutu kapsamında incelenen yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek konusunda toplamda 22 işletmede (78.57) düzenli ölçümlerin yapılmadığı, diğer işletmelerdeki gelişmeler veya müşterilerden şikayet ve öneriler geldiğinde harekete geçildiği görülmektedir. Müşteri memnuniyetini tespit etmeye yönelik düzenli ölçümler yaptıklarını ve müşteri memnuniyetine son derece önem verdiklerini ifade eden yöneticilerin söylemleri ile daha etkili, daha güvenli hizmetler ve yenilik konusundaki tutum ve uygulamaların çelişkili olduğu görülmektedir. Müşteri memnuniyeti sonucunu oluşturacak bir önceki adımların iç süreçler boyutunda atılması gerektiği gerçeğiyle, her bir performans boyutunun ilişkilendirilmeden ele alınması bu çelişkinin nedeni olarak

gösterilebilir. Kısaca bu çelişkinin, kurumsal performans değerlendirme konusundaki geleneksel yaklaşımdan kaynaklandığı söylenebilir.

16. (Gayri maddi varlıkların ( insan sermayesi, bilgi sermayesi, örgütsel sermayenin) kullanımı ve geliştirilmesi ile ilgili ölçümler veya araştırmalar) sorusunu işletmelerin 3'ü (%10.71) ayda bir, 5'i (%17.86) yılda bir, 10'u (%35.71) Diğer işletmelerdeki gelişmeler veya müşterilerden şikayet ve öneriler geldiğinde, 7'si (%25) hiç uygulamadık, 3'ü (%10.71) bu soruyu diğer seçeneğinde yazılı ifadeleriyle cevaplamışlardır.

Öğrenme ve gelişme boyutu kapsamında incelenen gayri maddi varlıkların (insan sermayesi,bilgi sermayesi, örgütsel sermayenin) kullanımı ve geliştirilmesi konusunda toplam 17 işletmede (%60.71) düzenli ölçümlerin yapılmadığı görülmektedir. Bu işletmelerin yöneticileri özellikle öğrenme ve gelişme boyutu ve işletmenin gayri maddi varlıkları kavramı ile örgütsel sermaye kavramlarının, kurumsal performans ile ilişkilendirilerek kullanılmasını ilk defa kendilerine sunduğumuz görüşme formunda, kurumsal performans kartesi (BSC) kapsamında gördüklerini belirtmişlerdir.

Diğerleri seçeneğini işaretleyen bir yönetici (bu konuda yönetim kurulumuzu ikna etmeye çalışıyoruz) şeklinde bir ifade kullanmıştır. İki işletme yöneticisi ise bu soruyu çalışanların-işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi şeklinde algılamış ve (altı ayda bir personel performans değerlemesi yapıyoruz) şeklinde cevaplamıştır. Sonuç olarak kurumsal performansın temellerini oluşturan ve işletmenin en önemli varlıkları olarak görülmesi gereken insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye konularında termal turizm işletmelerimizde hedef ve amaçlar belirlenmediği, düzenli ölçümler yapılmadığı ve bu kavramların kurumsal performans ile ilişkisine odaklanılmadığı görülmektedir.

(Diğerleri) başlığında; görüşülen işletmelerdeki kurumsal performansın artırılmasına yönelik belirlenen amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik uygulamaların irdelendiği bu bölümde 28 işletme yöneticisinin 4'ünden (%14.29) bu

bölümde cevap alınabilmiş diğer 24 yönetici bu bölümü boş bırakmışlardır. Bu bölümde alınan cevapları şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Avrupa Kaplıcalar Birliği (ESPA-European Spas Association), kalite standartlarını uygulamak
- İşletmemizin fiziki standartlarını ESPA standartlarında tutmak
- Dokümantasyonu en aza indirmek
- Ölçme ve değerlendirmeyi en pratik ve uygulanabilir hale getirmek
- Yetki göçerimi ve inisiyatif vermek, (empowerment-personel güçlendirme).
- Kalite sistemleri bürokrasisini en aza indirmek ve kendimize (Türkiye şartlarına özgü, ithal olmayan ) yönetim sistemleri geliştirmek
- Mesleki eğitimi sistematik hale getirmek
- Finansal ölçümler, bütçesel ve verimlilik ölçümleri ile ilgili bilgisayar otomasyon programları kullanımı
- Müşteri memnuniyeti ölçümleri ile ilgili anket formları kullanımı
- Bağımsız denetim kurumları yardımıyla ölçme ve değerlendirme
- Personel performans değerlemeleri
- Ulusal ve uluslararası, fuar ve konferanslara katılım.

Bu veriler ve görüşmeler sırasındaki edinilen bilgiler ve izlenimlerde, termal turizm işletmelerimizin, birkaç istisna dışında (büyük çoğunluğunun) kurumsal performans değerlendirme konusunda kendilerine özgü hedefler/amaçlar belirlemedikleri ve bütünsel anlamda sistematik ölçme ve değerlemede bulunmadıkları görülmektedir.

### 7.3. Saha Bulgularının Özet Sonuçları ve Değerlendirmeleri

Saha araştırması bölümünde, ülkemizdeki termal turizm işletmelerinin önemli bir bölümünü oluşturan toplam 26 işletmenin yöneticileriyle, bire bir görüşme yöntemi çerçevesinde hazırlanan görüşme formları doldurulmuştur. İşletme yöneticilerinin, kurumsal performans değerlendirme ve kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili bilgi, görüş ve uygulamalarını tespit etmeye yönelik hazırlanan görüşme formlarında ve araştırma kapsamında irdelenen temel konuları ve soruları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Öncelikle; çalışmanın konusunu oluşturan “kurumsal performans değerlendirme ve termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulmasına yönelik bir model önerisi” oluşturulması yönünde, görüşülen işletme yöneticilerinin görüş ve önerilerine başvurulmuştur. Bu amaçla kurumsal performans karnesinin (BSC) her boyutu ile ilgili amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik ölçütler neler olabilir/olmalıdır? Sorgulanmıştır.
- Termal turizm işletmelerimizde kurumsal performansı ölçme ve değerlemeye yönelik faaliyetler, ölçme ve değerlendirme çalışmaları ne şekilde yürütülmektedir? Yürütülen çalışmaların kapsamı ve boyutları günümüzün rekabet şartları, sektörel ve modern yönetim yaklaşımları ile örtüşmekte midir?
- Görüşülen işletme yöneticilerine göre, kurumsal performans karnesi (BSC) termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlemede kullanılabilecek uygun bir model midir?

Yukarıda sıralanan temel noktalar ve sorgulamalar kapsamında yürütülen araştırmadan elde edilen veriler ve görüşmeler sırasındaki izlenimler neticesinde, termal turizm işletmelerimizde performans değerlendirme ve kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili olarak ulaşılan sonuç ve değerlendirmeleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Görüşmelerden elde edilen bilgiler ve görüşmeler sırasındaki izlenimlerde termal turizm işletmelerimizin büyük çoğunluğunda finansal ve müşteri boyutu ekseninde, geleneksel anlayışa dayalı, geçmişin verilerini inceleyen ve düzeltici çalışmalara odaklanan kısmi ölçümler ve değerlendirilmelerin uygulandığı görülmektedir. Kurumsal performans değerlendirme konusundaki güncel gelişmelerden ve bütünsellikten uzak bu uygulamaların sürdürülmesinin nedenlerinden birisi olarak işletmelerin sahipleri ve yönetim kurulu üyelerinin gelenekselci tutum ve yaklaşımlarının önemli bir etken olduğu söylenebilir.
- Çalışmanın yapıldığı termal turizm işletmelerinde yöneticilerin kurumsal performans değerlendirme konusunda, finansal performans boyutuna diğer boyutlardan daha fazla önem verdikleri görülmektedir. İşletmelerin tamamında, finansal faaliyetler işletmenin içinde bulunan muhasebe bölümü tarafından ve işletmenin tamamına entegre edilen bilgisayar programları kullanılarak yürütülmektedir. Bu kapsamda gelirler, maliyetler ve verimlilik gibi tüm finansal konular bu programlar yardımı ile düzenli olarak izlenmekte ölçme ve değerlendirme faaliyetleri belirli bir sistemle yürütülmektedir.

Ancak burada belirtilmesi gereken nokta, finansal ölçümlerin de geleneksel anlayışa dayalı, bütünsel olmayan (kurumsal performansı bir veya iki boyutta ele alan) reaktif bir tutumla, geçmişin verilerini incelemeye yönelik faaliyetlerden ibaret olduğudur. Başka bir ifade ile en düzenli ve sistematik yürütüldüğü gözlenen finansal ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin bile (vizyoner bakış açısıyla, proaktif bir tutumla finansal hedefler/amaçlar belirlenerek ve bu hedeflere ulaşma yolunda atılması gereken adımları finansal sonuçlarla ilişkilendirerek ve) planlayarak yapılan ölçme ve değerlendirme faaliyetleri olmadığı görülmektedir. Bu faaliyetler sadece finansal durumları gelir, gider; kar, zarar ve maliyet dengelerini ortaya koymaya yönelik öncesi olmayan (önceden belirlenmiş hedefleri/amaçları ölçme ve değerlemeye yönelik olmayan) durum tespit faaliyetleri olarak nitelendirilebilir.

Kurumsal performans karnesinin (BSC) vurguladığı ve önerdiği yaklaşım ise; finansal hedeflerin ve amaçların sonuç (öncül olmayan - ardıl) göstergeler olduğudur. Finansal sonuçlara ulaşmanın ancak, her biri diğerinin temelini oluşturan ve sırasıyla sebep-sonuç ilişkisi ile etkileşimli performans boyutlarında (öğrenme ve gelişme, iç süreçler ve müşteri boyutlarında) hedeflenen finansal sonuçlara paralel amaçların, faaliyetlerin ve sonuçların gerçekleşmesi ile mümkün olabileceğidir.

- Müşteri boyutunun, termal turizm işletmelerinde kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda finansal boyuttan sonra düzenli olarak izlenen, ölçümlerin yapıldığı ve önemsenerek dikkate alındığı tek boyut olduğu belirtilmektedir. Ancak genellikle diğer birçok işletmedekilerle yaklaşık aynı özelliklerdeki müşteri memnuniyeti anketlerine sabitlenmiş olan ve müşteri boyutunun kapsamını sadece müşteri memnuniyeti anketleri ile sınırlı gören bir yaklaşımın yeterli olamayacağı açıktır. Bu anlamda termal turizm işletmelerinin müşteri boyutunda gerçekleştirilen bu ölçümlerin de kurumsal performans karnesinin (BSC) önerdiği geleceği hedefleyen ve diğer boyutlarla “dengeli” amaç ve ölçüleri kapsamadığı, geleneksel ölçme ve değerlendirme anlayışıyla sürdürüldüğü görülmektedir.

Müşteri memnuniyetini tespit etmeye yönelik düzenli ölçümler yaptıklarını ve müşteri memnuniyetine son derece önem verdiklerini ifade eden yöneticilerin söylemleri ile iç süreçler boyutunda, daha etkili, daha güvenli hizmetler ve yenilik konusundaki tutum ve uygulamaların çelişkili olduğu görülmektedir. Müşteri memnuniyeti sonucunu oluşturacak bir önceki adımların iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutlarında atılması gerektiği gerçeğiyle, her bir performans boyutunun diğer performans boyutları ile ilişkilendirilmeden ele alınması bu çelişkinin nedeni olarak gösterilebilir. Kısaca bu çelişkinin, kurumsal performans değerlendirme konusundaki geleneksel yaklaşımdan kaynaklandığı söylenebilir.

Kurumsal performans karnesi (BSC), müşteri boyutunda istenilen performans sonuçlarına, hedef ve amaçlara ulaşmak için gerekli olan sebep-sonuç ilişkilerinin,

özellikle iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutlarındaki amaç ve ölçülerle “dengelenmesi” gerektiğini vurgulamaktadır.

- Kurumsal performans değerlendirme konusunda atılacak ilk adım işletmenin vizyon ve stratejilerinin belirlenmesidir. Vizyon ifadesi tüm faaliyetlerde ve kurumsal performans değerlemede hedefleri ve varılacak noktayı göstermektedir. Görüşülen termal turizm işletmeleri yöneticilerinin birçoğu, işletmelerinin vizyon ifadesini yazılı olarak belirtememeleri ve bazı işletmelerin vizyon ifadelerinin olmaması, bu işletmelerin bütünsel anlamda kurumsal performans değerlendirme konusuna yeterli önemi vermediklerinin belirtileri olarak görülmektedir.
- Termal turizm işletmeleri sağlık ve turizm hizmetlerini bütünleştiren işletmelerdir. Öğrenme ve gelişme boyutu kapsamında incelenen ve işletmelerin gayri maddi varlıkları olarak nitelendirilen beşeri sermaye, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye, bu işletmelerin kurumsal performanslarını şekillendiren, kritik başarı faktörleri niteliğindedir. Kurumsal performans karnesine (BSC) göre diğer boyutlarda (iç işlemler, müşteri ve finans boyutlarında) belirlenen sonuç performans hedeflerinin gerçekleşmesi bu üç temel sermayenin niteliğine, yeterliliğine, etkinlik ve verimliliğine bağlıdır. Özellikle sunulan tüm hizmetlerde, müşteri ile yüz yüze iletişim ve hatta yakın temasta olan çalışanlar, kullanılan teknolojiler makine ve ekipmanlar kadar önemli ve ön planda olan hizmet üretim faktörleri olarak görülmektedir.

Ancak görüşülen termal turizm işletmeleri yöneticilerinin birçoğunun, öğrenme ve gelişme boyutu ile bu boyut kapsamında ele alınan gayri maddi varlıkların ve üç temel sermaye unsurunun, kurumsal performans ile bu şekilde ilişkilendirilmesini ilk defa gördükleri belirlenmiştir. Ayrıca çalışan-işgören memnuniyeti anketlerinin, birçok işletmede olmaması termal turizm işletmelerimizin büyük çoğunluğunda çalışan (beşeri sermaye) memnuniyeti konusuna gereken



önemin verilmediğini, düzenli ve sistematik ölçme ve değerlemenin yapılmadığını göstermektedir.

- Termal turizm işletmeleri yöneticileri, görüşme formunda sıralanan, kurumsal performans karnesinin (BSC) dört boyutu ve bu boyutlarda belirtilen amaç ve ölçütlere ilişkin örneklerin, bir termal turizm işletmesinin kurumsal performansını ölçme ve değerlemede yeterli olacağını belirtmişlerdir
- Görüşülen işletme yöneticilerinin tamamı, görüşme formlarındaki örnek amaç ve ölçütlerin sorgulanması ile görüşmeler sırasında aktarılan bilgiler neticesinde, kurumsal performans karnesinin (BSC) termal turizm işletmeleri için uygulanabilir ve faydalı olabileceğini belirtmişlerdir. Bu anlamda işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu da kurumsal performans karnesi (BSC) modelini kısa veya uzun vadede kullanabileceklerini belirtmişlerdir.

Saha araştırmasında, uluslararası pazarlara açılabilmiş küresel rekabet şartlarında başarılı faaliyetler gösteren örnek bir termal turizm işletmemizin olduğu ve bu işletmemizin kendine özgü, hedefler/amaçlar ve ölçütler ile kurumsal performans değerlendirme çalışmalarını yürüttükleri görülmüştür. Kurumsal performans karnesi (BSC) modelini kullanmadıkları halde bu işletmede yürütülen ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin kurumsal performans karnesi (BSC) modeli ile örtüşen amaç ve ölçütler ile (çok boyutlu bir yaklaşımla) oluşturulduğu görülmüştür. Bu işletme yöneticisi de kurumsal performans karnesi (BSC) modelinin, kurumsal performans ölçme ve değerlendirme konusunda, termal turizm işletmeleri için örnek bir model olabileceğini belirtmişlerdir.

Ayrıca Kurumsal performans karnesinin (BSC) termal turizm işletmelerimizden birinde de olsa başarı ile kullanılıyor olması, bu modelin termal turizm işletmelerinde uygulanabilirliği ve diğer işletmelerimize de örnek olabileceği noktasından ümit vericidir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında şirketler devrim niteliğinde bir değişim ortamında bulunmaktadır. Endüstriyel çağın rekabet ortamı, yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakmıştır. En düşük maliyette en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri memnuniyeti, kalite, yenilik, hız ve çevre gibi farklı ölçülere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçilmiştir. Böyle bir tablo karşısında işletmeler, sadece geçmiş dönemlerin sonuçlarını/verilerini inceleyen ve durum tespit çalışmaları olarak kalan, dikkatlerin tek bir boyuta takılı kaldığı geleneksel ölçüm sistemleriyle başarıya ve geleceğe ulaşamazlar. Geleneksel ölçüm sistemlerinin eksikleri ve yetersizliklerinin fark edilmesi ile geliştirilen kurumsal performans karnesi (BSC), günümüz işletmelerinde dünü, bu günü ve geleceği kapsayan bir kurumsal performans ölçüm ve yönetim sisteminin, çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini vurgulamakta ve kurumsal performans değerlendirme ile ilgili şu yeni ve özgün unsurları ortaya koymaktadır.

1. Performans karnesi “Balanced Scorecard” terimindeki Balanced, doğrudan kurumsal “denge”yi ifade etmektedir. Sistemde, kurumsal performansın ölçümünde “dengede” bulunması gereken dört boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar; finans, müşteri, şirket içi işlemler, öğrenme ve gelişme boyutlarıdır.

Kurumsal performans karnesinin (BSC) çatısını oluşturan bu dört boyut arasında stratejiler ve hedeflerle uyumlu bir denge sağlanması gerekmektedir. Kurumsal performans karnesi (BSC) her şeyden önce bu dengeyi oluşturmak, geliştirmek ve korumakla ilgili bir yönetim felsefesidir.

2. Kurumsal performans karnesi (BSC), kurumsal performansın tüm boyutlarındaki “ardıl ve öncül göstergelerin” “sebeup sonuç ilişkileri” gözetilerek “çok boyutlu” ve “bütünsel” bir yaklaşımla ele alınmasını vurgulamaktadır.

3. Kurumsal performansın şekillenmesinde en önemli kritik başarı faktörleri olarak nitelendirilebilecek maddi olmayan varlıkların (beşeri sermaye, bilgi sermayesi, örgütsel sermaye, veya yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, motive olmuş ve yetenekli personel, tatmin olmuş ve sadık müşteriler) tespit edilerek farkında olunması ve bunların korunması ve geliştirilmesi yönünde hedefler amaçlar ve ölçüler oluşturulmasını önermektedir.

4. Kurumsal performans karnesi (BSC), “stratejik başarı ve mükemmel performansa ulaşmayı ve performansta atılım yapmayı” sağlayacak girişimlere odaklanmayı, bu amaçla oluşturulan stratejilerin geçerliliğinin de “çift döngülü öğrenme” yeteneğinin geliştirilmesi ile sorgulanmasını önermektedir.

5. Kurumsal performans karnesi (BSC), geleneksel mali ölçüm sistemini dışlamak yerine, onu temel dört boyuttan biri olarak kabul etmektedir. Ayrıca bu sistem bir bakıma son yılların temel işletme akımlarının uygulamayla bütünleştirilmesi üzerine kuruludur. Kurumsal performans karnesi (BSC), organizasyonel öğrenme, süreç yaklaşımı ve klasik müşteri odaklılık ile mali yönetimi tek bir araçta bütünleştirmektedir. Kurumsal performans karnesi, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve değişim programlarının gerekliliğini ispatladığı gibi, bu programlar üzerinde odaklanılmasına ve gereken entegrasyonun sağlanmasına da olanak tanımaktadır.

6. Kurumsal performans karnesi (BSC), işletmelere vizyoner bir bakış açısı ile sistematik ölçme ve değerlemeye dayanan bir yönetim anlayışı kazandırmaktadır. Kurumsal performans karnesi (BSC), önceden başlanmış bir sürecin sadece ölçümü ile ilgili çalışmaları değil, özellikle vizyon, strateji ve hedeflerin yeniden ve baştan belirlenip veya gözden geçirilip, başarı etkenlerinin kurumsal yapıya yerleştirilmesi ile ilgilidir.

Şirketler bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmek ve zenginleşmek istiyorlarsa, kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen, geleceği hedefleyen, modern ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalıdır. Bu anlamda geleneksel ölçüm

sistemlerinin eksiklerini ve yetersizliklerini gideren ve geleceği hedefleyen kurumsal performans karnesi (BSC), işletmelere kendilerine özgü bir modelin şu şekilde oluşturulmasını önermektedir.

İşletmelerin kurumsal performans karnelerini (BSC) oluşturma sürecinin, ilk adımı olarak, şirketin vizyonu ve stratejilerinin belirlenmesi ile işe girişilir ve bunlara bağlı olarak kritik başarı etkenleri belirlenir. Bu etkenleri ölçmek ve kurumsal performans değerlendirmesi yapabilmek için ölçümlenebilir hedefler konulur ve bu hedeflerle eşlenecek ölçüm kriterleri belirlenir. İşletmelerin yapısına göre esneklik içermesi nedeniyle, izlenecek sürecin detaylarında farklılıklar olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kurumsal performans karnesi (BSC) modelinin, giyilmeye hazır bir ceket gibi düşünülmemesi ve işletmelerin kendilerine özgü stratejik amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik ölçütlerin belirlenmesine odaklanması ile kendi modellerini oluşturması gerektiğidir.

Kurumsal performans karnesi (BSC) özellikle gelişmiş ülkelerde, sanayi işletmelerinin yanında birçok farklı alandaki hizmet işletmelerinde de uygulanmış ve çok başarılı sonuçlara ulaşılmıştır. Kurumsal performans karnesi (BSC) yöntemi küresel ölçekte gördüğü genel kabulün aksine ülkemizde, özellikle termal turizm işletmelerimizde, birkaç istisna dışında henüz bir uygulama alanı bulamamıştır. Bu anlamda ülkemizde, termal turizm işletmelerimizde gerçekleştirilecek bir uygulamanın literatüre önemli katkı sağlayabileceği düşünülerek bu araştırmaya karar verilmiştir.

Türkiye jeotermal kaynak zenginliği ve potansiyeli açısından Dünya’da ilk yedi ülke arasında yer almakta, Avrupa’da ise birinci sıradadır. Termal kaynak sayısı 1500’den fazla olan ülkemizde Kültür ve Turizm Bakanlığınca, sağlık ve termal turizmin geliştirilmesi amacıyla “Termal Turizm Kentleri Projesi” başlatılmış ve diğer turizm türleri ile entegre olabilecek ve destinasyon oluşturabilecek kapasiteye sahip olan öncelikli geliştirilecek bölgeler belirlenmiştir. Termal turizm alanında ülkemizin sahip olduğu yüksek potansiyelin daha etkin değerlendirilmesini gündemine alan ve bu konuda çeşitli çalışmalarda bulunan Kültür ve Turizm

Bakanlığımız termal turizmde kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirleyerek termal turizmi ülkemizin en önemli ve öncelikli turizm türlerinin başında ele almaktadır. Bu kapsamda kısa vadede belirlenen öncelikli bölgelerde 250.000 yatak kapasitesinin oluşturulması hedeflenmektedir. Orta vadede termal turizm konusundaki öncelikli çalışmaların tüm yurda yaygınlaştırılması ve bir milyon yatak kapasitesine ulaşılması, uzun vadede ise ülkemizin Avrupa'da termal turizm alanında birinci destinasyon ülke olması, termal amaçlı on beş milyon turistini ülkemize getirilmesi hedeflenmektedir.

Termal turizm potansiyelimizin değerlendirilmesinde ve turizm hareketliliğinin yaygınlaşmasında, olumlu katkılar sağlayacağı düşünülen termal turizm işletmelerimizin, sağlık turizmi ve diğer turizm türleri ile entegrasyona uygun nitelikleri dikkate alındığında turizm sektöründe, ulusal ve yöresel kalkınmada önemli bir yeri olduğu ve gelecekte bu önemin daha da artacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili literatürde yer alan uygulamaların genel olarak sanayi işletmelerini ve birkaç büyük ölçekli turizm işletmesini kapsamaması, termal turizm işletmeleri ile ilgili çalışmaların bulunmaması, araştırmanın termal turizm işletmelerinde yürütülmesinin daha faydalı olacağı sonucunu doğurmuştur.

Modern yapıdaki termal turizm işletmeleri, sağlık ve turizm gibi iki farklı alandaki çok çeşitli birimi ve kapsamlı hizmetleri tek çatı altında toplayan ve çok geniş bir alanı kapsayan kompleks tesislerdir. Bu nedenlerle termal turizm işletmelerinde, hem sağlık hem de turizm alanında başarılı olabilmek için çok boyutlu ve kapsamlı bir ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması ve yönetim biçimi olarak benimsenmesinin gerektiği görülmektedir. Bu anlamda kurumsal performans karnesinin (BSC) termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlemede uygun ve yararlı bir model olacağı düşünülerek uygulamanın termal turizm işletmelerinde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Ayrıca literatürde termal turizm işletmeleri ile ilgili kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamalarına rastlanmaması çalışmanın özgünlüğünü kuvvetlendiren bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Saha çalışmasında nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılan teknik olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Hazırlanan görüşme formları konu ile ilgili akademisyenlerin görüşlerine başvurularak son şeklini almış ve 26 işletme yöneticileri ile randevu alınarak uygulamaya geçilmiştir. Araştırma kapsamında irdelenen temel konuları ve soruları şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Öncelikle; Çalışmanın konusunu oluşturan “kurumsal performans değerlendirme ve termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulmasına yönelik bir model önerisi” oluşturulması yönünde,

-“Bir termal turizm işletmesinin stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır?” ve

-“Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test edecek ölçütler neler olmalıdır?” soruları yanıtlanmaya çalışılmıştır.

Kurumsal performans karnesinin (BSC) her bir boyutu için bu sorgulama çerçevesinde ayrı ayrı tablolar halinde hazırlanan görüşme formları, ülkemizdeki termal turizm işletmelerinin önemli bir bölümünü oluşturan 26 işletmede toplam 28 yönetici ile bire bir görüşme yöntemi kullanılarak irdelenmiş ve işletme yöneticilerinin görüş ve önerileri elde edilmeye çalışılmıştır.

Görüşülen termal turizm işletmeleri yöneticilerinin tamamına yakını, görüşme formlarında yer alan kurumsal performans karnesinin (BSC) boyutları ve bu boyutlarda örnek olarak sıralanan amaçlar ile bu amaçları test etmeye yönelik ölçütler ile ilgili yorum ve önerilerde bulunmuşlardır. Bu ifadeler not alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiş ve çalışmanın “saha bulgularının sonuçları ve değerlendirmeleri” bölümünde özetlenmiştir.

Elde edilen veriler ışığında, bir termal turizm işletmesinin kendi kurumsal performans karnesini (BSC) oluştururken, özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri örnek amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik örnek ölçütler

kurumsal performans karnesinin (BSC) her boyutu için ayrı ayrı tablolar halinde Tablo 15, Tablo 17, Tablo 19, Tablo 21’de gösterilmiştir.

- İkinci olarak “ termal turizm işletmelerimizde kurumsal performansı ölçme ve değerlemeye yönelik faaliyetler, ölçme ve değerlendirme çalışmaları ne şekilde yürütülmektedir?” Yürütülen çalışmaların kapsamı ve boyutları günümüzün rekabet şartları, sektörel ve modern yönetim yaklaşımları ile örtüşmekte midir? sorularına yanıt aranmıştır. Bu amaçla görüşme formunun ikinci bölümünde işletmelerin kurumsal performans değerlemeye yönelik çalışmaları ve güncel uygulamaları sorgulanmıştır. Tablo 22’de sıralanan sorulara verilen yanıtları ve elde edilen verileri şu şekilde özetlemek mümkündür:

Görüşülen termal turizm işletmeleri yöneticilerinin birçoğu, işletmelerinin vizyon ifadesini yazılı olarak belirtememeleri ve bazı işletmelerin vizyon ifadelerinin olmaması, bu işletmelerin bütünsel anlamda kurumsal performans değerlendirme konusuna yeterli önemi vermediklerinin belirtileri olarak görülmektedir.

Çalışmanın yapıldığı termal turizm işletmelerinde yöneticilerin kurumsal performans değerlendirme konusunda, finansal performans boyutuna diğer boyutlardan daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ancak burada belirtilmesi gereken nokta, finansal ölçümlerin de geleneksel anlayışa dayalı, bütünsel olmayan (kurumsal performansı bir veya iki boyutta ele alan) reaktif bir tutumla, geçmişin verilerini incelemeye yönelik durum tespit faaliyetleri olarak nitelendirilebilir.

Müşteri boyutunun, termal turizm işletmelerinde kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda finansal boyuttan sonra düzenli olarak izlenen, ölçümlerin yapıldığı ve önemsenerek dikkate alındığı tek boyut olduğu belirtilmektedir. Ancak müşteri boyutunda gerçekleştirilen bu ölçümlerin de kurumsal performans karnesinin (BSC) önerdiği geleceği hedefleyen ve diğer boyutlarla “dengeli” amaç ve ölçüleri kapsamadığı, geleneksel ölçme ve değerlendirme anlayışıyla sürdürüldüğü görülmektedir.

Görüşülen termal turizm işletmeleri yöneticilerinin birçoğunun, öğrenme ve gelişme boyutu ile bu boyut kapsamında ele alınan “gayri maddi varlıkların” ve üç temel sermaye unsurunun, kurumsal performans ile bu şekilde ilişkilendirilmesini ilk defa gördükleri belirlenmiştir. Ayrıca çalışan-işgören memnuniyeti anketlerinin, birçok işletmede olmaması termal turizm işletmelerimizin büyük çoğunluğunda çalışan (beşeri sermaye) memnuniyeti konusuna gereken önemin verilmediğini, öğrenme ve gelişme boyutu ile ilgili düzenli ve sistematik ölçme ve değerlemenin yapılmadığını göstermektedir.

- Üçüncü olarak, görüşülen işletme yöneticilerine göre, kurumsal performans karnesi (BSC) termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlemede kullanılabilecek uygun bir model midir? ve kurumsal performans karnesinde (BSC) ele alınan dört boyut yeterlimidir? sorularına yanıt aranmıştır.

Görüşülen yöneticilerin tamamı, kurumsal performans karnesinin (BSC) termal turizm işletmelerinde kullanılabilecek uygun ve yararlı bir model olabileceğini belirtmişlerdir. Görüşme formunda sıralanan, kurumsal performans karnesinin (BSC) dört boyutunun ve bu boyutlarda belirtilen amaç ve ölçütlere ilişkin örneklerin, bir termal turizm işletmesinin kurumsal performansını ölçme ve değerlemede yeterli olacağı ve her işletmenin kendi özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Kurumsal performans karnesinin (BSC) termal turizm işletmelerimizden birinde de olsa başarı ile kullanılıyor olması, bu modelin termal turizm işletmelerinde uygulanabilirliği ve diğer işletmelerimize de örnek olabileceği noktasından ümit vericidir.



### **Çalışmanın Literatüre Katkısı**

Uluslararası alanda kurumsal performans karnesi (BSC) yöntemi ile ilgili çalışmalar 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren yoğun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar genel olarak büyük ölçekli sanayi ve hizmet işletmeleri, kamu kurumları ve kar amaçlı olmayan sivil toplum örgütlerinde yürütülmüştür.

Balanced Scorecard ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmaların ve yayınların ise 2000'li yıllarda başladığı ve 60 civarında çalışmanın yapıldığı, ancak bu çalışmaların daha çok turizm alanı dışındaki sektörlere veya işletmelere yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Turizm alanında; “konaklama işletmelerinde bir uygulama” başlıklı iki yüksek lisans tezi ile “kurumsal performans karnesinin (BSC) Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma”ya rastlanmış ancak bu araştırmanın sadece “Balanced Scorecard”ın bu işletmelerde uygulanabilirliğini sorgulayan bir araştırma” olduğu, kurumsal performans karnesinin (BSC) boyutları ve bu boyutlarda kullanılabilecek amaç ve ölçütleri araştırma kapsamına almadığı görülmüştür. Başka bir ifade ile turizm alanında faaliyet gösteren işletmelere örnek olması amacıyla alana örnek olabilecek sayıdaki işletmeleri kapsayan “model önerisi oluşturmaya yönelik bir araştırma”nın olmadığı görülmektedir. Termal turizm işletmelerine yönelik kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili daha önce yapılmış ve sonuçları yayınlanmış bir çalışma ise tez konusunun belirlendiği tarih olan 2007 yılı itibariyle tespit edilememiştir. Kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) ile ilgili yapılan çalışmaların özeti eklerde sıralanmaktadır.

Bu çalışmada, kurumsal performans karnesi (BSC) yönteminin, turizm sektörü ve ülke ekonomisi açısından oldukça önemli sayılabilecek potansiyele sahip olan termal turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerde uygulanabilirliği ve örnek bir model oluşturulması yönünde önerilebilecek amaç ve ölçütler araştırılmıştır. Çalışmanın bu yönüyle literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu anlamda ülkemizde faaliyet gösteren termal turizm işletmelerinde nitel araştırma ve görüşme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırma olumlu bir şekilde sonuçlanmıştır. Termal turizm işletmeleri yöneticileri görüşme formlarında kendilerine yöneltilen soruları, ilgi ile yorumlayarak kurumsal performans karnesinin (BSC) her boyutunda kullanılabilecek amaç ve ölçütler hakkında görüş ve önerilerde bulunmuşlardır. Elde edilen veriler ışığında, kurumsal performans karnesinin (BSC) her boyutu için ayrı ayrı tablolar halinde Tablo 15, Tablo 17, Tablo 19, Tablo 21’de gösterilen amaç ve ölçütler termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulması sürecinde kullanılabilecek örnekler olarak önerilebilir.

### **Çalışmanın Kısıtları ve Karşılaşılan Zorluklar**

Çalışmanın yürütülmesi esnasında çeşitli kısıtlar ve zorluklarla karşı karşıya kalınmıştır. Araştırma Sakarya, Yalova, Bursa, Balıkesir, İzmir, Manisa, Afyon ve Nevşehir illerinde faaliyet gösteren toplam 26 işletmeye bizzat gidilerek gerçekleştirilmiştir. Öncelikle uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerin coğrafi açıdan çok dağınık ve birbirinden çok uzak mesafelerde olması ve görüşme formlarının yöneticilerle birebir, görüşülerek doldurulması gerekliliği bu işletmelere ulaşma, randevu alma ve yöneticilerin görüşme için zaman ayırmaları konularında zorluklar yaşanmıştır.

İkinci olarak işletme sahiplerinin ve üst yönetiminin katılımının hedeflenmesine rağmen, bu kişilerin akademik çalışmaları desteklemekten uzak olması, sahip ve yönetim kurulu üyelerinin daha geniş vakitte dolduracaklarını belirtmeleri üzerine görüşme formlarından birkaç örnek bırakıldığı halde bu formların doldurularak posta yoluyla geri dönülmemesi, görüşmelerin daha çok genel müdür, müdür ve müdür yardımcıları seviyesinde gerçekleştirilmesi, görüşmenin uzun süreli bir yöntem olması, kurumsal performans karnesi (BSC) yönteminin ülkemizde henüz çok bilinen bir uygulama olmaması gibi nedenler sayılabilir.

Son olarak kurumsal performans karnesi (BSC) sistemi ile ilgili termal turizm işletmelerine yönelik benzer çalışmaların bulunmamasından ötürü araştırma benzer çalışmalarla karşılaştırılamamaktadır. Zamanla kurumsal performans karnesi (BSC) yöntemi ile ilgili çalışmaların sayısının artması, bu araştırmanın diğer çalışmalarla karşılaştırılmasını ve termal turizm işletmelerinde uygulanmasına yönelik daha farklı önerilerin geliştirilmesini mümkün kılacaktır.

### **Geleceğe Yönelik Öneriler**

Kurumsal performans karnesi (BSC) gerek kar amaçlı sanayi ve hizmet işletmelerinin gerekse kar hedeflemeyen kamu kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının etkili bir şekilde yönetilmesine ve kurumsal performansın sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Yönetim literatürüne getirdiği yeniliklerle dikkatleri çeken kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en etkili yönetim uygulaması olarak gösterilmektedir. 2000’li yıllarda oldukça popüler olan yöntemin, gelecekte de bu popülerliğini devam ettireceği düşünülmektedir. Ülkemizde de konu ile ilgili farklı sektörler ve işletmelerde, uygulamalı çalışmaların artırılması, kurumsal performans değerlendirme ve ölçme esasına dayalı stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması açısından yararlı olacaktır.

Kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili yeni çalışmaların genel olarak turizm işletmelerini ve özelde termal turizm işletmelerini hedeflemesi, çalışmaların literatüre ve işletmelere katkısını artırabilecektir. Bu anlamda;

- Termal turizm işletmelerinde,
- Mevsimlik faaliyet gösteren turizm işletmelerinde,
- Devamlı faaliyet gösteren turizm işletmelerinde,
- Seyahat ve ulaştırma işletmelerinde,

“kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulması ve uygulanması” yönünde ayrı ayrı çalışmaların gerçekleştirilmesi önerilebilir.

Özellikle, termal turizm işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda elde edilen model ve kapsamındaki örnek amaç ve ölçütlerden yararlanılarak, farklı termal turizm işletmelerinin özgün kurumsal performans karnelerinin (BSC) oluşturulması ve bir, iki veya üç yıl gibi sürelerle uygulanarak kurumsal performansa etkilerinin araştırılması önerilebilir.

Bu çalışmanın ikinci adımı ve tamamlayıcısı olacak bu anlamda bir çalışma, termal turizm işletmelerimize ve konu ile ilgili Türkçe yazındaki saha çalışmalarına örnek oluşturması açısından önemli bir boşluğu dolduracak ve yararlı olacaktır.

Sonuç olarak, “kurumsal performans değerlendirme ve termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulmasına yönelik model önerisi” başlıklı bu çalışmada, termal turizm işletmelerine kendi kurumsal performans karnelerini (BSC) oluşturmalarında yol gösterecek süreç ile kendi özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri örnek amaç ve ölçütler önerilmektedir.

Şematize edilerek belirtilen model ve açıklanan bu süreç ile çalışma sonucunda belirlenen örnek amaç ve ölçütler, termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarının değerlendirilmesinde ve ölçme esasına dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesinde faydalı olacaktır. Termal turizm işletmelerinden birinde de olsa başarı ile kullanılan, kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) modelinin diğer işletmelerde de ertelenmeden uygulamaya geçirilmesi ve bu yöndeki çalışmaların artırılması bu modelin getirdiği yenilik ve faydaların Türkiye’deki Termal turizm işletmelerinde yaygınlaşmasına öncülük edecektir.

## KAYNAKÇA

- ABACIOGLU, O., “Performans Ölçüm Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Kart Uygulaması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muhasebe Finansman Ana Bilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir, 2004.
- AKAL, Z., “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, MPM Yayınları:473, Ankara, 2002.
- AKAL, Zühal., “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, Ankara, 1992, 2002, 2005.
- AKAL, Z., Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara, 2003.
- AKBABA, A. ve KILINÇ, İ., “Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl:12, Güz, 2001
- AKDEMİR, Ali., “Temel İşletmecilik Bilgileri”, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003. Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:2, 2001.
- AKGÜL, Olcay. “Niteliksel Araştırma ve Turizmde Uygulamaları”, Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi, cilt: 4, sayı:2, 2004.
- AKINCI, Zeki. “Turizm Sektöründe İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi, Sayı:4, 2002.
- AMARATUNGA, Dilanthi, David BALDRY ve Matjan SARSHAR., “Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard Methodology”, Work Study, Volume 50- Number 5, 2001.
- AMARATUNGA, “Assesments Of Facilities Management Performance–What Next?”, Facilities, Cilt: 18, Sayı: 1/2, 2000, s.70.
- ANDERSON, E.W, Cross Category Variation in Customer Satisfation and Repurchase Likelihood Marketing Letters, 1994.
- ASLAN Zeynep., “Ege Bölgesi’ne Yönelik Termal Turizm Talebinin Analizi ve Termal Turizm İşletme Modeli”, Yayınlanmamış Doktora Tezi İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 1996.
- ASPA, Australian Spa Association, Al The Spa Phenomenon, Geelong Mineral Springs Bath House Development, Australia, 2006.
- ATKINSON, A., “New Directions in Management Accounting Research”, Journal of Management Accounting Research, Vol.9. 1997.

- AVCI, Umut., “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme” Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü, Doktora Tezi, 2005.
- AYDIN, Dursun., “Yurtdışı Kaplıcalar Hakkında Genel Değerlendirme”, Sağlık Turizmi Geliştirme Derneği, 2005.
- BARSKY, Noah P. ve Wayne G. Bremser., “Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise”, Managerial Finance, Volume 25 Number 2, 1999.
- BARUTÇUGİL, İsmet., “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- BAŞ, Melih ve ARTAR, Ayhan., “İşletmelerde Verimlilik Denetimi”, MPM Yayınları, Yayın No:434, Ankara, 1991.
- BATMAN, Orhan ve KINGİR, Said., “Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi” İçinde Şimşek,Ş. ve S.Kıngır (Ed.), Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- BEİSCHEL, Mark E., Smith Richard K., “Linking The Shop Floor To The Top Floor” Management Accounting, 1991.
- BENLİGİRAY, S., “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1174, Eskişehir, 1999.
- BERLİNER, C., Brimson J.A., “Cost Management For Today's Advanced Manufacturing”, Cam-1 Conceptual Design” Cam -1, USA 1988.
- BERNARD Marr, CHİRİS Adams, “The Balanced Scorecard and Intangible Assets: Similar Ideas, Unaligned Concepts”, Measuring Business Excellence, Cilt.8., Sayı:3, 2004.
- BİTİTÇİ, Ümit., “Integrated Performance Measurement Systems”, TQM Magazine, Vol.9.No.1,1997.
- BOURGOİGNON Annick-MALLERET Veronique- NORREKLİT Hanne, “The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de Bord: the Ideological Dimension”, Management Accounting Research, UK, No:15, 2004.
- BOWEN, J. ve CHEN, S. L., “The Relationship Between Customer Loyalty And Customer Satisfaction”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol:13, No:5, 2001.
- BREDRUP, Harald., “Background for Performance Management”, Performance Management, Chopman&Hall, London, 1995.

- BREMSER, Wayne G., Noah P. Barsky “Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement”, R&D Management, 34-3, 2004.
- BROWN, Mark Graham., “Keeping Score, Using The Right Metrics to Drive World Class Performamce”, Prodiktivty inc Portland, Oregon, 1996.
- CHAN, Yee-Ching Lilian “Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards”, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 17 No. 3, 2004.
- COŞKUN, Ali., Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, İstanbul, 2006.
- ÇETİN, Canan., Besim, AKIN., Vedat, EROL., Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sitemi, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1998.
- DAĞDELEN O., Büyük İşletmelerde Dönemsel ve Stratejik Performans Ölçme Sistemleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1997.
- DOYLE, Peter., “Değer Temelli Pazarlama”, Çev. Gülfidan Barış. İstanbul: Media Cat, 2003.
- ECCLES, G, Robert., The Performance Measurement Manifesto, Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, Harvard Business School Pres, Boston, 1998.
- EHTİYAR, Rüya., “Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma”, Verimlilik Dergisi, (MPM Yayın), Sayı:4, 1996.
- ENSARİ, Hoscan., “21. yy. Okulları için Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard”, İstanbul: Sistem Yayınları, 2005.
- EPSTEİN M J, MANZONİ J.F., Management Accounting, The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy Into Action, August, 1997.
- EREN, Erol., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- ERGİN, Hüseyin., Stratejik Yönetim Muhasebesi, A.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları, No.662, Ankara, 1992.
- ERKUT, H., Hizmet Yönetimi, İnterbank Yayınları, Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, 1995.
- FORNELL, Cleas., “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experiece”, Journal of Marketing, vol.55, 1992.

- FROST, Bob., Measuring Performnace, Using New Metrics to Deplo Strategy and Improve Performance, Measrement International, Dallas, 2000.
- GENÇAY, İ.Cemal., Termal Turizm İşletmelerinde Yönetim Organizasyon ve Afyon İli Termal Turizm İşletmelerinin Yönetim Organizasyon Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.1994.
- GENÇAY, İ.Cemal., Sağlık Turizmi, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, Yayın No: 2007/1 İstanbul, Aralık 2007.
- GLAD, Ernest., BECKER, Hugh., Aktivite- Based Costing and Management, JUTA& CO LTD, 1994.
- GRİFFİTHS, John., “Balanced Scorecard Use İn New Zealand Goverment Departments and Crown Entities”, Australian Journal Of Public Administration, December, 2003.
- GÜNER, Mehmet. Fatih., “Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı, Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama”, Yayınlanmamış Dalı Doktora Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim 2006.
- GÜNER, Mehmet Fatih., “ Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Açısından Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi: Bir Sanayi işletmesinde Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- GÜROL, Y Deniz., “Toplam Dengeli Başarı Göstergesi, Balanced Scorecard Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2004.
- GÜVENÇ, Cemal., Türkiye’deki Termal Turizm Tesislerinin Planlama ve Tasarım İlkelerine İlişkin Bir Model Önerisi (Çanakkale Örneği) Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2007.
- GÜZEL, Cemal., Teori Kavramı Üzerine Bir İnceleme, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1988.
- GÜZELCİK, E., Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HANCOCK, Bayerley. “Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research”, Trent Focus Group, 1998.
- HARBOUR, L. Jery., The Basics of Performance Measurament, Productivity Pres, Portland Oregon, 1997.



- HASAN, M. ve KERR, R., The Relationship Between Total Quality Management Practices And Organizational Performance In Service Organizations, The TQM Magazine, Vol:15, No:4, 2003.
- HAYNES, P. ve FRYER, G., “Human Resources, Service Quality And Performance: A Case Study, International Journal of Contemporary Hospitality Management”, Vol:12, No:4, 2000.
- HESS, Peter., SICILIANO, Julie., Management Responsibility for Performance, Mc. Graw Hill Inc., New York, 1996.
- HORNSBY, Donavan D. ve Sidney Baxendale “Building a Balanced Scorecard for Entrepreneurs”, Journal of Cost Management, 9 November-December, 2001.
- HUDSON, M. Smart., A, BOURNE M., “Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems”, International Journal of Operations & Production Management Vol.,21, No:8,2001.
- ITAMİ, H., “Mobilizing Invisible Assets” Cambridge, Massachusetts, Harvard University Pres, 1987.
- INGRAM, Hadyn., RICHART,Teare., EBERHARD,Scheling., COLIN, Armstead., A Systems Model of Executive Teamwork, The TQM Magazine, Vol.9, No.2,1997.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi., Bilimsel Arastırma Yöntemleri, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.
- HOLLOWAY, J.Christopher and PLANT, R.V. Marketing for Tourism, Second Edition, (England, Pitman Publishing), 1992.
- JONES, T.O, SASSER W E., “Why Satisfied Customers Defect” Harvard Business Review, 1995.
- KABADAYI, E.T., İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, Doğuş Üniversitesi Dergisi , İstanbul, 2002.
- KAPLAN, Robert S., ATKINSON, A. Anthony., Advanced Management Accounting, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David,P., Putting The Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, Boston, 1993.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David,P., The Balanced Scorcard, Measures That Drive Performance , Harvard Business Review on Measuring Press Corporate Performance, Harvard Bussiness School Pres, Boston, 1998.

- KAPLAN, Robert S., NORTON, David,P., The Balanced Scorcard, Measures That Drive Performance , Harvard Business Review, Boston, 1992.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David,P.,Blanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları, 1999, 2007.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David,P.,Ploting Success with Strategy Maps, Optimize, Boston, 2004.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David,P.,Strateji Haritaları, Alfa Yayınları, 2006.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David,P.,The Strategy Focused Organization, Harvard Bussiness School Pres, Boston, 2001.
- KARACA, Ö., “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi Üretim Sektöründe Bir İşletme Uygulaması” Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Bitirme Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004.
- KARAGÜLLE, M. Zeki, “6. Uluslararası Kaplıca ve Tıbbi Balneoloji Kongresi, Temel Talassoterapi Kursu”, Antalya, 2004.
- KARAGÜLLE, M. Zeki, DOĞAN, M.B, “Kaplıca Tıbbı ve Türkiye Kaplıca Rehberi”, Nobel Tıp Kitapevi, İstanbul, 2002.
- KARASAR, Niyazi. “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, 9.Basım, Nobel Yayınevi, Ankara, 1999.
- KASNAKLI, Burcu, “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)”, Verimlilik Dergisi, No.2, 2002.
- KAYDOS, Will., “Operational Preformance Measurement Increasing Total Productivity”, St. Lucie Press , New York, 1999.
- KAYGUSUZ, S.Yüksel., “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta, Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı 1, Yalova, 2005.
- KILIÇ, Tanıl., AKKAVUK, Erden., “Takım Performansının Ölçülmesine Metodolojik Bir Yaklaşım”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi 2, Antalya, 2001.
- KIRIM, Arman., “Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- KOÇEL, Tamer., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım A.Ş.,İstanbul, 2005.

- LARAIA, Anthony.,C. Patricia, E.MOODY, Robert W.Hall, "The Kaizen Blitz: Accelerating breakthroughs in Productivity and Performance", John Wiley&Sons Inc, New York, 1999.
- LEE, S.F., Andrew Sai On Ko "Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis, and Implementing Sun Tzu's The Art Of Business Management Strategies On QFD Methodology Managerial Auditing Journal 15/1/2, 2000.
- LEE, Sang, M., "Impact Of Data Warehousing On Organizational Performance Of Retailing Firms" International Journal Information Technology&Decision Marking, Vol, 3 NO:1, 2004.
- LETZA, Stephen R., "The Design and Implementation Of The Balanced Business Scorecard", Business Process Re-Engineering and Management Journal, Volume 2 No 3, 1996.
- MAHOLLAND L.- MUETZ P., "A Balanced Scorecard Approach to Performance Measurement," Government Finance Review, Chicago, 2002.
- MAİNZER, K., "Model" ., J.RITTER, K. GRUNDER (Ed.) Historisches Wörterbuch der Philosophie. Band 6, Basel/Stuttgart, 1988.
- MCNAİR, C. J., R. L. LYNCH, K. F. Cross, "Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?", Management Accounting, November, 1990.
- MCNEALY, R.M., Making Customer Satisfaction Happen, Chapman&Hall, London, 1994.
- MEYER, Cristopher., How The Right Measures Help Teams Excel, Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, Boston, 1998.
- MİCHALSKA, J. "The Usage of the Balanced Scorecard for the Estimation of the Enterprise's Effectiveness", Journal of Materials Processing Technology, 2005.
- MÜFTÜOĞLU, T., "İşletme İktisadı", Turhan Kitapevi, Ankara, 1999.
- NAİR, Mohan., "Essentials of Balanced Scorecard", New York: John Wiley&Sons Inc., 2003.
- NİLS-Goran Olve, WETTER Jan Roy, Magnus, "Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard", John Wiley & Sons, 2000.
- NİVEN, P. R., "Balanced Scorecard Step By Step; Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley &Sons Press., 2002.
- NİVEN, P.R., "Balanced Scorecard Step By Step for government and nonprofit Agencies", John Wiley &Sons Press, USA., 2003.

- OLİVER, R.L, Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer Research, 1997.
- ÖLÇER, Ferit “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi’nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı:2 Cilt:38, 2005.
- ÖZTÜRK, A. S., “Hizmet Pazarlaması”, Ekiz Kitapevi, İstanbul, 2003.
- ÖZTÜRK, A. S., “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin, Artırılması”, Verimlilik Dergisi, (MPM Yayın), Sayı:2, 1996.
- PALMER, Margeret, J., WINTERS, Kenneth, T., “İnsan Kaynakları”, (Çev. ŞAHİNLER, Doğan), Repnesol Matbaası, İstanbul, 1993.
- PARKER, Charles, Performance Measurement, Work Study ,c.XLIX, No.2, 2000.
- PİNENO, Charles J. “The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model To Health Care Management”, Journal of Health Care Management, Summer, 2002.
- RAMESH, Swamy, Strategic Performance Measurement in New Millenium CMA Management, C: LXXVI, No:3, 2002.
- REİCHELD, F., EARL S., Zero Defections: Quality Comes to Services, Harvard Business Review, vol.68, 1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat., Bilçin Tak. “Çalışanların İş Tatminlerinin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Mayıs, 2001.
- SAĞMANLI, M., ve ERSEN, Ç., Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum, Marmara Üniversitesi, Öneri Dergisi, Cilt:4, Sayı:26, 2001.
- SARIALTIN, Hatice., Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat İşletmelerinde Kıyaslama Uygulamaları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- SARIKAYA, “Nilgün., Servis Sistemlerinde Kalitenin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesinde DEA Modeli”, Çukurova Üniversitesi, 24.Ulusal Kongresi, Yöneylem Araştırması, 2004.
- SCHIEMANN, Willam A., LİINGLE,John H. Bullseye., Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement, The Free Press, New York, 1999.
- SCHULZE, N, Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması, 6.Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, No:622, Ankara, 1998.

- SEVİNÇ, Levent., YILDIRIM, Osman., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması” Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2006.
- SEYİDOĞLU, H., “Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri, Açıklamalı Sözlük”, Güzem Can Yayınları: 17 İstanbul, 2001.
- SMİTH, Malcom., “New Tools For Management Accounting Putting Activiyt Based Costing and Non Financial İndicators To Work” Pitman Publishing U.K, 1995.
- SOLMUŞ, T., İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Program, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:18, Eylül, 2000.
- SONGUR, M., Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No: 6, Ankara, 1995.
- STEELE, Jack., “Transforming The Balanced Scorecard in to Your Strategy Execution System”, Manage, 2001.
- STOREY, Anne “Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help?” School Leadership and Management, Vol. 22 No. 3, 2002.
- ŞİMŞEK, Muhittin, NURSOY, Mustafa, Performans Ölçme, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- TAŞKIN, Erdoğan., Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2000
- TEKELİ, Banu., “Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003.
- TINAR, M. Y., Çalışma Psikolojisi, Necdet Bükey A.Ş., I. Baskı, İzmir, 1996.
- TOP, A., Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler, Marmara Üniversitesi, Öneri Dergisi, Turizm İşletme Modeli, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1996.
- TÜRKYILMAZ, Ali ve COŞKUN Özkan., “Ulusal Müşteri Memnuniyeti İndeksleri”, 3.Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 2003.
- ÜLKER, İsmet., Sağlık Turizmi, İstanbul, 1994.
- WALKER, Garret ve RANDALL Macdonald (2001), “Designing and Implementing an HR Scorecard”, Human Resource Management, Vol. 40 – No.4, 2001.
- YILDIRIM, Ali ve SİMSEK, Hasan. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.

YILDIZ, Gültekin., SARIALTIN Hatice., Örgüt Performansının Ölçülmesinde Dengeli Sonuç Kartı ve Ölçme Yönetimine Kazandırdığı Yenilik, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi IX-1, 2007.

YÖRÜKER, Sacit., KARABEYLİ Levent., KAYA Safiye., ÖZEREN Baran., Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Ankara, 2003.

YÜKSEL, H., Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, Bilim Dergisi, Ankara, 2002.

ZAİRİ, Muhamed., Measuring Performance for Business Result, Chapman &Hall, London, 1994.

[www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr).Kültür ve Turizm Bakanlığı, İstatistiksel Veriler, 2007.

[www.turizmdebusabah.com](http://www.turizmdebusabah.com) Turizm Terimleri Sözlüğü.

[www.healthtourism.com.tr](http://www.healthtourism.com.tr) SOYDAN Gül., Uluslar Arası Ortak Biliş Ajansı (Health Tourism Turkey ICC), 2007.

[www.dunyabulteni.net](http://www.dunyabulteni.net).,SARRAFOĞLU Fahri., Termal Turizm Dosyası, Ağustos, 2009.

[www.İşletme.istanbul.edu.tr/surekli\\_yayınlar/dergiler/kasım2002](http://www.İşletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayınlar/dergiler/kasım2002)., Özbirecikli M, Ölçer Ferit., Strateji odaklı performans ölçüm sistemi: Balanced Scorecard.

[www.teged.org](http://www.teged.org)., ŞİMŞEK Hasan., 2006 sunumlar, Erişim 30.09.2009.

**EKLER:****Ek 1: Literatür Özeti**

Yıl	Yazar	Çalışma Konusu	Alan
1999	Alper Ünler	<b>Building a Balanced Scorecard by using system dynamics approach to achieve strategic readiness</b> [Stratejik hazırlığı başarabilmek için sistem dinamikleri yaklaşımı ile bir dengelenmiş skor kartı oluşturmak]	Yüksek Lisans
2001	Dilek Yazal	<b>Der Einsatz der Balanced Scorecard als controllinginstrument</b> [Balanced scorecard'ın kontrol enstrümanı olarak kullanılması]	Yüksek Lisans
2002	Mehmet Özgür Genç	<b>Organizational performance management (Balanced scorecard)</b> [Organizasyonel performans değerlendirmesi (Balanced scorecard)]	Yüksek Lisans
2002	Turunçkapı Zehra Eser	<b>Beurteilung der Balanced Scorecard als controllinginstrument</b> [Balanced Scorecard'ın controlling enstrümanı olarak değerlendirilmesi]	Yüksek Lisans
2002	Leman Selda Argeşo	<b>Measurement of the readiness of Turkish companies for Balanced Scorecard project implementation</b> [Türk firmalarının Balanced Scorecard proje uygulamasına hazır olup olmadıklarının ölçümü]	Yüksek Lisans
2003	Banu Tekeli	<b>Performans ölçüm aracı olarak dengeli ölçüm kartı tekniği</b> [Using Balanced Scorecard to performance measurement]	Yüksek Lisans
2002	Orkun Kozanoğlu	<b>Performance measurement system for higher education based on Balanced Scorecard framework</b> [Yüksek eğitim kurumları için dengeli puan kartı temelli performans ölçüm sistemi]	Yüksek Lisans
2003	Cumanazar Rahmankulov	<b>Dengeli hedef belirleme ve izleme (Balanced scorecard) sisteminin kurulması üzerine bir araştırma</b> [Balanced scorecard]	Yüksek Lisans
2003	Tuba Bayraktar	<b>Oracle ERP yazılımı kullanan şirketlerin ERP II ihtiyacının dengelenmiş puan kartları ile modellenmesi</b> [Modeling the requirement of ERP II with Balanced Scorecards for firms utilizing oracle ERP software]	Yüksek Lisans
2003	Özgür Akman	<b>Bir stratejik yönetim sistemi olarak dengelenmiş skor tablosu (balanced scorecard) sistemi ve sistemin işletmelerde uygulanmasına ait bir örnek olay</b> [Balanced scorecard as a strategic management system and a case study of an implementation]	Yüksek Lisans
2003	Mehmet Özcan	<b>Deriving strategies and developing a Balanced Scorecard for General Directorate of Environmental Impact Assessment and Planning in the Ministry of Environment and Forestry</b> [Çevre ve Orman Bakanlığı Çevresel Etki Değerlendirmesi ve Planlama Genel Müdürlüğü için stratejilerin oluşturulması ve "Dengeli Puan Kartı" geliştirilmesi]	Yüksek Lisans
2004	Orkun Abacıoğlu	<b>Performans ölçüm sistemi olarak dengelenmiş skor kart ve uygulaması</b> [Balanced scorecard as a performance measurement system and application]	Yüksek Lisans
2004	Mehmet Uzun	<b>Entellektüel sermayenin mali tablolarda gösterilme sorunları, çözüm önerileri ve Balanced Scorecard uygulaması</b> [Intellectual capital in financial statements Balanced Scorecard application]	Yüksek Lisans
2004	Güllü Ordu	<b>Stratejik yönetim aracı olarak dengelenmiş hedefler tablosu (Balanced Scorecard) ve farklı sektörlerde araştırmalar</b> [Balanced scorecard as a strategic management tool and researches in different sectors]	Yüksek Lisans
2005	Nihal Etisoy	<b>Application of Balanced Scorecard as a measure of organizational performance in Turkish firms</b> [Örgütsel performans ölçümü için kullanılan kurumsal karnenin Türk firmalarındaki uygulaması]	Yüksek Lisans
2005	Gülay Bekdemir	<b>Stratejik insan kaynakları yönetiminde Balanced Scorecard ve bir uygulama</b> [Balanced scorecard in the strategical human resources management and a practice]	Yüksek Lisans
2005	Alparslan Ertuğ Ergül	<b>Performans değerlendirme aracı olarak toplam (dengeli) başarı göstergesi yöntemi (Balanced Scorecard) ve uygulama</b> [Balanced scorecard as a tool of performance management and an application]	Yüksek Lisans
2005	Çağla Ersen	<b>E-işletmelerde yönetim muhasebesinin rolü-gelişimi ve bir Balanced Scorecard önerisi</b> [The role and development of the controlling in e-business and a Balanced Scorecard model]	Doktora
2005	Mutlu Demiriz	<b>Balanced scorecard und ihre anwendungsmöglichkeit im it bereich</b> [Kurumsal karne ve bilgi teknolojileri alanında uygulanması]	Yüksek Lisans

2005	Ergun Elitok	<b>Örgütlerde performans yönetimi açısından kurum karnesi tekniğinin kullanımı: Örnek uygulamalar</b> [Usage of Balanced Scorecard in terms of management of performance in organizations: Exemplifications]	Yüksek Lisans
2005	Melih Özgül	<b>Örgütsel performans ölçümünde stratejik yönetimin bir aracı olarak dengeli ölçüm kartı tekniği ve bir uygulama örneği</b> [Balanced scorecard as a tool for strategic management in organizational performance measurement and a case study]	Yüksek Lisans
2005	Hilmi Akagündüz	<b>İşletmelerde finansal performansın değerlendirilmesinde stratejik bir araç olarak Balanced Scorecard</b> [Balanced scorecard as a strategical tool in evaluating the performance of a business]	Yüksek Lisans
2005	Cemil Yaman	<b>Kurumsal karne ve bir petro-kimya kuruluşunda uygulanması</b> [Balanced scorecard and its implementation at a petro-chemical company]	Yüksek Lisans
2005	Ali Coşkun	<b>İşletmelerde performans yönetimi: bir yönetim muhasebesi aracı olarak performans karnesi</b> [Corporate performance management: the Balanced Scorecard as a managerial accounting tool]	Doktora
2006	Evren Şenkal Akyüz	<b>Balanced Scorecard yönteminin entelektüel sermayeyi ölçmedeki etkinliği ve etkinliğini belirleyen faktörlerin incelenmesi</b> [Effectiveness of Balanced Scorecard method in the measurement of intellectual capital and evaluation of the factors that determines its effectiveness]	Yüksek Lisans
2006	Burak Şimşek	<b>Using the Balanced Scorecard as a safety management tool in construction companies: A QFD approach</b> [Ölçüm kartı tekniği'nin bir iş sağlığı ve güvenliği yönetim metodu olarak inşaat şirketlerinde kullanılması: Bir kalite fonksiyon açılımı yaklaşımı]	Yüksek Lisans
2006	Nazlı Gönül Kocaman	<b>Performans ölçümüne geleneksel olmayan bir yaklaşım: Kurumsal karne yöntemi</b> [Non-traditional approach to performance measurement: The Balanced Scorecard method]	Yüksek Lisans
2006	Özlem Kocaşaban Genelioğlu	<b>Stratejik maliyet yönetiminde faaliyete dayalı maliyetleme ile Balanced Scorecard'ın bütünleştirilmesi</b> [Integrating activity based costing with Balanced Scorecard in strategic cost management]	Yüksek Lisans
2006	Ender Tunçer	<b>Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir Balanced Scorecard uygulaması</b> [Multi-dimensional performance evaluation models and an application of Balanced Scorecard]	Yüksek Lisans
2006	Emin Akgül	<b>İşletme performansının değerlendirilmesinde Balanced Scorecard (toplam-dengeli başarı göstergisi) ve bir uygulama</b>	Yüksek Lisans
2006	Helin Çelik	<b>Dengeli hedef belirleme ve izleme (Balanced Scorecard) sisteminin hizmet kuruluşlarında uygulanması üzerine bir araştırma</b> [A Research on the use of Balanced Scorecard system at service organizations]	Yüksek Lisans
2006	Burcu Devrim	<b>Strateji formülasyonu: Swot analizi, kurumsal karne, kalite fonksiyon yayılımı, Sun Tzu'nun işletme yönetimi stratejilerinin bütünleştirilmesi üzerine bir çalışma</b> [Strategy formulation : A study about conjoining Swot analysis, Balanced Scorecard, quality function deployment and Sun Tzu's business management strategies]	Yüksek Lisans
2006	Rifat Yılmaz	<b>Dengeli performans ölçüm sistemine dayalı stratejik bütçeleme süreci ve bir uygulama modeli</b> [Strategic budgeting process based on the Balanced Scorecard system and an application model]	Doktora
2006	Kadir Yıldırım	<b>Balanced Scorecard aracılığıyla hastanelerde performans analizi ve uygulaması</b> [Performans analysis and application in hospitals through Balanced Scorecard]	Yüksek Lisans
2006	İsmail DüNDAR	<b>Otomotiv sektöründe kurumsal karne uygulamasına dayalı performans yönetim sistemi kurulması ve değerlendirilmesi</b> [Building up and evaluation of a performance management system based on Balanced Scorecard for automotive sector]	Yüksek Lisans
2006	Ayşe Gül Arık	<b>A Balanced Scorecard model for the performance measurement of enterprise resource planning implementation</b> [Kurumsal kaynak planlama sistemi yerleştirme aşamasının performans ölçümünde kullanılabilir dengeli ölçüm tablosu modeli]	Yüksek Lisans
2006	Fatih Güner	<b>Stratejik performans değerlendirilmesinde dengeli sonuç kartı: Bir sanayi işletmesinde uygulama</b> [Balanced scorecard in strategic performance measurement: A case study in a factory]	Doktora



2006	Nevin Emekli	<b>Yönetimsel performansın geliştirilmesinde yeni bir yaklaşım: Dengeli ölçüm kartı tekniği ve bunun konaklama işletmelerinde uygulanması</b> [A new approach to improve managerial performance: Balanced scorecard and its application in accomodation companies]	Yüksek Lisans
2007	Çağla Pınar Utkutuğ	<b>Toplam başarı göstergesi yöntemi ve örnek uygulama</b> [Balanced scorecard and a case study]	Yüksek Lisans
2007	Esra Hocalar	<b>Yüksek öğretim kurumları için bulanık puanlamalı dengelenmiş performans karneleme sistemi uygulaması</b> [An application of fuzzy Balanced Scorecard system for managing performance in higher education organizations]	Yüksek Lisans
2007	Ayşe Selin Dağlı	<b>Arz zinciri yönetiminde kurumsal karne yöntemiyle performans değerlendirme</b> [Performance measurement with Balanced Scorecard on supply chain management]	Yüksek Lisans
2007	Erkan Ülgen	<b>Isıtma sektöründe yer alan bir firmada ISO 14000 ÇYS performansının dengelenmiş skor kartı aracılığıyla değerlendirilmesi</b> [Evaluation of the ISO 14000 environmental management system performance of a company in the heating sector by using the Balanced Scorecard]	Yüksek Lisans
2007	Mustafa Saraç	<b>Performans değerlemesinde stratejik boyutlu yaklaşım-Balanced Scorecard-bsc-Hatay ilindeki sanayi işletmelerinin uygulama düzeyinin tespitine yönelik bir araştırma</b> [Strategy-focused performance measurement system Balanced Scorecard-bsc-a research on how industry businesses operating in Hatay measure their performance]	Yüksek Lisans
2007	Mustafa Tekir	<b>An application of Balanced Scorecard (bsc) as a strategic management tool in Bornova Municipality</b> [Bornova Belediyesinde Balanced Scorecard'ın (bsc) stratejik yönetim sistemi olarak uygulanması]	Yüksek Lisans
2007	Özgür Barış Hazı	<b>Balanced Scorecard and its effects on firm performance of non-financial firms in Istanbul Stock Exchange(İSE)</b> [Performans Karnesi'nin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'ndaki finansal olmayan şirketlerin firma performansına etkisi]	Yüksek Lisans
2008	Mustafa Bekmezci	<b>Türk işletmelerinin Balanced Scorecard yöntemi açısından altyapı uygunluğunun değerlendirilmesi</b> [Evaluation of substructure convenience of Turkish companies from the point of view of Balanced Scorecard]	Doktora
2008	Meltem Aksu	<b>Performans ölçümünde dengeli ölçüm kartı tekniğinin kullanımını ve bir dişhekimliği fakültesi'nde uygulama</b> [Using Balanced Scorecard method in performance measuring and applying it in a dentistry faculty]	Yüksek Lisans
2008	Yetkin Güller	<b>Konaklama işletmelerinde dengeli ölçüm kartı üzerine bir araştırma</b> [A research on the Balanced Scorecard in the hotels]	Yüksek Lisans
2008	Murat Güler	<b>Dengelenmiş hedef kartı ve bir inşaat işletmesinde uygulanması</b> [Balanced scorecard and an implementation in a construction company]	Yüksek Lisans
2008	Burak Sezerel	<b>Ar-GE departmanı için bir performans değerlendirme modeli: Kurumsal karne ve analitik hiyerarşi yönteminin bütünleşik uygulaması</b> [Performance evaluation model for R and D department: An integrated Balanced Scorecard and analytical hierarchy process approach]	Yüksek Lisans
2008	Khodabakhsh Rashidi	<b>Dengelenmiş amaç kartı aracılığıyla yüksek öğretim kurumlarında performans ölçüm sistemi</b> [Performanc measurement system in higher education by using Balanced Scorecard]	Yüksek Lisans
2008	Ahmet Barbak	<b>Balanced scorecard (dengelenmiş puan kartı) ile altı sigma'nın bütünleştirilmesi ve Milli Savunma Bakanlığında bir uygulama</b> [Integrating Balanced Scorecard with six sigma and an application in Ministry of National Defense]	Yüksek Lisans
2008	Handenur Gönenç	<b>Strateji odaklı performans yönetim sistemi ve stratejilerin uygulanmasında yeni bir yaklaşım: Balanced scorecard ve bir uygulama örneği</b> [Strategy focused performance management and the new approach to implement of strategy: The Balanced Scorecard and an exemplary]	Yüksek Lisans
2009	Bekir Keskin	<b>Balanced scorecard aracılığıyla performans analizi ve Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde bir model denemesi</b> [Balanced scorecard with performance analysis and a model experiment in public Hospitals Kütahya Gediz]	Yüksek Lisans
2009	Onur Tolga Aydemir	<b>Kalite mükemmellik modeli ve denge skor kartını birleştiren bir değerlendirme modeli önerisi</b> [A proposal of evaluation model that unite the quality excellence model and the Balanced Scorecard]	Yüksek Lisans

2008	Vesile Esra Aldur	<b>Performans değerlendirmede kurumsal karne modeli ve bir hizmet işletmesinde uygulama</b> [Organizational Balanced Scorecard model in performance review and execution in a service business]	Yüksek Lisans
2009	Veyis Damgacı	<b>Balanced scorecard as a organizational performance measurement tool and an application</b> [Kurumsal performans değerleme aracı olarak Balanced Scorecard ve bir uygulama]	Yüksek Lisans
2009	Mehlika Saraç	<b>Stratejik yönetim ve performans ölçüm aracı olarak performans karnesi ve EFQM mükemmellik modelinin uyumlaştırılarak birlikte kullanılabilirliği ve bir araştırma</b> [Using Balanced Scorecard in accordance with EFQM excellence framework as a strategic management and performance measurement tool and a research]	Yüksek Lisans
2009	Onur Kurtçu	<b>Tedarik zincirinde performans yönetimi ve dengelenmiş performans kartı ile bir uygulama</b> [The performance management on supply chain and an application with Balanced Scorecard]	Yüksek Lisans
2009	Ayhan Çalışkan	<b>Performans değerlendirmede dengelenmiş hedef kartı uygulaması</b> [A Balanced Scorecard application in performance evaluation]	Yüksek Lisans
2009	Burak Tezel	<b>Balanced scorecard kullanılarak gıda sektöründeki ERP sistemleri seçimi için bulanık AHP tabanlı karar destek sistemi</b> [Fuzzy AHP-based decision support system for selecting ERP systems in food industry by using Balanced Scorecard]	Yüksek Lisans
2009	Derhat Batuhan Güner	<b>Stratejiden aksiyona giderken bir rehber olarak Balanced Scorecard</b> [Balanced scorecard as a guide from strategy to action]	Yüksek Lisans
2009	Verda Gizem Oęul Fűrüzan	<b>Yüksek öğretim kurumlarında stratejik plânlama ve Balanced Scorecard uygulamaları: Türkiye için bir model önerisi</b> [Strategic planning and Balanced Scorecard applications in higher education institutions: A model suggestion for Turkey]	Doktora
2009	Mehmet Kaba	<b>İşletmelerde performans ölçme ve değerlendirme aracı olarak dengeli sonuç kartı (Balanced Scorecard)</b> [The Balanced Scorecard as a performance measurement and evaluation tool in organizations]	Yüksek Lisans

## EK 2: Uygulama Anketi

### TERMAL TURİZM İŞLETMELERİNDE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ ( BALANCED SCORECARD ) OLUŞTURULMASINA YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

#### Sayın Yönetici;

Bu çalışma, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında “**Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi ( Balanced Scorecard ) Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi**” isimli Doktora Tez çalışmamda kullanılmak ve Termal Turizm İşletmelerimize kendi yapılarına ve özelliklerine uydurarak kullanabilecekleri çok boyutlu bir Kurumsal Performans Karnesi modeli sunmak üzere hazırlanmıştır.

#### ***EGER ÖLÇEMİYORSANIZ YÖNETEMEZSİNİZ.***

Stratejik Ölçüm ve Yönetim Sistemi olan Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) kurumsal performansta atılım yapmak amacıyla, geleneksel ve tek boyutlu ölçüm sistemlerinden farklı olarak

- 1-Finansal Boyut,**
- 2-Müşteri Boyutu,**
- 3-İç İşlemler Boyutu,**
- 4-Öğrenme ve Gelişme/Yenilik Boyutu**

gibi birden fazla performans boyutunun ölçülmesi ve her bir boyuta belli bir ağırlık verilerek “ Dengeli” ve özet bir şekilde değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır.

Termal turizm işletmelerimize ve dolayısıyla ülkemizin termal turizmine katkı sağlayabileceği düşüncesiyle anket çalışmasından elde edeceğimiz bilgiler ışığında oluşturulacak kurumsal performans karnesi modeli ve çalışmamızın sonuçları sizlere ulaştırılacaktır.

Kıymetli vakitlerinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Cemal GENÇAY

Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Tokat Meslek Yüksekokulu  
Taşlıçiftlik - Kampus TOKAT  
Tel: 0356 252 16 16 ( dahili 2628 )  
GSM: 0505 253 92 44  
Email: cemalgencay@hotmail.com





İÇ SÜREÇLER BOYUTU											
BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	5- Çok Önemli	4- Önemli	3-Orta Derecede Önemli	2- Çok Az Önemli	1- Önemsiz	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?	5- Çok Önemli	4- Önemli	3-Orta Derecede Önemli	2- Çok Az Önemli	1- Önemsiz
Termal turizm müşterisinin gelecekteki ihtiyaçlarını önceden görmek, geliştirmek						Kilit müşteriler ile belirlenen fırsat ve önerilerin sayısı					
Yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetleri keşfetmek ve geliştirmek						Yeni başlatılan projelerin sayısı / oranı Yeni ürün / hizmet geliştirme süresi					
Operasyonlar Süreci						Operasyonlar Süreci Amaçlarını Test Edecek Ölçütler					
Takım çalışması ve koordinasyonu artırmak						Takımlar/departmanlar arasındaki çalışma uyumu anketi					
Birimlerdeki ürün / hizmet üretim maliyetlerini azaltmak						Birimlerin maliyetleri / toplam maliyetler oranı Rakiplerle kıyaslanmış birim başına maliyet					
Termal turizm alanındaki İşlem / hizmet kalitesinin artırılması						Kilit hizmet üretim süreçlerinin (sağlık hizmetleri gibi) faaliyet tabanlı maliyeti					
Hizmet verimliliğini arttırmak						İşlem / hizmet kalitesindeki artış oranı (hizmet kalite ölçeği)					
Termal turizm hizmetlerinde, üretim süreçlerini devamlı olarak geliştirmek						Kusurlu, eksik hizmet telafisi ( müşteriye memnun etmek için tekrarlanan hizmet) oranı					
Çalışma yaşam kalitesinin artırılması						Hizmet üretim süreçlerinde kaydedilen önemli gelişmelerin oranı					
Algılanan hizmet kalitesinde (sağlık, konaklama, eğlence hizmetlerinde) değer üretimini arttırmak						Çalışma yaşam kalitesi anketi					
						Algılanan hizmet kalitesindeki (sağlık, konaklama, eğlence hiz ) artış oranı					
Satış Sonrası Hizmetler						Satış Sonrası Hizmetler Amaçlarını Test Edecek Ölçütler					
Satış sonrası iletişimi sürdürmek ve arttırmak						Satış sonrası iletişim ile elde tutulan ve tekrar kazanılan müşteri oranı					

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU											
BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	5- Çok Önemli	4- Önemli	3- Orta Derecede Önemli	2- Çok Az Önemli	1- Önemsiz	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?	5- Çok Önemli	4- Önemli	3- Orta Derecede Önemli	2- Çok Az Önemli	1- Önemsiz
Personelin elde tutulması						Personel devir oranı					
Kilit personelin elde tutulması						Kilit personelin devir oranı					
Çalışanların tatminini arttırmak						İş tatmin anketi					
Algılanan hizmet kalitesini ve hizmet üretim becerilerini geliştirmek – Yeni yetenekler kazandırmak						Kişi başı katılan eğitim saati ve eğitim maliyeti Tamamlanan kurslar / toplam eğitim harcamaları Toplam kalite, müşteri ilişkileri vb. konularda eğitimli personelin oranı					
Bilgi Sermayesi						Bilgi Sermayesi Amaçlarını Test Edecek Ölçütler					
Termal turizm alanındaki yeni teknolojileri uygulamak						Rakiplere kıyasla kullanılan teknoloji düzeyi Yeni hizmetleri -teknolojileri geliştirme/uygulama süresi					
Müşteri memnuniyetini destekleyen yeni hizmet – teknoloji liderliği						Rakiplere kıyasla geliştirilen yeni teknoloji ve ürün / hizmet sayısı					
Örgütsel Sermaye						Örgütsel Sermaye Amaçlarını Test Edecek Ölçütler					
Termal turizm müşterisiyle bütünleşen, müşteri merkezli bir kültür geliştirmek						Çalışanların, müşterilere değerli olduklarını hissettirme başarısındaki artış oranı					
Termal turizm alanındaki gelişmeleri izleyen, sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek						Başarı ile uygulanan ( çalışan ) öneri sayısı Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ve uygulanması oranı ( anket ) Takımlar veya departmanlar tarafından geliştirilen / gerçekleştirilen projelerin veya çalışmaların sayısı Önemli işlemlerde ve yeni yetkinliklerde kaydedilen gelişme oranı					
Bireysel ve kurumsal uyumun artırılması						Başarılı birey veya takımlara verilen teşviklerin sayısı Çalışanların şirketin vizyon ve stratejisini anlama ve katkı sağlama oranı ( anket)					

**DİĞERLERİ:** Sizin önemli gördüğünüz ve eklemek istediğiniz farklı amaç ve ölçüler varsa lütfen diğer sayfada belirtiniz

**DİĞERLERİ:**

SİZİN ÖNEMLİ GÖRDÜĞÜNÜZ VE EKLEMEN İSTEDİĞİNİZ FARKLI AMAÇ VE ÖLÇÜLER VARSA LÜTFEN BELİRTİNİZ.

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?

**İKİNCİ BÖLÜM****1-İşletmedeki Pozisyonunuz**

Sahip Yönetici ( )	Yönetim Kurulu Üyesi ( )	Genel Müdür ( )	Müdür ( )	Müdür Yardımcısı ( )
--------------------	--------------------------	-----------------	-----------	----------------------

**2-İşletmenizin Oda / Yatak Kapasitesi**

3-Yıldız .....oda.....Yatak	4-Yıldız .....oda.....Yatak	5-Yıldız .....oda.....Yatak
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**3-İşletmenizin Doluluk Oranları Mevsimler İtibariyle değişmekte midir? Lütfen belirtiniz.**

Son Bahar %.....	Kış %.....	İlk Bahar %.....	Yaz %.....
------------------	------------	------------------	------------

**4- İşletmenizde Performans Karnesi ( Balanced Scorecard ) Kullanıyorsunuzuz?**

Hiç Kullanmadık	( )
Kullandık Fakat Bıraktık	( )
Planlama Aşamasındayız Yeni Başlayacağız	( )
İşletmemizin Bazı Birimlerinde Kullanıyoruz	( )
İşletmemizin Tamamında Kullanıyoruz	( )

**5- Kullanıyorsanız İşletmenizde Performans Karnesini( Balanced Scorecard ) kaç yıldır kullanıyorsunuz..**

1 Yıldan az ( )	1 Yıl ( )	1 - 3 Yıl ( )	3 - 5 Yıl ( )	5 Yıldan fazla ( )
-----------------	-----------	---------------	---------------	--------------------

**6-İşletmenizde Performans Karnesi ( Balanced Scorecard ) kullanmıyorsanız, gelecekte kullanmayı düşünüyor musunuz?**

Evet kısa vadede kullanmayı Planlıyoruz	( )
Evet uzun vadede kullanmayı düşünüyoruz	( )
Bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadığımız için gündemimizde değil	( )
Hayır Kullanmayı düşünmüyoruz, bize çok faydalı olacağını düşünüyoruz.	( )
Hayır Kullanmayı düşünmüyoruz çünkü mevcut performans sistemimizden memnunuz	( )

**7- Sizce Termal Turizm İşletmelerinde Performans Karnesi ( Balanced Scorecard ) Kullanılması durumunda her bir boyutun toplam içindeki ağırlığı yüzde ( % ) kaç olmalıdır? Lütfen belirtiniz.**

	Sizce Toplam İçindeki Ağırlığı Ne Olmalıdır?	Önerilen Ağırlığı
Finans Boyutu	%.....	% 22
Müşteri Boyutu	%.....	% 22
İç Süreçler Boyutu	%.....	% 34
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	%.....	% 22
Toplam	%100	% 100

**8- Termal Turizm İşletmelerinde Performans Karnesi ( Balanced Scorecard ) Oluşturmak ve Uygulamak için belirtilen bu dört boyut ile ilgili düşüncelerinizi lütfen belirtiniz.**

Bu dört boyut yeterlidir.	( )
Bu dört boyut eksiktir.Şu boyut / boyutlar da ilave edilmelidir.	( ) Lütfen belirtiniz... ..
Bu dört boyut fazladır	( ) Lütfen belirtiniz.....

**9-İşletmenizin belirlenmiş vizyonu varmıdır?**

Evet	( )	Hayır	( )
------	-----	-------	-----

Cevabımız ( Evet ) ise İşletmenizin vizyonunu ( Vizyon İfadesini) Lütfen Belirtiniz.

.....

.....





### Ek 3 : Çalışan (İç Müşteri) Memnuniyeti Anket Örneği

..... OTEL  
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

**2009-2012 STRATEJİK PLANI ve 2009 YILI  
PERFORMANS PROGRAMI**

**ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ  
ANKET FORMU**

Sayın katılımcı;

Elinizdeki anket formu, .....OTEL’de yürütülen 2009-2012 Stratejik Planı ve 2009 Performans Programı kapsamında gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın amacı, ..... OTEL’de çalışan memnuniyetinin ölçülmesidir.

Elinizdeki anket formunda yer alan soruları cevaplarken, **olması gereken durumu değil, mevcut durumu göz önünde bulundurmanız** gerekmektedir.

Doldurduğunuz **ankete ait bilgiler bütünüyle gizli tutulacak** olup, hiçbir şekilde herhangi bir kişiye veya makama verilmeyecektir. Bütün anketlerden elde edilen ortak sonuçlar analiz edilip yorumlanarak ..... OTEL yöneticileri ve çalışanları ile paylaşılacaktır. Sayın katılımcı, anketi dikkatli ve tarafsız bir şekilde doldurmanız, gerek ..... OTEL çalışanlarının memnuniyet düzeyinin artırılması ve gerekse Stratejik Plan ve Performans Programı’nın başarılı bir şekilde yürütülmesi açısından önemlidir.

Çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür eder, saygılar sunarız.  
Proje Ekibi

### Çalışan Memnuniyet Anketi (Örnek Anket Soruları )

<b>DİKKAT: Soruları cevaplandırırken, olması gereken durumu değil, mevcut durumu göz önünde bulundurunuz.</b>	<b>Çok İyi</b>	<b>İyi</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Kötü</b>	<b>Kötü Çok</b>
1. .... OTEL'nin görev, yetki ve sorumlulukları birimler arasında ne ölçüde dengeli bir şekilde paylaştırılmıştır?					
2. .... OTEL'de çalışanların görev tanımları ne ölçüde yeterli bir şekilde hazırlanmıştır?					
3. .... OTEL'de personel, birimler arasında ne ölçüde dengeli ve adil bir biçimde dağıtılmıştır?					
4. .... OTEL ne ölçüde bürokratik olmayan, pratik çözümler üreten ve bir kuruluştur?					
5. .... OTEL, ne ölçüde şeffaf (iş ve işlemleri ilgili kesimlere açık) bir kurumdur?					
6. .... OTEL ne ölçüde güven verici bir kuruluştur?					
7. .... OTEL'de müşteri memnuniyeti ne ölçüde önemslenmektedir?					
8. .... OTEL'de yönetici ve çalışanlar arasında ne ölçüde işbirliği ve uyum vardır?					
9. .... OTEL'de uygulanan hizmet içi eğitim programları, şimdiki ve gelecekteki kurumsal ve bireysel ihtiyaçları ne ölçüde karşılayacak niteliktedir?					
10. .... OTEL'de diyalog kültürü, ne ölçüde hiyerarşiden uzak ve açık bir şekilde işlemektedir?					
11. .... OTEL'de çalışanların performansı ne ölçüde izlenmekte, ölçülmekte ve değerlendirilmektedir?					
12. .... OTEL'de üretilen bilgilerin paylaşılması, yönetilmesi, değerlendirilmesi ve saklanmasına yönelik bir "bilgi yönetim sistemi" ne ölçüde oluşturulmuştur?					
13. .... OTEL'de her düzeyde karar alma süreci, olağanüstü durumlar haricinde, ilgili çalışanları ne ölçüde kapsamakta ve katılımcı bir şekilde gerçekleşmektedir?					
14. .... OTEL'de, çalışanların duygu ve değerlerine ne ölçüde saygı gösterilmektedir?					
15. .... OTEL'de, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri, yöneticiler tarafından ne ölçüde önemsenmekte ve desteklenmektedir?					
16. .... OTEL'de yöneticiler, konularının gerektirdiği bilgi ve tecrübeye ne ölçüde sahiptir?					
17. .... OTEL'de yapılan atama ve terfilerde liyakate ne ölçüde dikkat edilmektedir?					
18. .... OTEL çalışanları, kendilerine verilen görevleri ne ölçüde etkili ve verimli bir biçimde yerine getirmektedirler?					
19. .... OTEL çalışanları, görevlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi için gerekli teknik bilgi ve uzmanlığa ne ölçüde sahiptir?					
20. .... OTEL'de, işiniz için gerekli olan belge ve bilgiler, diğer birimler veya çalışanlar tarafından ne ölçüde hızlı ve doğru bir şekilde sağlanmaktadır?					
21. .... OTEL'nin teknolojik altyapısı, görevinizi etkili ve verimli bir şekilde yürütmenize ne ölçüde uygundur?					
22. Çalıştığımız mekan, görevinizi etkili ve verimli bir şekilde yürütmenize ne ölçüde uygundur?					
23. Biriminizin faaliyetleri yürütülürken, hizmetlerinizden yararlananların (müşterilerin/kesimlerin) görüş ve düşünceleri ne ölçüde alınmaktadır?					
24. .... OTEL'de çalışıyor olmaktan ne ölçüde memnunsunuz?					
25. .... OTEL'de şu anda yapmakta olduğunuz işinizden ne ölçüde memnunsunuz?					
26. .... OTEL'deki statünüzden (konumunuzdan) ne ölçüde memnunsunuz?					
27. .... OTEL'de yaptığınız iş için gerekli yetki, sorumluluk ve inisiyatif size ne ölçüde tanınmaktadır?					
28. .... OTEL'deki kurum içi iletişimden genel olarak ne ölçüde memnunsunuz?					
29. Göreviniz karşılığı .... OTEL'den aldığınız ücret/maaştan ne ölçüde memnunsunuz?					
30. .... OTEL'nin sosyal tesislerinden ve diğer sosyal imkanlarından ne ölçüde yararlanabilmektesiniz?					
31. .... OTEL tarafından sunulan yemek, personel servisi, sağlık ve diğer sosyal hizmetler ne ölçüde tatmin edici?					

#### Ek 4: Çalışan Memnuniyet Anketi (Gruplanmış Örnek Anket Soruları)

<b>DİKKAT: Soruları cevaplandırırken, olması gereken durumu değil, mevcut durumu göz önünde bulundurunuz.</b>	Tamamen	Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen	Katılmıyorum
<b>İLETİŞİM</b>							
Şirketimizin beklentileri tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde ve net bir biçimde algılanır (ast-üst-eşdeğer pozisyonlar birbirleri ile rahatlıkla iletişime geçerler)							
..... OTEL çalışanları ünvanları ne olursa olsun birbirleri ile rahatlıkla iletişime geçerler							
İşimi ve beni etkileyecek organizasyonel değişikliklerden düzenli olarak haberdar edilirim							
İşimi yapmam için ihtiyaç duyduğum bilgileri elde etmek için hangi birimlerle irtibata geçileceğini biliyorum							
İşimi verimli ve etkili yapmam için gereken tüm bilgiye sahibim							
Şirketteki önemli organizasyonel değişiklikleri yönetsel iletişim kanallarından ziyade dedikodu aralığı ile öğrenirim							
Şirket içindeki bilgi akışı her zaman kesin, net, anlaşılır bir biçimde ve vaktindedir							
Çalışma grubum diğer çalışma grupları ile etkili bir iletişim içindedir							
Üst yönetim ile ihtiyaç duyduğum anda rahatlıkla iletişime geçebilirim							
İşimde ne düşündüğümü söylemek her hangi bir kaygıya yol açmaz							
Şirket içi bilgi akışında, etkili bir iletişim aracı olarak online sistemimizden memnunum							
Şirket planlarından ve gelişiminden sürekli haberdar edilirim							
<b>EKİP ÇALIŞMASI</b>							
Ekibimde işimle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda rahatlıkla yardım isteyebildiğim çalışanlar bulunmaktadır							
Ekip içindeki herkes birbirine ünvanı ne olursa olsun eşit davranır							
Ekibimizdeki tüm çalışanlar birbirlerinin bilgi birikimi ve iş tecrübesinden yararlanır							
Ekip üyelerinden biri olmadığı zamanlarda diğer çalışanlar işlerin nasıl yürütüleceğinden emindirler							
Departman toplantılarımızda açık ve dürüst bir katılım ortamı vardır							
Şirketimizdeki çalışma grupları ve/veya departmanları gereksiz işleri minimize edebilmek için işbirliği içinde hareket eder							
Ekip içindeki çalışanlar arasındaki görev dağılımı eşit ve adil bir biçimde yapılmaktadır							
Şirketimizde herkes aynı ekibin üyesi imiş gibi bir hava vardır							
Ekip içinde yöneticiler ve yönetici olmayan çalışanlar birlikte uyum içinde çalışırlar							
Departmanım şirkette ilişkili olduğu diğer departmanlar hakkında yeterlibilgiye sahiptir							
Ekibimizde/departmanımızda işlerin nasıl yapılacağına dair karar verilirken birlikte hareket ederiz							
<b>İLK AMİRİM</b>							
İlk amirim bana koçluk eder							
İlk amirim tüm çalışanlarına karşı adil ve saygılı bir yaklaşım içinde hareket eder							
Birim/grup/departman içindeki çatışmaları etkin bir şekilde çözer							
Tüm çalışanlarından yüksek performans beklentisi içindedir							
İlk amirim aldığı tüm kararların ve eylemlerinin nedenlerini çalışanları ile paylaşır							
İlk amirim işimi yapmam için gereken yetkiyi bana verir							
İlk amirim üst yönetimle iletişime geçmem konusunda bana cesaret verir (aktarmam gereken haberler olumlu olmasa da iletişime geçmem için beni teşvik eder)							
Çalışma alanımla ilgili vizyon ve strateji geliştirmeme yardımcı olur							
İlk amirime istediğim her an rahatlıkla ulaşabilirim							

İlk amirim benimle sorunları ya da projeleri tartışırken sahip olduğum bakış açısını öğrenmeye çalışır					
Birimimizde/departmanımızda karşılaştığımız sorunları çözerken çalışanlarını da işe dahil eder					
Takımı ile iletişim kurmada ve sürdürmede etkilidir.					
İlk amirim işimi en verimli şekilde yapabilmem için gerek duyduğum kaynak,araç ve teknolojiyi bana sağlar					
<b>ÜST YÖNETİM</b>					
Üst yönetim çalışanlarına şirketin amacı ve hedefleri ile ilgili net bilgi verir					
Şirketin sahip olduğu stratejik doğrultudan memnunum					
Üst yönetim çalışanların sorunlarına karşı her zaman duyarlı davranır					
Bu anketin sonuçlarının üst yönetim tarafından değerlendirilip, gerekli yerlerde uygulamaya geçileceğine inanıyorum					
Üst yönetim departmanımı sıklıkla ziyaret eder					
Üst yönetim işimizde karşılaştığımız sorunları anlar ve çözmeye yardımcı olur					
Üst yönetim çalışanların yaratıcılığını ve sürekli gelişimini teşvik eder					
İstedğim ve ihtiyaç duyduğum zaman üst yönetime rahatlıkla ulaşabilirim					
Yönetim çalışanlarına keyifli bir çalışma ortamı yaratır					
Yönetim çalışanlarına karşı saygılıdır					
Üst yönetim, şirkette yeni şeyler denenirken oluşan hataları kabul etmekte zorlanmaz					
Üst yönetim çalışanların bu firmanın en önemli parçası olduğuna inanır					
<b>EĞİTİM VE GELİŞME</b>					
İşimi en doğru şekilde yapmamı sağlayacak eğitimleri şirketimde alabiliyorum					
Şirket tarafından hazırlanan eğitim planları çalışanların ihtiyaçlarına yönelik olarak hazırlanmaktadır					
Şu anki işime yönelik almış olduğum (şirketimin verdiği) eğitimlerden memnunum					
Almış olduğum eğitimler sonucunda iş becerilerimin geliştiğini gözlemleyebiliyorum					
Şirketimiz departmanımın eğitim ihtiyaçlarını analiz etmekte					
Kariyerimde ilerleyebilmek için gerekli olacak becerileri öğrenmek için eğitim fırsatları şirketimizde verilir					
İşe yeni başlayan çalışanların verimli çalışabilmesi için gerekli olan oryantasyon eğitimleri sağlanır					
İş yüküm eğitimim ve profesyonel gelişimim için bana fırsat veriyor					
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KARİYER PLANLAMA</b>					
Çalışanların terfisinde göz önünde bulundurulacak kriter, kişiler arası ilişkiler değil, çalışanın işte gösterdiği performanstır					
Şirketimizde çalışanlar performansları doğrultusunda ödüllendirilir					
İş tanımım yaptığım görevlere uyuyor					
Son 6 ayda/1 senede yöneticim performansıyla ilgili olarak benimle görüştü					
İşimdeki hedeflerim için net ölçüm kriterlerine sahibim					
Şirketimizdeki performans değerlendirme sisteminin adil olduğunu düşünüyorum (Herkes için aynı şekilde işliyor)					
Şirketimizde profesyonel gelişimime karar verilirken inisiyatif almam konusunda teşvik edilirim					
Şirkette ilerleyebilmek için doğru insanları tanımanıza gerek yoktur					
Sahip olduğum şartlar düşünüldüğünde 6 ay ila 1 senelik süre zarfında terfi edeceğimi düşünüyorum					
Departmanımda terfi fırsatlarına sahibim					
Şirketimizde bir pozisyon boşaldığında uygun bir aday bulmak fazla zaman almıyor					
Şirketimizde yapılan terfilerin şirket ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yapıldığına inanıyorum					
Şirketimizde yapılan terfilerin adil ve tarafsız olduğuna inanıyorum					
Benim için yapılan en son performans toplantısında işimde göstermiş olduğum performansın doğru değerlendirildiğini düşünüyorum					

<b>TEKNOLOJİ KULLANIMI VE UYGULAMALARI</b>					
İşimi en etkili şekilde yapabilmek için yeterli teknolojik alt yapıya sahibim					
Yeni yazılım programımız işimin daha az stresli olmasını sağladı					
Şirketimizde intranet kullanımı işimizin verimliliğini arttırmaktadır					
Yeni yazılım programı uygulamaya geçtiğinden beri işimde çok daha mutlu ve verimli olduğumu düşünüyorum					
Yeni yazılım programı ile ilgili aldığımız eğitim yeterli idi					
Yeni yazılım programımız karşılaştığım sorulara cevap verebilmemi sağladı					
İşimizin verimliliğini arttırmak için sahip olduğumuz teknoloji kaynağımız sürekli yenilenir					
<b>PROSEDÜRLER</b>					
Sahip olduğumuz prosedürler günün şartlarına göre sürekli revize edilerek güncellenir					
İşimizi yapmak için gereken prosedürler genellikle gereksiz aşamaları içerir					
Çalışanlar asıl işlerini yapabilmek için çok fazla kağıt-kırtasiye işi ile uğraşırlar					
Yeni bir prosedür uygulamaya geçtiğinde ilgili eğitim tüm çalışanlara verilir					
Prosedürler günlük iş akışında rahatlıkla tüm çalışanlar tarafından uygulanmaktadır					
Personel prosedürleri performansı iyi olmayan çalışandan kurtulmayı zorlaştırır					
<b>MÜŞTERİ ODAKLILIK</b>					
İşimde müşterimiz için en doğru olanı yapabilmek amacı ile yeterli inisiyatife sahibim					
Diğer departmanlar işimi yapmam için gereken hizmeti bana sağlar					
Departmanımız iç ve dış müşterilerimizin ihtiyaçlarının değişimine anında cevap verir					
Şirketimizde iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının karşılanması en öncelikli konudur					
Şirketimiz zamanında ürün teslimatı yapabilmek için ürünün ve hizmetin kalitesinden taviz vermez					
..... OTEL'in müşterilerine sağladığı hizmet kalitesi gittikçe geliyor					
Departmanlar birbirinin ihtiyaçlarını doğru olarak anlamak ve tespit etmek için birbirini dinlemeye özen gösterir					
Departmanlar birbirlerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine aşırı iş yüküne rağmen anında cevap verir					
Hizmet ettiğimiz çalışma arkadaşlarımızın ihtiyaçlarını doğru olarak tespit ederiz					
Müşterilerimizden aldığımız geribildirimler doğrultusunda hareket ederiz					
<b>ÇALIŞMA KOŞULLARI</b>					
Çalışma ortamımızdaki araç gereç ve mobilyaların ergonomik olmasına dikkat edilmiştir					
Çalışma ortamımızdaki havalandırma verimli çalışmamız için yeterlidir					
Çalışma ortamımızdaki ışıklandırma sistemimiz verimli çalışmamız için yeterlidir					
Çalışma ortamımız oldukça güvenlidir					
Çalışma ortamımızdaki gürültü seviyesi rahatsız edici değil (gürültü seviyesini kontrol edebiliyoruz)					
İşler genellikle öngörülen mesai saatleri arasında halledildiğinden mesai yapmaya gerek kalmaz					
Herhangi bir kaza veya acil durum esnasında uygulanacak prosedür hakkında bilgi sahibiyim					
Çalışma ortamının fiziksel konumundan memnunum					
Beni işimde etkileyebilecek güvenlik ve sağlık ile ilgili şirket prosedürleri ile ilgili verilen bilgi yeterlidir					
<b>İŞ GÜVENCESİ</b>					
Şirketim bana iş güvencesi sağlar					
Organizasyonel değişimler sonucunda işimi kaybetmekten korkmuyorum					
Olumsuz bir sonuçla karşılaşmaktan endişe duymadan fikirlerimi rahatlıkla söyleyebiliyorum					

Günümüzün değişen iş şartlarını düşündüğümde işim, şirketimin geleceği ve karlılığı açısından büyük önem taşıyor					
Başarılı performans gösterdikçe işimin devamlılık arz edeceğinden eminim					
Şu an yapmakta olduğum işin bir geçerliliği kalmadığı durumda iş tecrübem ve becerilerim doğrultusunda şirkette farklı görevlerde değerlendirilebileceğimi düşünüyorum					
Şirkette işimi kaybettiğim takdirde başka bir yerde kolaylıkla iş bulabileceğimden eminim					
<b>EŞİTLİK</b>					
Çalışanlar performansları göz önüne alınarak ödüllendirilir					
Şirket çalışanlarının terfileri performansları göz önünde bulundurularak yapılır					
Çalışanların ünvanları ne olursa olsun şirket yönetmeliği ve prosedürler herkes için eşit uygulanır					
Şirketimiz farklı fikirlere ve çeşitliliğe önem verir					
Seçme yerleştirme, eğitim, terfi ve transferler söz konusu olduğunda kadın-erkek vb..ayrım yapılmaz					
<b>AİDİYET</b>					
Benim değerlerim ile şirketimin değerlerinin aynı olduğunu düşünüyorum					
Geleceğimin şirketimin geleceği ile yakından alakalı olduğunu hissediyorum					
Bugünkü aklım olsa yine ..... OTEL'te çalışmak için iş başvurusunda bulunurdum					
Kendimi şirketin önemli bir parçası olarak görüyor ve bu şirkette çalışmaktan gurur duyuyorum					
Bana şu anda kazandığım ücretten daha iyi maaşı olan bir iş teklifi gelse, ..... OTEL'te çalışmak için geri çevirirdim.					
Şirketimizin başarılı olması için her zaman çalışmam gerekenden daha fazla çalışmaya istekliyim					
Önümüzdeki beş yılı içinde de ..... OTEL'te çalışıyor olacağımı düşünüyorum					
<b>ÜCRET VE SOSYAL HAKLAR</b>					
Yürürlükte olan ücret sisteminin çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkisi olduğunu düşünüyorum					
İşimin sorumluluklarını düşündüğümde bana ödenen ücretin adil olduğunu düşünüyorum					
Diğer şirketlerde çalışan benzer işlere sahip kişilerin ücretleri ile kıyasladığımda maaşımın uygun olduğunu düşünüyorum					
Sosyal haklarımız ile ilgili çalışanlara verilen bilgi oldukça net					
Şirketimin sunduğu sosyal haklar (sağlık sigortası vb...) ihtiyaçlarımı karşılıyor					
<b>İŞİM</b>					
İşimi etkileyecek kararlar alınırken ben de konuya dahil edilirim					
İşim kariyerimin ilerlemesi için gerekli olan becerilerin gelişmesini sağlar					
İşim ve özel yaşamım arasında denge kurabiliyorum, işim kendimle ilgilenmeme olanak veriyor					
Yaptığım iş sayesinde şirket için gerekli bir şeyler yaptığım hissini taşıyorum					
Benden yapmam beklenen iş yükünün miktarından memnunum					
Yaptığım işi ilginç buluyorum ve işimi seviyorum					
İşim sahip olduğum becerileri ve iş tecrübemi kullanmama olanak verir					
<b>ŞİRKETİM</b>					
Şirketimin çalışmak için ideal bir yer olduğunu düşünüyorum					
Arkadaşıma kariyer elde edebilecekleri yer olarak şirketimizi öneririm					
Şirketimiz rekabet edebilmek için gerekli değişiklikleri yapar					
Şirketimiz sürekli müşterilerine en iyi hizmeti verebilmek için yeni yollar, yöntemler arar					
Şirketimiz çalışanlarının ailevi sorumlulukları söz konusu olduğunda esnek bir bakış açısına sahiptir					

**Ek 5: Çalışan Memnuniyet Anketi (Örnek Anket Soruları )**

<b>DİKKAT: Soruları cevaplandırırken, olması gereken durumu değil, mevcut durumu göz önünde bulundurunuz.</b>	Tamamen	Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen	Katılmıyorum
1) İşimde benden ne beklendiğini biliyorum.							
2) İşimi doğru yapmam için gerekli malzeme ve cihazlara sahibim.							
3) Son yedi gün içerisinde, iyi olarak yaptığım işler takdir edildi.							
4) Amirim veya işyerimde birileri, insan olarak bana değer verir.							
5) İşyerimde birileri benim kariyer gelişimimi destekler.							
6) İşyerimde benim düşüncelerime değer verilir.							
7) ..... OTEL' in misyonu/amacı, benim yaptığım işin önemli olduğunu bana hissettirir							
8) Çalışma arkadaşlarım kendilerini işlerine adanmışlardır.							
9) İşyerimde iyi bir arkadaşım vardır.							
10) Son altı ayda işyerimde birileri, yaptığım aşama konusunda benimle konuştu.							
11) Geçen yıl, öğrenmek ve kendimi geliştirmek için fırsatlar çıktı.							
12) ..... OTEL' de, işimdeki performansım adilce değerlendirildi.							
13) ..... OTEL' de benzer işi yapanlara kıyasla, bana adilce maaş ödendiğini düşünüyorum.							
14) ..... OTEL dışında benzer işi yapanlara kıyasla, bana adilce maaş ödendiğini düşünüyorum.							
15) ..... OTEL' nin sağlık hizmetleri benim ihtiyaçlarımı karşılıyor.							
16) .... OTEL' de, baskı altında kalmadan, kendi düşüncelerimizi ifade edebiliriz.							
17) Son altı ay içerisinde, ..... OTEL' den ayrılmayı ciddi olarak düşündüm.							
18) ..... OTEL' de çalıştığım süre içerisinde, başka bir kurumdan iş teklifi aldım.							
19) Çalıştığım idari birim, beni işimde tutmak için yeterli çabayı sarf etti (iş tekliflerine karşın).							

## Ek 6: Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Anket Örneği

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
<b>DİKKAT: Soruları cevaplandırırken, olması gereken durumu değil, mevcut durumu göz önünde bulundurunuz.</b>					
<b>Yönetimin Tutumu / Kararlılık</b>					
1 İşletme yöneticilerimiz, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hemfikiridir.					
2 İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.					
3 İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.					
4 İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde, geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hakimdir.					
<b>Paylaşılmış Vizyon</b>					
5 İşletmemiz çalışanlarının, büyük çoğunluğun paylaştığı ortak değerler vardır.					
6 İşletmemizin vizyonu ve misyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri, işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.					
7 İşletme çalışanlarımızın çoğu, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.					
8 İşletmemizde çalışanlar olarak, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerimizi iştirakçi olarak görmekteyiz.					
9 İşletmemizin kimliği ve amaçları iyi şekilde açıklanmıştır.					
10 İşletme yöneticilerimiz önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyeleriyle paylaşmaktadır					
11 İşletmemizde, çalışanların çoğunluğu arasında amaç farklılıkları bulunmamaktadır.					
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>					
12 İşletmemiz, gerektiğinde çalışanlarına yönelik eğitim programları düzenlemektedir.					
13 İşletmemiz, çalışanların ve yöneticilerin eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir.					
14 İşletme yöneticilerimiz, bir eğitmeni gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.					
15 İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır. (Örneğin; her sezon başı vb.)					
<b>Açık Fikirlilik</b>					
16 İşletme çalışanları olarak, işlerimiz ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktayız.					
17 Yöneticilerimiz, kendi görüşlerinin sorgulanmasını istemezler.					
18 Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.					
19 İşletmemizde, özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.					
20 İşletmemiz, çalışanların işini yaparken belirli ölçüde risk almasını ve inisiyatif kullanmasını hoşgörü ile karşılar.					
21 İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.					
<b>İşletme İçi Bilgi Dağılımı</b>					
22 İşletmemizde çalışanlar, birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur. (farklı amaçlarla kurulan komiteler vb uygulamalarla)					
23 İşletmemizde yöneticiler, başarılı veya başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlara anlatır.					



24 İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır. (Örneğin; departmanlar arası toplantılar, periyodik çıkan bültenler gibi)					
25 İşletmemizde, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.					
26 İşletmemizde, orta ve üst kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatırlar.					
27 İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemle karşılaşılmaz.					
28 İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları (meeting vb.) yapılır.					
<b>İletişim ve İşbirliği Ortamı</b>					
29 İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.					
30 İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.					
31 İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.					
32 İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.					
33 İşletmemizde, kişiler arası uyumsuzluklarla sık karşılaşılmamaktadır.					
34 İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.					
35 İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.					

## **ÖZGEÇMİŞ:**

1966 yılında Malatya ilinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'da tamamladı. Lisans eğitimini 1984-1989 yılları arasında, Uludağ Üniversitesi, Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda tamamladı. 1991 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında başladığı Yüksek Lisans Eğitimini 1994 yılında tamamladı. 1995 yılında Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Doktora eğitimine başladı. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Tokat Meslek yüksekokulunda 1993 yılında öğretim görevlisi olarak başladığı görevini sürdürmektedir. Akademik ilgi alanları; Yönetim ve Organizasyon, Turizm ve Otel İşletmeciliği ile İnsan Kaynaklarıdır.

## **YAYINLAR:**

### **TEZLER:**

1. Termal Turizm İşletmelerinde Yönetim Organizasyon ve Afyon İli Termal Turizm İşletmelerinin Yönetim Organizasyon Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
2. Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

### **BİLDİRİLER:**

1. "Türk Gübre Sektöründe Yeniden Yapılanma", 3. Ulusal Gübre Kongresi, 11-13 Ekim 2004, Tokat,
2. "Sağlık Turizmi", Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, Yayın No: 2007/1 Aralık 2007 İstanbul.