

İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sağlık Kurumları Yöneticiliği Tezli Yüksek Lisans Programı

KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORE CARD)

UYGULAMALARI VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Gülçin Yanar

Yüksek Lisans Tezi



İstanbul, 2016

KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORE CARD)
UYGULAMALARI VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Gülçin Yanar

İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Kurumları Yöneticiliği
Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Çiğdem Dikmen

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2016

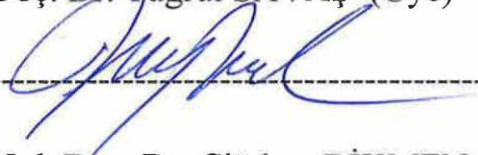
KABUL VE ONAY

Gülçin Yanar tarafından hazırlanan “Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Score Card) Uygulamaları Ve Bir Model Önerisi” başlıklı bu çalışma, 06.04.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

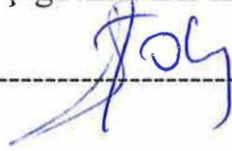
Prof. Dr. Ayşe Can Baysal (Başkan)



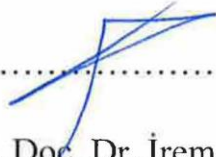
Doç. Dr. Tuğrul SAVAŞ (Üye)



Yrd. Doç. Dr. Çiğdem DİKMEN (Danışman)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



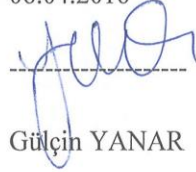
Yrd. Doç. Dr. İrem ANLI
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım yüksek lisans tezimin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Bilim Üniversitesi kütüphanesi arşivinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi bildiririm.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Bilim Üniversitesi'nden erişime açılabilir.
- Tezimin 3 Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, yüksek lisans tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

06.04.2016



Gülçin YANAR

ÖZET

YANAR, Gülçin. Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Score Card) Uygulamaları ve Bir Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.

Sağlık kurumlarında kullanılmakta olan kurumsal performans karnesinin ülkemizde yapılan çalışmalarda sınırlı sayıda olduğu, çalışmaların eğitim ve araştırma hastanelerinde yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı; sağlık kuruluşlarında önemli bir yere sahip olan hemşirelik hizmetlerinde performans ölçüm yaklaşımlarından biri olan kurumsal performans karnesi modeli sunmaktır. Model önerisi niteliği taşıyan çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Litaratür araştırması, sağlık kurumları üst yöneticileri ve hemşirelik hizmetleri üst yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak departman performans yönetim sistemleri hakkında bilgiler elde edilmiştir. Yapılan çalışmada öncelikle performans yönetim sistemi ve performans ölçüm sistemleri anlatılmıştır. Daha sonraki bölümde kurumsal performans karnesi ve hemşirelik hizmetleri için tasarlanmış olan kurumsal performans karnesi model önerisi anlatılmaktadır. Hemşirelik hizmetleri performans karnesi modeli oluşturulmadan önce; hemşirelik hizmetleri için misyon, vizyon, strateji haritası modeli oluşturulmuştur. Kurumsal performans karnesinin boyutları; öğrenme ve gelişme boyutu, klinik süreçler boyutu, hasta boyutu ve finansal boyut oluşturularak performans unsurları hakkında detaylı bilgiye yer verilmiştir. Yapılan model önerisi ile birlikte; kurumsal performans karnesinin sağlık alanında ve departman bazında etkin bir biçimde kullanılabileceği görülmüştür. Kurumsal performans karnesinin kullanımı ile birlikte süreçlerin yalın bir biçimde düzenlenmesi, bakım hizmetlerinin kalitesinin yanı sıra maliyetlerinin de ön planda olması gerektiği vurgulanmıştır. Performans ölçüm parametrelerinde çalışanların yetkinlik düzeyleri, mesleki ve kişisel gelişimleri, takım çalışmaları, aidiyet duygularının gelişmesi, hasta ve çalışan güvenliğinin sağlanması, hasta ve çalışan memnuniyetinin sağlanması, kaynakların verimli bir biçimde kullanılması gibi unsurların ölçümlenmesi hedeflenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Performans, etkinlik, kurumsal performans karnesi, model

ABSTRACT

YANAR, Gülçin. **Balanced Scorecard Applications and A Model Proposal, Master's Thesis, Istanbul, 2016.**

It is observed in the studies conducted in our country that the number of balanced scorecards, which is used in health institutions, is limited and that these studies are conducted in training and research hospitals. The objective of this study is to propose a balanced scorecard model, which is one of the performance measurement approaches used in nursery services – one of the important areas within health institutions. Qualitative research methods were used in the study that bears the characteristics of a model proposal. Information with regards to the performance management systems of the department was obtained via literature research, and one-on-one interviews with top managers of health institutions and nursery services. Performance management and performance measurement systems are primarily indicated in the conducted study. In the following chapter, the balanced scorecard and the proposed balanced scorecard model designed for nursery services are indicated. Before the preparation of nursery services balanced scorecard model, a mission, vision, and strategy map model are prepared. Detailed information with regards to the performance factors is included by way of creating the dimensions of balanced scorecard, learning and improvement, clinical processes, patient and finance. With the proposed model, it is observed that the balanced scorecard can be effectively used in the healthcare field and on department basis. The existence of balanced scorecard emphasizes the necessity of arranging the processes in a simple way, and that the quality and costs of the nursing services shall be at the forefront. Elements such as competence levels, professional and personal developments, and team works of the employees, the improvement of their sense of belonging, ensuring patient and employee safety and satisfaction, and effective use of the sources are aimed at being measured in the performance measurement parameters.

Keywords: Performance, efficiency, balanced scorecard, model

KABUL ve ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1.PERFORMANS KAVRAMI.....	2
1.1.Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı.....	3
1.2.Performans Yönetimi Sisteminin Gelişimi	5
1.3.Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri	6
1.4.Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....	7
1.5.Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları.....	8
1.5.1. Stratejik Planlama	8
1.5.2.Amaç ve Hedefleri Belirleme	9
1.5.3.Performans Ölçülerinin Belirlenmesi.....	9
İKİNCİ BÖLÜM.....	12
2.PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	12
2.1. Performans Değerleme.....	12
2.2. Ölçme Kavramı Ve Ölçek Geliştirme	13
2.3. Performans Ölçümü	13
2.4. Performans Ölçüm Yaklaşımları.....	14
2.4.1. Yatırım Geri Dönüş Oranı (ROI)	15
2.4.2. Sink ve Tuttle Modeli	17
2.4.3. Marka Değerleme.....	18
2.4.4. Müşteri Değer Analizi.....	20
2.4.5. Paydaş Değer Analizi.....	21
2.4.6. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (FTM)	22

2.4.7. Ekonomik Katma Değer (EVA).....	25
2.4.8. Performans Piramidi	27
2.4.9. Performans Prizması	29
2.4.10. EFQM Mükemmellik Modeli	32
2.4.11. Kurumsal Performans Karnesi-Balanced Scorecard (BSC).....	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	36
3. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORE CARD / BSC UYGULAMALARI).....	36
3.1. Kurumsal Performans Karnesinin Tanımı	36
3.2. Kurumsal Performans Karnesinin Tarihsel Gelişimi	38
3.4. Kurumsal Performans Karnesinin Boyutları	41
3.4.1. Finansal Boyut	43
3.4.2. Müşteri Boyutu ve Kullanılan Stratejik Ölçüler	47
3.4.3. İç İş Süreçler Boyutu.....	51
3.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	54
3.4.5. Kurumsal Performans Karnesinin İşleyişi ve Uygulama Süreci	61
3.4.6. Strateji Haritası	65
3.5. Etkin Bir Kurumsal Performans Karnesi İçin Temel İlkeler.....	67
3.6. Kurumsal Performans Karnesinin Örgüte Sağladığı Yararlar.....	70
3.7. Kurumsal Performans Karnesine Getirilen Eleştiriler	71
3.8. PERFORMANS KARNESİNİN UYGULAMA ALANLARI	73
3.8.1. Sanayi İşletmeleri.....	74
3.8.2. Ticaret İşletmeleri	77
3.8.3. Hizmet İşletmeleri.....	80
3.8.4. Kar Amacı Olmayan İşletmeler	91
3.8.5. Kamu Kuruluşları.....	93
3.8.6. Yerel Yönetimler	95
3.8.7. Türkiye’de Kurumsal Performans Karnesi Uygulamaları	97
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	98
4.GEREÇ ve YÖNTEM.....	98
4.1. ÇALIŞMANIN AMACI	98
4.2. HEMŞİRELİK HİZMETLERİ KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ MODEL ÖNERİSİ.....	99

4.2.1. Hemşirelik Hizmetleri Misyon/Vizyon Ve Değerler	99
4.2.2. Hemşirelik Hizmetleri Strateji Haritası.....	100
4.3. HEMŞİRELİK HİZMETLERİ KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ BOYUTLARI	102
4.3.1. FİNANSAL BOYUT	103
4.3.2. HASTA BOYUTU.....	104
4.3.3. KLİNİK SÜREÇLER BOYUTU.....	105
4.3.4. ÖĞRENME ve GELİŞME BOYUTU	106
TARTIŞMA	108
SONUÇ.....	111
KAYNAKÇA.....	113
EK	125

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Kontrol Döngüsü.....	23
Şekil 2.1: Performans Ölçüm ve Yönetim Süreçlerinin Yaşamsal Döngüsü.....	34
Şekil 2.2: Marka Değerleme.....	38
Şekil 2.3: Performans Piramidi.....	47
Şekil 2.4: Performans Prizmasının Beş Yüzü.....	49
Şekil 2.5: EFQM Mükemmellik Modeli.....	52
Şekil 3.1: Kaplan ve Norton'un Geliştirdiği Kurumsal Performans Karnesi.....	56
Şekil 3.2: Müşteri Boyutu Temel Ölçüleri.....	68
Şekil 3.3: İç İş Süreçler Boyutu-Genel Değer Zinciri.....	72
Şekil 3.4: Öğrenme ve Büyüme Göstergesi.....	76
Şekil 3.5: Kurumsal Performans Karnesinin Bilgi Yönetimi İle Bağlantısı.....	78
Şekil 3.6: Kurumsal Performans Karnesinin Stratejik Çerçevesi.....	80
Şekil 3.7: Strateji Haritası Modeli.....	85
Şekil 3.8: Kurumsal Performans Karnesini Uygulayan Örgütlerin Strateji Odaklı İlkeleri....	87
Şekil 3.9: Store-24'ün Strateji Haritası.....	98
Şekil 3.10: Metro Bank'ın Strateji Haritası.....	101

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. 1. Performans Ölçümünün Gelişimi.....	24
Tablo 3.1: Kurumsal Performans Karnesi İle İlgili Önemli Gelişmeler.....	59
Tablo 3.2: Kurumsal Performans Karnesindeki Boyutların Ağırlıkları ve Her Bir Boyut İçin Önerilen Gösterge Sayısı.....	61
Tablo 3.3: Kurumsal Performans Karnesi Yönteminde Finansal Boyut.....	63
Tablo 3.4: Stratejik Finansal Konuların Ölçümü.....	64
Tablo 3.5: Kurumsal Performans Karnesi Tekniğinde Müşteri Boyutu.....	67
Tablo 3.6: Kurumsal Performans Karnesi Tekniğinde İç İş Süreçler Boyutu.....	71
Tablo 3.7: Kurumsal Performans Karnesi Tekniğinde Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	74
Tablo 3.8: Mobil'in Performans Karnesi.....	95
Tablo 3.9: Metro Bank'ın Performans Karnesi.....	98
Tablo 3.10: Bridgeport Hastanesi ve Sağlık Hizmetleri'nin Performans Karnesi.....	103
Tablo 3.11: White Lodging Services'in Performans Karnesi.....	105
Tablo 3.12: University of Southern California'nın Rossier Eğitim Fakültesi'nde Uygulanan Performans Karnesindeki Pay Sahipleri Boyutunun İçeriği.....	107
Tablo 3.13: Bir İşletmenin Bilgi İşlem Biriminin Performans Karnesindeki Stratejik Amaçlara Örnekler.....	109
Tablo 3.14: WorkSource Enterprises'in Performans Karnesi.....	111
Tablo 3.15: Askeri Kurumların ve Polis Güçlerinin Performans Karnesinde Kullanılan Performans Boyutları.....	113
Tablo 3.16: Melborn Şehrinin Yerel Yönetimine Ait Tesislerin Performans Karnesi.....	115
Tablo:4.1 Hemşirelik Hizmetleri Strateji Haritası.....	120
Tablo :4.2 Hemşirelik Hizmetleri Kurumsal Performans Karnesi Boyutlar.....	121
Tablo:4.3 Finansal Boyut.....	122
Tablo:4.4 Hasta Boyutu.....	123
Tablo:4.5 Klinik Süreçler Boyutu.....	124
Tablo:4.6 Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	125
Tablo:4.7 Hemşirelik Hizmetleri Kurumsal Performans Karnesi Model Önerisi.....	126

ÖNSÖZ

Çalışmam ve üniversite eğitimim süresince hiçbir şekilde desteğini esirgemeyerek, sabırla ve inançla bana destek olan ve değer katan, yol göstericim, çok değerli, sevgili hocam ve tez danışmanım Sayın Çiğdem DİKMEN'e sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın tüm dönemlerinde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyerek bana katkıda bulunan sevgili aileme çok teşekkür ederim.





GİRİŞ

İleri teknoloji ve yüksek maliyetin yer aldığı sağlık sektöründe, sağlık bakım hizmeti almak için sağlık kuruluşlarına başvuran kişilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması kurumların ortak amacıdır. Sağlık kurumlarında sağlık hizmetini en uygun, doğru, güvenli ve zamanında vermek, hasta ve çalışan memnuniyetinin sağlanması, hasta ve çalışan güvenliğinin sağlanması öncelikli konular arasında yer almaktadır. Söz konusu faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla sağlık yöneticilerinin kurum stratejik hedeflerine ulaşabilmesi, misyon ve vizyonu ile örtüşen en etkin performans yönetim sistemlerini kullanması gerekmektedir.

Performans, genellikle belirli bir amaç veya hedef doğrultusunda yapılan işten elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen kavram olarak tanımlanmaktadır. Yani performans; önceden belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümü olarak nitelendirilebilir. Performansın ölçülebilmesi için yapılan işin veya etkinliğin sonuçlarının bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme ölçütleri, anlaşılabilir, anlatılabilir ve somut olmalıdır. Değer, ölçüm sonucunda saptanır ve her bir değer performans göstergesidir. Performans göstergeleri; iyi, kötü, başarılı veya başarısız gibi terimlerle ifade edilir.

Kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard (BSC)) 1992 yılında David Norton ve Robert Kaplan tarafından geliştirilen performans ölçüm yöntemlerinden biridir. BSC, işletme için geçmiş dönem performansını gösteren finansal ölçümlerle gelecek dönem performans ölçümlerini barındıran finansal olmayan ölçümleri bir araya getirerek performans ölçümü yapılmasını amaçlamaktadır. BSC, dört boyuttan meydana gelmektedir. Boyutlar, finansal boyut, iç süreçler boyutu, müşteri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmaktadır.

Kurumsal performans karnesinde yer alan dört boyutun tamamının gerekli görülüp görülmeyeceği ile ilgili herhangi bir matematiksel teori olmadığı belirtilmiştir. Performans karnesi boyutlarından bir veya iki tanesinin kullanılabileceği işletmeler olabildiği gibi, faaliyet alanına göre sektör şartları ve işletme stratejilerine göre boyut eklenebilecek işletmelerin olabileceği belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.PERFORMANS KAVRAMI

Performans, genellikle belirli bir amaç veya hedef doğrultusunda yapılan işten elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen kavram olarak tanımlanmaktadır. Yani performans; önceden belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümü olarak nitelendirilebilir¹. Performansın ölçülebilmesi için yapılan işin veya etkinliğin sonuçlarının bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme ölçütleri, anlaşılabilir, anlatılabilir ve somut olmalıdır. Değer, ölçüm sonucunda saptanır ve her bir değer performans göstergesidir. Performans göstergeleri; iyi, kötü, başarılı veya başarısız gibi terimlerle ifade edilir².

Performans kavramı hakkında konuşabilmek için hedeflenen bir amaç ve belirlenen amaca ulaşmak için belirlenmiş standartlar bulunmaktadır. Bu yüzden performans, hedefe ulaşılması için belirlenmiş standartlara uygun davranış geliştirilmesi ve bu hedefe ulaşım seviyesine yaklaşma olarak algılanmalıdır³.

Diğer yandan performans ve verimlilik kavramlarının eş anlamlı oldukları algılanmaktadır. Ancak verimlilik kavramının performans kavramının yalnızca bir bölümünü kapsadığı ve performans kavramının verimlilik kavramından çok daha geniş kapsamlı olduğu görülmektedir. Performans kavramının temeli verimlilik kavramına dayandırılabilir, performans kavramı kalite, tutumluluk ve etkililik gibi göstergeleri de içerisinde bulundurmaktadır⁴.

1.1.Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı

Performans yönetimi sistemi, kurumda gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel hedefler ve kurum çalışanlarının belirlenmiş hedef yönünde ortaya koyması gereken performans ile ilgili anlayışın kurum içerisinde oluşması ve çalışanların belirlenmiş hedeflere ulaşmak için göstereceği tüm

¹ Halis M. ve M.Tekinkuş,(2003).*Kamuda Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.s:174.

²Akal, Z.(2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: ÇokYönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. s:17.

³Ateş H. ve H. Kırılmaz ve S.Aydın.(2007).*Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi*. Ankara: Asıl Yayınları. s:2.

⁴ Ateş, Kırılmaz ve Aydın, a.g.e.s:2.

çabaların veya katkıların etkin bir biçimde yönetilmesi, ödüllendirilmesi veya ücretlendirilme süreci olarak tanımlanabilmektedir⁵.

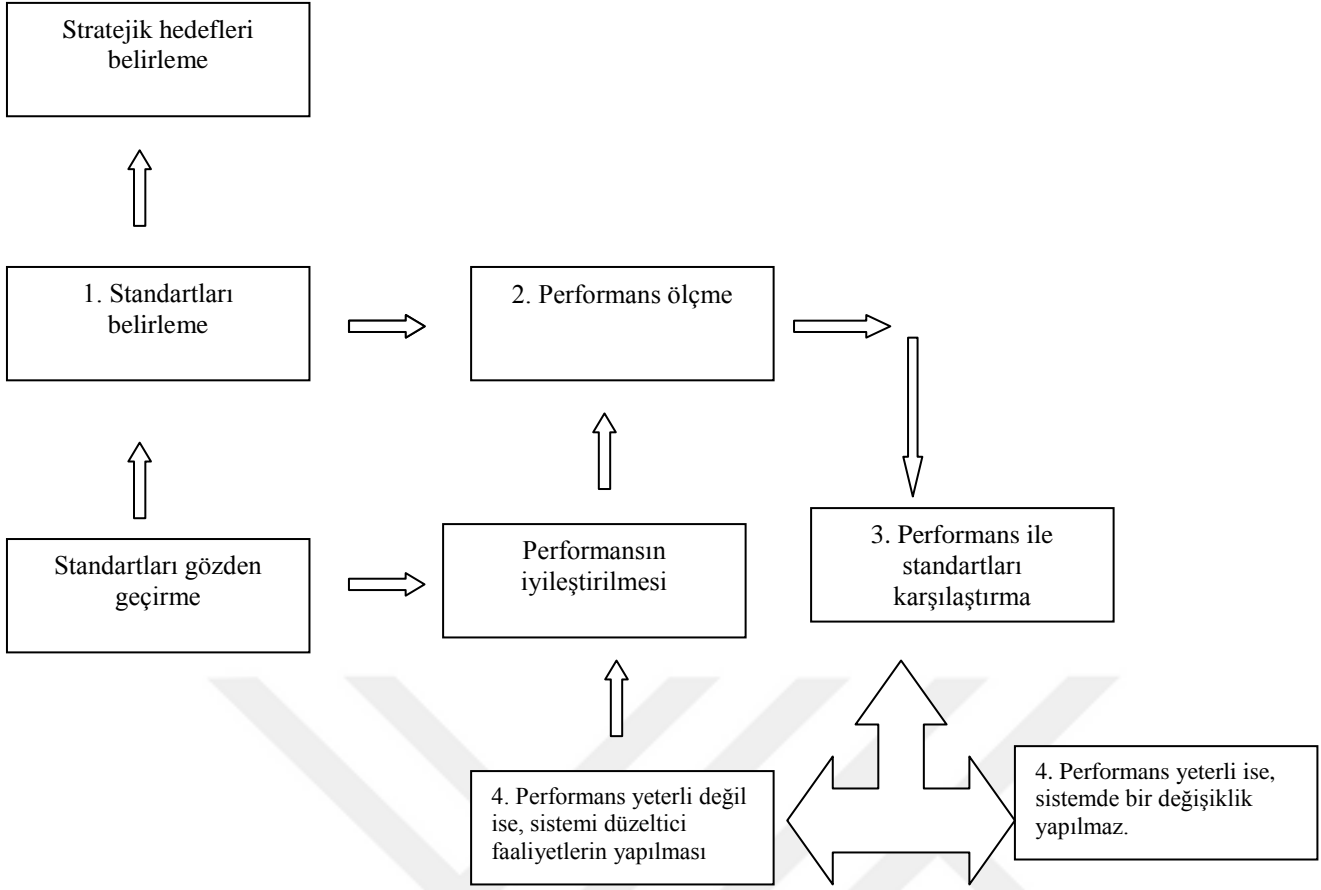
Performans yönetimi sistemi ile ilgili diğer tanımlar ise; takım ve kişilerin önceden planlanmış hedefler veya standartlar konusunda ortak görüşte olduğu, kurum sonuçlarının daha iyi gerçekleştirilmesini sağlayan sistem olduğu belirtilmiştir⁶.

Performans ölçümü ve yönetimi, yönetimin fonksiyonlarından biri olan kontrol işlevinin en önemli faaliyetlerinden biri olarak görülmektedir. Kontrol işlevinde öncelikle stratejik hedefler belirlenir, belirlenen hedefler doğrultusunda oluşturulan standartlar ile gerçekleştirilen performans karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucu gerçekleştirilen performans yeterli ise sonraki dönemlerde aynı performansın gerçekleştirilmesi için çaba gösterilmektedir. Performans yeterli görülmez ise olası sorun saptanır, sorunun kaynağına inilerek sorunun çözülmesi ve performansın artırılması amaçlanmaktadır⁷.

⁵Barutçugil, İ.(2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.s:125.

⁶ Armstrong, M. (2008).*How to Be an Even Beter Manager*, 7th Edition, United Kingdom: Kogan Page Publishers.s:13.

⁷ Coşkun, A,(2007).*Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, İstanbul:Literatür Yayınları.s:3.



Şekil 1.1. Kontrol Döngüsü

Kaynak: Rachman, 1996'dan aktaran Coşkun, A. 2007, s.2

Performans yönetimi; yalnızca kurumun ve çalışanlarının performanslarının ölçümü değil aynı zamanda yönetim sürecinin diğer fonksiyonlarıyla bütüncül bir biçimde yönetilmesidir⁸.

Performans yönetiminin farklı boyutlarının varlığı dikkate alındığında diğer disiplinlere de ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

⁸ Ateş, Kırılmaz ve Aydın, a.g.e. s:3.

1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Gelişimi

Yapısal olarak ilk performans yönetim sisteminin I.Dünya Savaşı'ndan önce Taylor ve arkadaşları tarafından ortaya çıktığı görülmektedir. 1920 yılında Amerika'da ordu sisteminde ve daha sonraki yıllarda İngiltere'de çeşitli fabrikalarda performans yönetim sisteminin uygulandığı belirtilmiştir⁹.

1960 ve 1970 'li yıllarda kullanımda olan performans yönetim sistemlerinin tümünün finansal parametrelere dayandırıldığı öne sürülmüştür. Ancak 1980'li yıllarda Japonya 'nın ve Avrupa ülkelerinin Amerika'ya rekabet üstünlüğü sağlaması üzerine finansal ölçütlerin performans ölçümü için yeterli olmadığı görüşüne varılmıştır¹⁰.

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 *Ekonomik Katma değer *Faaliyet tabanlı maliyetleme
1999-2000	İnternet Esaslı Performans Ölçütleri	*İnternet sayfasına giriş sayısı *Görülen sayfa sayısı * İlk defa siteye giren ziyaretçi sayısı

Tablo 1. 1. Performans Ölçümünün Gelişimi

Kaynak: Swamy, 2002'den aktaran Coşkun, A. 2005, s:7

Ülkemizde performans yönetim sistemi uygulamalarının Osmanlı Devleti döneminden Cumhuriyet dönemine kadar yayıldığı ve Cumhuriyet döneminde orduda ücretlendirme ve ödüllendirme gibi yollarıyla personelin motive edildiği görülmektedir¹¹.

⁹ Öztürk Ü.(2006), *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul..s:26.

¹⁰ Coşkun, a.g.e.s:7.

¹¹ Öztürk, a.g.e. s:26.

1.3. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

Performans yönetim sistemi oluşturulurken yarar sağlanması için etkin ve doğru hedefler üzerine kurulması gerektiği öne sürülmüştür¹².

Performans yönetim sistemi kurulurken;

- **Misyonu, hedefleri ve amaçları gözden geçirmek/belirlemek:**

Stratejik planlama; işletmede gelecekle ilgili öncelikli hedefleri tespit etmek ve gereken bilgiye ulaşmaya dayalı karar vermede önemli yere sahip olduğu düşünülmektedir.

- **Ölçülebilir performans hedefleri oluşturmak:**

Performansı etkin bir biçimde ölçmek için kurum bünyesinde hedefler belirlemelidir.

- **Hedeflere ve amaçlara yönelik gelişimi değerlendirecek ölçüler belirlemek:**

İşletme içerisindeki performans ölçmek için öncelikle kullanılmak istenen performans ölçütlerinin kurumun hedefleriyle aynı doğrultuda olması gerekmektedir.

- **Kurumları/faaliyetleri/fonksiyonları seçmek:**

Performans yönetim sisteminin kurum içerisinde güvenilirliğini ölçmek amacıyla kurum içinde maliyetler üzerine veri toplayarak tüm süreçlerde kullanılacak uygulama seçilmesi gerektiği öne çıkmaktadır.

- **Veri toplama prosedürlerini uygulamaya koymak ve yazılı hale getirmek:**

Kurum içerisinde hangi verinin ölçüleceğinin belirlenmesinin ardından, karar alınan verinin nasıl toplanması gerektiği ve elde edilen verilerin nasıl analiz edileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

- **Performans verilerini periyodik olarak denetlemek:**

Kurum içerisinde elde edilen performans verilerinin düzenli aralıklarla kesinliklerinin denetlenmesi gerekmektedir.

- **Performans bilgisini toplamak ve analiz etmek:**

Performans verilerinin analiz faaliyetlerinin doğruluğunun tespit edilmesi gerekmektedir.

¹² Sayıştay. (2003). Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu. Ankara: (1.bs.) Sayıştay Araştırma/Güncelleme/Çeviri/Dizisi:28,Sayıştay.s:17-18.

1.4.Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans ölçümü sonucunda elde edilen veriler işletmenin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesine ve üst yönetime sunulmasında raporlandırmanın önemli bir yer tuttuğu öne sürülmektedir.

Performans ölçümünün işletmeye sunduğu yararlar ¹³;

- İşletme çalışanları ve işletme performansı arasında bağlantı kurarak çalışanların hesap verilebilirliklerinde kendilerine güven duyma noktalarında motivasyonu sağlamak,
- İşletme yöneticilerinin kurumlarını daha iyi yönetmeleri için bilgiler sağlamak,
- Kurum süreçlerinin planlanması, süreçlerde ortaya çıkabilecek problemlerin çözümlenmesinde yarar sağlamak,
- Plan ve politika belirlenmesinde karar vericilere yol göstermek,
- Performans yönetim sistemi ile birlikte işletmenin dışa dönük raporlama yoluyla toplumun ilgisinin işletmeye yöneltmesi ve böylelikle hizmet kalitesinin artırılmasına yarar sağlamak,
- Yönetim uygulamalarının gelişmesini ve yöneticilerin belirlenmiş sonuçlara ulaşılması için planların etkili bir biçimde yürütülmesini sağlamak şeklinde sıralanabilmektedir.

1.5.Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları

Performans yönetim sistemi, işletmede çalışmaların belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesini sağlayan kontrol sistemi olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetim sisteminin aşamaları üç bölümde incelenmektedir.

1.5.1. Stratejik Planlama

İşletmenin performansının ölçülmesi ve denetim mekanizmasının düzenlenmesi stratejik planlama ile büyük ölçüde bağımlılık göstermektedir. Stratejik planlama, ” işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları,

¹³ Sayıştay, a.g.e. s:7.

sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” olarak tanımlanmaktadır ¹⁴.

Stratejik planlama; Kurumun uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak rekabet üstünlüğü ve kar üstünde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgili işlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Stratejik planlamanın amacı; bilinmeyen ve görünmeyen gelecekte işletmenin hedeflediği noktaya erişebilmesi için neler yapılabileceğinin ve yapılması gereken işlerin planlanması olarak belirtilmektedir ¹⁵.

Stratejik planlama sürecinin evreleri ¹⁶:

- Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi
- Stratejik analiz evresi
- Stratejik yönlendirme evresi: Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi
- Strateji oluşturma evresi
- Stratejik uygulama evresi
- Stratejik kontrol evresi şeklinde açıklanmaktadır.

Misyon; işletmenin varoluş sebebi olarak açıklanmaktadır ve bu doğrultuda strateji oluşturma noktasında başlangıç noktası olduğu savunulmaktadır. İşletmenin misyonu ile kuruluş sebebinin yanında, hangi ürünlerin nerede ve ne şekilde kullanılması gerektiği, hangi değerlere sahip olacağına tanımlanması gerekmektedir ¹⁷.

İşletmenin vizyonu misyon kavramından farklı olarak; vizyonun işletme üst yönetimi için referans noktası olduğu öne sürülmektedir. Vizyon işletme çalışanlarını bir arada tutan, çalışanları motive eden ve rehberlik eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır ¹⁸.

1.5.2.Amaç ve Hedefleri Belirleme

İşletmenin amaçları, işletmenin faaliyetleri sonucunda elde etmek istediği, işletmenin yaptığı işleri nasıl ve neden yaptığını belirten sonuçları olarak tanımlanmaktadır. Amaçlar ve hedefler

¹⁴Ülgen, H.ve S.K. Mirze .(2007).*İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Arıkan Yayınları. s:185-186.

¹⁵ Efil, İ.(2006). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları. s:17.

¹⁶ Ülgen ve Mirze, a.g.e.s:25-26.

¹⁷ Ülgen ve Mirze, a.g.e.s:57.

¹⁸ Ülgen ve Mirze, a.g.e.s:69.

kesin, ölçülebilir bir nitelikte olduğu, vizyonun belirli bir zaman diliminde nicelik olarak belirtilmiş şekli olduğu görülmektedir¹⁹.

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için belirli ve ölçülmesi mümkün olabilen işletmenin alt amaçları olarak tanımlanabilmektedir. Hedeflerin sayısal olarak ifade edilebileceği ve kısa vadeyi ifade ettiği görüşü sunulmaktadır²⁰.

1.5.3. Performans Ölçülerinin Belirlenmesi

Performans ölçüleri, kurum performansını direkt ve net bir biçimde gösteren ifadeler olarak tanımlanmaktadır. Yani performans ölçüleri, işletmenin hedeflerine karşılık hizmetlerini ne kadar iyi yürüttüğünü gösteren sayısal ifadelerdir²¹.

Çoğunlukla işletmelerde kullanılan yedi adet performans ölçütü olduğu görülmektedir. Performans ölçütleri²²;

- **Kullanılan Kaynaklar:**

İşletmede belirli bir ürünü veya hizmeti üretmek amacıyla gerekli kaynak miktarını gösteren ölçüttür. Bir işe başlayabilmek için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunun cevabını vermektedir.

- **Tamamlanan Faaliyetler:**

İşletmede hangi faaliyetleri üreteceğiz sorusuna yanıt aramaktadır. İşletme içerisindeki çıktılar ne üretildiğinin anlaşılması noktasında önemlidir. Elde edilen çıktılar işletmenin amaçlarına ulaşmış ulaşamadığının, hizmetlerin veya üretilen ürünlerin verimli ve kaliteli olması hakkında bilgi vermemektedir. Tamamlanan faaliyetler talep edilen hizmetleri yanıtlamak adına işletmeye ne kadar personel veya teçhizata ihtiyaç duyulduğu hakkında etkin kullanılan çıktı olarak adlandırılmaktadır.

- **Ulaşılan Sonuçlar:**

İşletmenin hangi sonuçlara ulaşmış ulaşmadığı sorusuna yanıt aramaktadır. İşletme yöneticileri, karar vericiler ve müşteriler genellikle ortaya çıkan sonuçları görmek istemektedirler. Tamamlanan faaliyetler ve ulaşılan sonuçlar birbirlerinden farklı kavramlar olduğu ve birbirlerine karıştırılmaması gerektiği ileri sürülmektedir.

¹⁹ Ülgen ve Mirze, a.g.e.s:73.

²⁰ Aydemir B. ve diğerleri.(2003). *Kamu Kuruluşları için Strateji Planlama Kılavuzu*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.s:22.

²¹ Sayıştay, a.g.e. s:23.

²² Sayıştay, a.g.e. s:28.

- **Kaynakların Ne Kadar Az Masrafla Kullanıldığı (Tutumluluk):**

Tutumluluk, en düşük maliyetle, kaliteli çıktı ve kaynakların elde edilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kaliteden ödün verilmeden maliyetleri azaltılması sürecini ifade etmektedir.

- **Kaynakların Ne Kadar İyi Kullanıldığı (Verimlilik):**

Verimlilik, faaliyet için kullanılan girdiler ile üretilen çıktılar arasındaki ilişkin ifade edilmesidir. Verimlilik, maliyet veya birim süresi olarak anlaşılmaktadır. İşletmedeki hizmetin üretkenliği ve maliyet etkinliği konuları hakkında bilgi vermektedir.

- **Hedeflere Ne Ölçüde Ulaşıldığı (Etkililik):**

Etkililik, işletmenin hedeflerine ulaşma seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Etkinlikler işletmedeki maliyetler dikkate alınmadan ölçülmektedir.

- **Kalite Ölçüleri:**

İşletmedeki kalitenin, işletme içerisindeki tüm süreçleri ölçmesi, iyileştirmesi ve müşteri memnuniyeti sağlamak gibi işlevleri bulunmaktadır. Kalite süreçleri; ürün kalitesi ve hizmet kalitesi olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurumda her iki ölçütün birbirleriyle entegre bir biçimde yürütülmesi amaçlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Yönetim sürecinin planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak beş temel işlevi bulunmaktadır. Performans ölçme ve performans yönetimi kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir.

Kontrol işlevi işletmenin amaçlarına ulaşip ulaşılmadığının izlenmesi olarak tanımlanabilmektedir ²³.

İşletmeler değişen ve gelişen çevrede yaşamlarını sürdürebilmek için performanslarını sürekli geliştirmek için en uygun uygulamaları öğrenmek ve işletmelerinde uygulamak durumunda kalmaktadırlar.

2.1. Performans Değerleme

Performans değerlendirme; kişi, birim veya işletmelerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı kurallar veya standartlara göre performans bazında ölçülmesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır ²⁴. İşletmelerin belirli bir zaman dilimi içerisinde elde ettiği çıktılar işletmenin performansını oluşturmaktadır. İşletmenin elde etmiş olduğu çıktılar gerçekleşen performans olarak adlandırıldığında sonuçlar ve ulaşılmak istenen performansın karşılaştırılma süreci performans değerlendirme olarak adlandırılmaktadır ²⁵.

²³ Coşkun, a.g.e.s:1.

²⁴ Palmer, M.ve J. Winters. ve T.Kenneth.(1993).*İnsan Kaynakları*, D.Şahinler. (Çev.).İstanbul: Repnesol Matbaası. s:9.

²⁵ Tekeli, B.(2003). Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskisehir. s:3.

2.2. Ölçme Kavramı Ve Ölçek Geliştirme

Ölçme; bir değişkenin değeri ile ilgili olarak herhangi bir ölçek üzerinde sayısal bir değer vermeyi ifade etmektedir²⁶. Sosyal Bilimlerin temel problemlerinden birincisi ölçek geliştirmenin zor olması, ikinci ise geliştirilen değişkenlerin gerçek değerlerinin ölçülmesi gerekliliğidir. Ölçek ve ölçme kavramları ele alındığında; geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarının da incelenmesi gerekmektedir. Güvenilirlik kavramı; bir ölçeğin aynı koşullarda sürekli aynı sonucu vermesi olarak tanımlanmaktadır. Geçerlilik kavramı ise; ölçeğin gerçekte ölçmek istediği boyutu hakkında bilgi vermektedir²⁷. Ölçme kavramı, teknik anlamda olay sonuçlarının görülebilen özelliklerini temsil eden öğelerini bulma süreci olarak tanımlanabilmektedir²⁸.

2.3. Performans Ölçümü

Performans ölçümü, işletmenin önceden belirlediği amaçlara ve hedefler sonucunda ortaya çıkan çıktıların sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesine yönelik analitik süreçlerden biridir. İşletmenin kullandığı kaynakları, ürettiği hizmet veya ürünlerden elde ettiği sonuçları takip edebilmesi için sistematik bir şekilde veri toplaması, elde ettiği verileri analiz etmesi ve verilerin raporlanması performans ölçüm sürecini oluşturmaktadır²⁹.

Performans ölçme, performansın nesnel özelliklere göre elde edilen veriler ve daha önceki dönemlerde elde edilen verilerin önceden karşılaştırılmış metotlara göre ölçülmesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu süreçle birlikte performans ölçüm sistemlerinde nesnel sonuçlara varılmaktadır³⁰.

İşletme içerisindeki performans ölçüm sistemi ve performans denetimi üst yönetim için planlama ve karar verme aşamasında büyük önem taşımaktadır. Performans ölçümü işletmedeki aksayan yönlerin tespit edilme süreçlerinde aktif rol alır³¹.

²⁶Koçel, T. (2005).*İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi. s:63.

²⁷ Koçel,a.g.e.s:65.

²⁸ Akal, a.g.e.s:92.

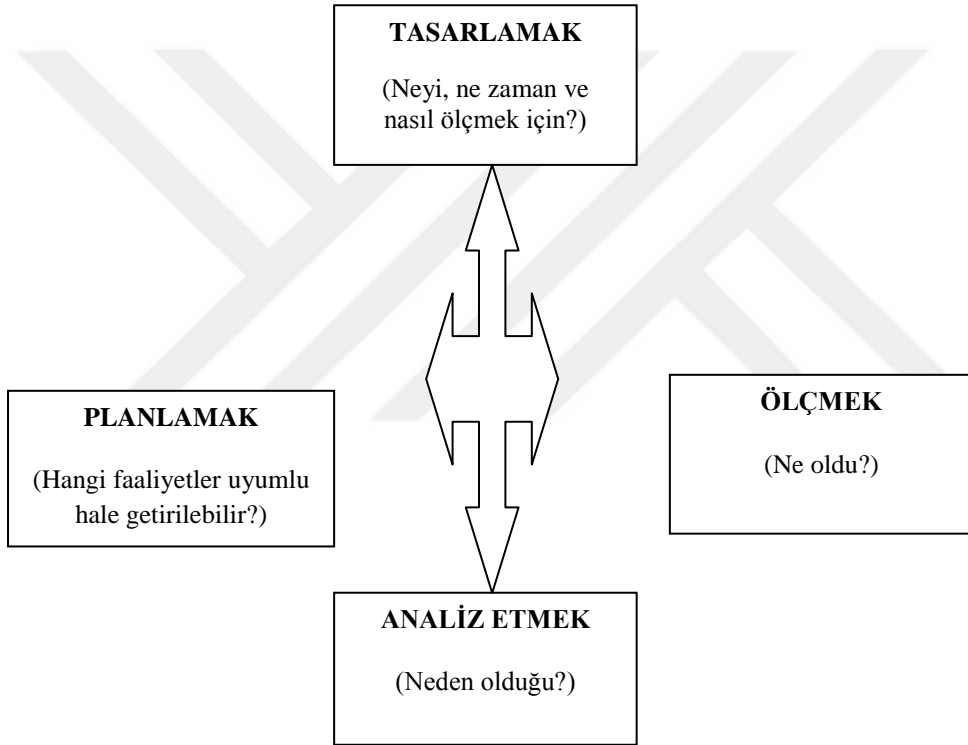
²⁹Yörükler S. ve diğerleri, (2002).*Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu*. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı. s:9.

³⁰Kılıç, T.ve E.Akkavuk.(2001). Takım Performansının Ölçülmesine Metodolojik Bir Yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 2, Antalya. s:106.

³¹ Tekeli,a.g.e.s:4.

2.4. Performans Ölçüm Yaklaşımları

Performans ölçüm yaklaşımları, işletmedeki performans sistemlerini etkin yönetmek amacıyla kullanılmaktadır. Performans sistemleri işletmenin performansı hakkında karar vericilere bilgi sağlamaktadır³². Kurum içerisindeki performans ölçüm sistemlerinin sürekliliğinin sağlanması için yönetim süreçleri arasında döngü olması gerektiği öne sürülmektedir. Öne sürülen döngünün işletmede karar vericiler için önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir³³.



Şekil 2.1: Performans Ölçüm ve Yönetim Süreçlerinin Yaşamsal Döngüsü

Kaynak: P. Sergio Santos, Valerie Belton ve Susan Howick (2002); "Adding Value to Performance Measurement by Using System Dynamics and Multicriteria Analysis," *International Journal of Operations & Production Management*, Cilt 22, Sayı 11, s. 1249.

³² Santos, P.ve V.B.Sergio. ve S. Howick (2002). Adding Value to Performance Measurement by Using System Dynamics and Multicriteria Analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, Cilt 22, Sayı 11, s. 1246-1272.

³³ Santos, a.g.e.s:1249.

2.4.1. Yatırım Geri Dönüş Oranı (ROI)

İşletmelerin iş sonuçlarını değerlendirmek amacıyla yaygın olarak kullanılan bu yöntem, ROE(öz kaynak getirisi) ve ROCE(istihdam sermaye geri dönüş oranı) gibi ölçüm sistemlerinin bir kaçının aynı dönemlerde geliştirilen finansal göstergeler olarak bilinmektedir. Yatırım geri dönüş oranı yöntemi finansal ölçüm yöntemlerinden en önemlisi olarak görülmektedir. Yatırım geri dönüş oranı, bir iş sonucunda elde edilen karın yatırım maliyetine oranı olarak tanımlanmaktadır³⁴. Yatırım geri dönüş oranı, işletme yönetimine kurum performansının ölçülmesi hakkında kolay ipuçları vermektedir. Bu yöntemin matematiksel sonuçları kurum içerisinde yorumlanırken bireysel hataların azaltılmasına katkıda bulunduğu öne sürülmektedir. Yatırım geri dönüş oranının, işletmenin yatırdığı sermayenin diğer alternatif kullanım yolları arasında işletme için seçim yapma imkânı sağladığı öne sürülmüştür³⁵.

Yatırım geri dönüş oranının işletmeye katkıları³⁶;

- Yatırım geri dönüş oranı, yönetimin işletme kaynak ve varlıklarından yararlanarak işletme performansı hakkında bilgi vermesi,
- İşletme içerisinde bulunan departmanların amaçlarının örgüt amaçları ile uyumlu olmasının sağlanması,
- İşletme içerisinde bulunan departmanlar arasındaki performans sonuçlarının karşılaştırılması ve örgüt performansı hakkında bilgi vermesi,
- Departman yöneticilerinin bireysel performanslarını görebilmesi, değerlendirmesi ve geliştirmesi hakkında bilgi sağlaması,
- İşletmelerin finansal işleyişi etkileyecek düzeyde etkin, kapsamlı ve yararlı bilgiler sunması olarak sıralanabilmektedir.

Yatırım geri dönüş oranının işletmeye sağladığı dezavantajlar ise³⁷;

- İşletme yöneticisinin yatırım geri dönüş oranının düşük olması sebebiyle işletmede ek yatırım yapmaması,
- İşletme yöneticisinin yatırım geri dönüş oranının artırılması yönünde karar alması sebebiyle işletmenin uzun vadede gelirinin az olması,

³⁴Taticchi, P. ve K. R. Balachandran. (2008). Forward Performance Measurement and Management Integrated Frameworks, *International Journal of Accounting and Information Management*, Cilt 16, Sayı 2, s. 140-154.

³⁵ Friedlob, G. T. ve F. J. Plewa (1996). *Understanding Return on Investment*. U.S.A.: John Wiley and Sons. s:6.

³⁶Polimeni, S.ve S.Ralph. ve A. Handy ve J. A. Cashin .(1994). *Schaum's Outline of Theory and problems of Cost Accounting*, 3rd Edition, U.S.A.: McGraw-Hill Professional. s:174.

³⁷ Polimeni, Handy ve Cashin, a.g.e.s:174.

- Yatırım geri dönüş oranı, işletme karının arttırılmadan en yüksek orana erişme üzerinde odaklanması şeklinde sıralanmaktadır.

2.4.2. Sink ve Tuttle Modeli

Performans ölçüm yaklaşımlarından Sink ve Tuttle Modeli 1989 yılında Sink ve Tuttle tarafından meydana getirilmiştir. Bu modelin ilk performans ölçüm yaklaşımlarından biri olduğu öne sürülmektedir. Bu modelin; bir işletmenin performansını, etkinlik, verimlilik, kalite, çalışma alanının kalitesi, yenilik, karlılık kriterleri arasındaki ilişkilerin açık bir şekilde belirlendiği model olarak tasarlandığı söylenmektedir. Sink ve Tuttle Modeli işletmelerin odaklanması gereken alanları³⁸;

- Performans ölçme ve değerlendirme,
- Performans geliştirme,
- Performans geliştirme ve kontrol,
- Kültürel destek sistemleri olarak sıralamaktadır.

Sink ve Tuttle Modeline göre; işletme içerisinde kullanılan yedi performans boyutu bulunmaktadır³⁹:

Kalite: İşletme içerisinde ortaya çıkarılan değerlerin kontrol noktalarında bulunan bir kavram olarak açıklanmaktadır.

Verimlilik: Üretilen hizmet miktarı ile bu hizmetlerin üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki ilişki olarak ifade edilmektedir.

Etkenlik: İşletme içerisinde beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir. Etkenlik, kurumda doğru işleri zamanında ve en kaliteli şekilde yapılması olarak da tanımlanabilmektedir.

Etkinlik: Bir işi doğru yapmak olarak tanımlanmaktadır. Gerçekleşen kaynak kullanımı ile beklenen kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

Yenilik: İşletme içerisindeki yaratıcılık yeteneği olarak tanımlanabilmektedir.

³⁸Bonham, S.S. (2008). *Actionable Strategies Through Integrated Performance, Process, Project, and Risk Management*. 1st Edition. U.S.A.: Artech House Publishers.s:99-100.

³⁹Bellgran, M. ve E. K. Safsten. (2009). *Production Development: Design and Operation of Production System*. 1st Edition. U.S.A.:Springer. S:273.

Karlılık: İşletme içerisindeki gelir ve maliyet arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır.

Çalışma Yaşamının Kalitesi: Kurum çalışanlarının talep ve görüşlerine paralel olarak kurum içerisinde sistem oluşturma ve geliştirme, kurum kültürü oluşturma gibi süreçlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. İşletme içerisinde güvenli bir çalışma ortamı yaratılması amaçlanmaktadır.

2.4.3. Marka Değerleme

Avrupa ve Amerika’da 1980’li yıllarda işletmelerin birleşmeleri markanın, değerinin korunması gereken bir varlık olduğu ve işletmelerin sahip oldukları marka değerlerinin ölçülmesi gerektiği fikrinin ortaya çıkmasında önemli rol oynadığı öne sürülmektedir. 1980’li yıllarda işletme birleşmelerinin bilanço tutarlarına bakılarak yapılan değerlemelerin üzerinde ücretler ödendiği ve bu ücretlerin maddi olmayan varlıklar yani marka değerleri için ödendiği ifade edilmektedir⁴⁰.

Marka değerlendirme; bir markanın risk yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Marka değerlendirme, markayı finansal yönden görme olarak ifade edilmektedir⁴¹.

Marka değerlemenin yeni bir performans ölçüm yöntemi olarak ortaya çıktığı ve işletmenin pazarlama ve iş performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir⁴².

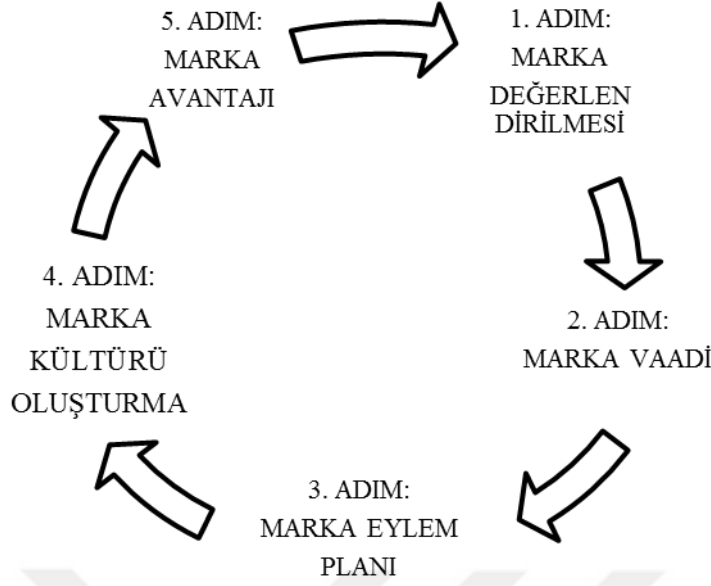
Marka değerlendirilme süreci; bir markanın somut ve gözlenebilir sonuçlara dayanan subjektif olarak algılanış şeklini karakterize eden ve istenmeyen ön yargıları önlemeyi amaçlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır⁴³. Marka değerlendirme süreci Şekil 2.2 ‘de gösterilmektedir.

⁴⁰Abrahams, D. (2008). *Brand Risk: Adding Risk Literacy to Brand Management*. Great Britain: Gower Publishing.s:35.

⁴¹ Abrahams, a.g.e.s:36.

⁴²Glynn, S. M. (2009). *Business-to- Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises*, 1st Edition. UK: Emerald Group Publishing.s:120.

⁴³Knapp, E. D. (2003). *Marka Akli*, A.T.Akartuna (Çev.).1. Baskı. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.S.s:41.



Şekil 2.2: Marka Değerleme

Kaynak: Duane E. Knapp (2003); *Marka Aklı*, (Çev. Azra Tuna Akartuna), 1. Baskı, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2003, s. 42.

Marka değerlendirme sürecinin işletmeye katkıları ⁴⁴;

- İşletme için gelecekte değer kazanma potansiyeli yüksek bir markanın incelenmesi,
- İşletmeye rekabet üstünlüğü kazandıracak nitelikte olması,
- İşletme için daha fazla stratejik yaklaşımın uyarlanması olarak sıralanmaktadır.

Markanın başarısı; işletme içerisindeki dağıtım kanalları ve fiyatlarla ilgili olduğu görülürken, marka başarısının ölçülmesinin oldukça karmaşık olduğu öne sürülmektedir. İşletmedeki marka ölçümlerinin finansal performans ile ilgili olduğu görülmüştür ⁴⁵.

⁴⁴Lomax, W. ve A. Raman. (2005). *Analysis and Evaluation*. 1st Edition, Italy. Elsevier.s:47.

⁴⁵Kotler, P.ve W. Pfoertsch ve I. Michi. (2006). *B2B Brand Management*. 1st Edition, Germany. Springer. s:123.

2.4.4. Müşteri Değer Analizi

Müşteri değer yönetimi, örgüt değeri ile müşteri ilişkileri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. İfade edilen bu ilişki müşteri değerini yönetme, analiz etme ve ölçme ihtiyaçlarını da ortaya çıkarmıştır.

Müşteri değer analizi; bir ürünün farklı müşteri grupları için ekonomik değerinin kaynağının anlaşılması anlamına gelmektedir ⁴⁶.

Müşteri değer analizi, işletmeye tamamlayıcı bakış açıları sunmaktadır. Tamamlayıcı bakış açıları;

- Müşteri değer analizinin bir rekabet aracı olarak görülmesini sağlamak,
- Müşteri değer analizinin işletmede stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılmasını sağlamak tanımlanabilmektedir ⁴⁷.

Müşteri değer analizi; müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, işletmenin sektörde rekabet üstünlüğü yakalaması, ürünün veya hizmetin fiyat, kalite gibi özelliklerine dayanarak müşterinin elde tutulmasını amaçlamaktadır. Müşteri değer analizi, müşterinin ürünü satın alma kararını doğrudan etkileyen faktörlerden biri olarak tanımlanmaktadır. Müşteri değer analizi, İşletmenin düşük fiyata yüksek kalitede ürün satması veya hizmet sağlaması müşterinin diğer rakip ürün veya hizmetler için sunduğu değer algısının değişmesi anlamına geldiği savunulmaktadır ⁴⁸.

Müşteri değer analizi iki kademedен oluşmaktadır. Birinci kademe, işletmenin kendi değer profilini; rakip işletmelerin performanslarıyla karşılaştırıp yeni bir değer analizi ortaya çıkarmasıdır. İkinci kademe ise; müşterinin ürün veya hizmetteki kalite ve fiyatı karşılaştırmasıdır. Müşteri kararlarında; ürünün veya hizmetin fiyatının ürünün veya hizmetin kalitesinden önce geldiği öne sürülmektedir. İşletmelerin uzun vadede kazanç sağlamları için müşterilerin kalite algısında değişiklik yaratmaları gerektiği savunulmaktadır ⁴⁹.

Müşteri için yaratılan değer işletmenin performansını ve müşterinin ürün veya hizmeti satın alma davranışını da etkilediği görülmektedir. Müşteri esasına dayanan pazarlama ölçümleri arasında; müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti ve markanın ünü gibi araçlar yer almaktadır. Bu ölçümler işletmeye; müşteri için nasıl değer yaratacağı hakkında bilgi vermektedir.

⁴⁶Woodside, G.ve F.G.Arch. ve M.Gibbert .(2008). *Creating and Managing Superior Customer Value*, 1st Edition, UK: Emerald Group Publishing.s:422.

⁴⁷ Woodside, Golfetto ve Gibbert,a.g.e.s:152.

⁴⁸Lowy, A. ve P. Hood (2004). *The Power of the 2x2 Matrix: Using 2x2 Thinking to Solve Business Problems and Make Better Decisions*, 1st Edition, U.S.A.: John Wiley and Sons.s:107.

⁴⁹Raju, M. S. (2009). *Marketing Management, 2E*, 2nd Edition. New Delhi: Tata McGraw- Hill.s:46.

Müşterinin talep ettiği ürün veya hizmetin gereksiniminin sağlanması müşteriye değer katmaktadır⁵⁰.

2.4.5. Paydaş Değer Analizi

Paydaş, işletme amaçlarının yerine getirilmesini etkileyen veya yerine getirilmesinde etkisi olan grup anlamına gelmektedir⁵¹. İşletmelerin paydaşları; devlet, yatırımcılar, iş gören gibi değişik yapılardan meydana gelebilmektedir. Paydaş değer analizi aracılığıyla işletmeler daha geniş gruplara odaklanma fırsatı yakalayabilmektedir⁵².

Değer yaratma sistemi içerisinde beş ana paydaş bulunmaktadır. Bu paydaşlar; işletme hissedarları, iş görenleri, müşteriler, liderler ve toplumdan oluşmaktadır. Her bir paydaş sistemin işleyişine katkı sağlamakla birlikte amaçları doğrultusunda hareket etmektedir. Paydaşlar arasında karşılıklı bir etkileşim ve ilişki bulunmaktadır⁵³.

Paydaş değer analizi işletmenin performans ölçümünde kullanılan ölçüm yöntemlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Paydaş değer analizi, işletmeyi meydana getiren paydaşlar için değer yaratmaktadır⁵⁴. Paydaş değer analizi işletmeye rekabet avantajı sunarak performansını artırıcı yönde olumlu etki sağlamaktadır. İşletmenin rekabet avantajı sağlanmasıyla birlikte ekonomik yarar sağlama ve sağlanan ekonomik üstünlük paydaşlar arasında paylaşılmaktadır. Bununla birlikte işletmenin pazarda kazandığı saygınlık ile birlikte gelecekte kazanması öngörülen başarının ihtimali de artmaktadır⁵⁵.

Paydaş değer analizi; işletme paydaşlarının yönetimi ile işletme amaçlarının başarılması arasındaki ilişki ile doğru orantılıdır. Paydaş değer analizi, paydaşların ekonomik değer kazanç elde etmelerini sağlamakta paydaşlara işletme içerisindeki finansal performans arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Paydaş değer analizi sayesinde paydaşlar karar alma süreçlerine katılabilmektedir. Böylelikle işletme içerisinde daha iyi finansal sonuçların alınması sağlanılmaktadır⁵⁶.

⁵⁰ Helgesen, Ø. (2007). Customer Accounting and Customer Profitability Analysis for the Order Handling Industry- A Managerial Accounting Approach. *Industrial Marketing Management*, Cilt 36, Sayı 6, s: 757-769.

⁵¹ Gossy, G. (2008). *A Stakeholder Rationale for Risk Management: Implications for Corporate Finance Decisions*. 1st Edition. Gabler Verlag, Germany.s:6.

⁵² Freeman, R. E. ve J. S. Harrison ve A. C. Wicks. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*, 1st Edition, United Kingdom.:Cambridge University Press.s:134.

⁵³ Chowdhury, S. (2003).*Organization 21C:Someday All Organizations Will Lead This Way*. 1st Edition. U.S.A.: FT Pres.s:137.

⁵⁴ Turner, R. (2007). *Gower Handbook of Project Management*. 4th Edition. Great Britain.Gower Publishing.s:304.

⁵⁵ Prasnikar, J. (2006). *Competitiveness, Social Responsibility and Economic Growth*. New York. Nova Science Publishers. s:324-325.

⁵⁶ Gossy, a.g.e.s:8.

Paydaş değer analizi, işin değeri üzerinde oluşan her bir stratejinin ekonomik etkisini de ölçülemektedir. Paydaş değer analizi ölçümleri üç etken etrafında toplanmaktadır. Bu etkenler ⁵⁷;

- Belirli bir zaman diliminde ölçülen nakit,
- Belirli bir zaman diliminde ölçülen risk,
- Nakit akışı, şeklinde sıralanmaktadır.

2.4.6. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (FTM)

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme (FTM),ürün üretimi için gerekli tüm faaliyetlerin maliyetlerinin izlenmesi esasına dayanmakta olup bir maliyet muhasebe sistemidir. Faaliyet tabanlı maliyetlendirme, Kaplan ve Johnson tarafından tüketilen her bir ürün için yapılan masrafların miktarını veya sebebini açıklama sırasında ortaya çıkan problemlerin aşılması için geliştirilmiş bir yöntem olduğu öne sürülmektedir ⁵⁸.

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme,1980'li yılların başlarında maliyet dağıtım sürecinin geleneksel yöntemlerle sürdürülmesi ile yaşanan memnuniyetsizliğin artmasıyla ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunun faaliyet tabanlı maliyetlendirme ile elde ettiği verileri performans karnesi ölçümleri sırasında aktif olarak kullandığı öne sürülmektedir ⁵⁹. Faaliyet tabanlı maliyetlendirme sistemi bir ürünün üretimi için gerçekleştirilen tüm faaliyetleri ve tüm maliyetleri kapsadığı görülmektedir. Ürün veya hizmet maliyetleri faaliyetler üzerinden gerçekleştirilmektedir ⁶⁰.

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme(FTM),maliyet muhasebesinin eksiklerini ortadan kaldırmak için oluşturulmuş bir sistemdir. Bu model; ürün ve hizmetlerin üretimi, dağıtım süreçlerinde işletme faaliyetlerinin tümünde maliyet unsurunu göz etme temeline dayanmaktadır ⁶¹.

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme'nin amaçları ⁶²;

⁵⁷Sparwasser, P.J. (2007). *Corporate Valuation in the Knowledge Economy: Knowledge Accounting and Knowledge Valuation in Information Business*, Germany. GRIN Verlag.s:9.

⁵⁸Axelby, G. (2003).*CIM Coursebook 02/03 Management Information for Marketing Decisions*, 1st Edition. Italy: Elsevier.s:78.

⁵⁹ Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. Great Britain :Bloomberg Press.s:10

⁶⁰Lal, J. (2008).*Cost Accounting*. 4th Edition. New Delhi. Tata McGraw-Hill.s:323.

⁶¹ Taticchi ve Balachandran, a.g.e.s:143.

⁶²Reider, R. ve P. B. Heyler. (2003). *Managing Cash Flow: An Operational Focus*, John Wiley and Sons, U.S.A.s:153.

- Faaliyet tabanlı maliyetlendirme yönetim faaliyetleri için ayrılan zamanı en aza indirme,
- Faaliyet tabanlı maliyetlendirme işletmenin maliyet unsurlarına değer eklemesi,
- Faaliyet tabanlı maliyetlendirme müşteri memnuniyetini ve verimliliği arttırması,
- Faaliyet tabanlı maliyetlendirme tüm süreçlerde kaliteyi entegre etmesi olarak sıralanmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme sisteminin işletmeye sağladığı yararların yanı sıra işletme içerisinde sınırlılıklara da yol açabilmektedir. Bu sınırlılıklar ⁶³;

- İşletmenin yönetim davranışı üzerinde herhangi bir etkisi yoktur,
- Faaliyet tabanlı maliyetlendirme, işleyişin nasıl organize edileceği ve müşterilerin nasıl memnun edileceği hakkında bilgi vermez,
- Faaliyet tabanlı maliyetlendirme, işletmelerin rekabet üstünlüğü yakalaması için gelişmelerine yardımcı olmaması olarak sıralanmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme, işletme için uygun maliyet faktörlerinin seçilmesine dayandırılmaktadır. Bunun sonucunda yönetimin de işletme için uygun maliyet faktörleri belirlemesi gerekmektedir. İşletme yönetimi bu şekilde; kontrol maliyeti ve diğer süreç için harcanan zamanın azalmasını amaçlamaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetlendirmenin işletmeye katkıları ⁶⁴;

- **Maliyetlerin Kontrolü:** Faaliyet tabanlı maliyetlendirme, işletme içerisinde gerçekleşen tüm faaliyetleri maliyet olarak gördüğü için maliyet kontrollerini gerçekleşen faaliyetleri kontrol ederek zamanın daha etkin kullanılmasını amaçlamaktadır.
- **Maliyet Azaltma:** Faaliyet tabanlı maliyetlendirme, işletmeye değer katmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve bu faaliyetlerin alanını azaltmasında aktif rol oynamaktadır. Böylelikle yönetim sürecinde; maliyet azaltma çabalarının sonucu olarak gereksiz faaliyetlerin diğer süreçlerden çıkartılması yönetim için zamanın daha etkin ve verimli kullanılması anlamına gelmektedir.

⁶³Lewis, J. R. (1995). *Activity-Based Models for Cost Management Systems*. 1st Edition. U.S.A.:Greenwood Publishing Group.s:116.

⁶⁴Crowther, D. (2004). *Managing Finance: A Socially Responsible Approach*. 1st Edition. Great Britain: Butterworth-Heinemann. S:177-178.

- **İyi Ürün Maliyetlendirme:** Faaliyet tabanlı maliyetlendirme, ürün maliyeti için tüm masrafların izlenmesi ve en yüksek maliyetli ürünlerin gerçek maliyetlerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır.
- **Performans Ölçümü:** İşletme içerisinde çeşitli performans ölçümlerinin yapılmasını sağlamaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetlendirme; finansal ölçümleri (maliyet uygulama oranları) ve finansal olmayan ölçümleri (işlem hacmi ölçümü) içermektedir. Bu ölçümler sayesinde yöneticilerin performanslarını ölçebilmelerine olanak sağlamaktadır.
- **Stratejik Kararları Kolaylaştırmak:** Gerçek ürün maliyetlerini yöneticilere temin ederek yöneticilerin stratejik kararlar almasını sağlamaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetlendirme tek bir ürün üzerinden diğer ürünlerin de rekabeti kolaylaştırmaktadır. Diğer işletmelerde benzer yapılan ürünlerin daha iyi değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme, işçilik, malzeme ve tek ürün gibi maliyet etmenlerinden oluşmaktadır. Üretim sektöründe, dolaylı maliyetler toplam maliyetlerin içinde çok düşük oranlarda bulunmaktadır. Bu durum hizmet sektöründe; sabit maliyetler ve dolaylı maliyetler olarak görülmektedir. Tüm bu yararların yanında faaliyet tabanlı maliyetlendirmenin işletmeye dezavantajları da bulunmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme sisteminin işletmeler için maliyetli bir sistem olarak görülmesi ve birden fazla maliyeti bünyesinde barındırdığı için karmaşık bir yapıya sahip olması dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır⁶⁵.

2.4.7. Ekonomik Katma Değer (EVA)

Ekonomik katma değer, Stern Stewart & Co tarafından muhasebe hatalarını düzeltmek geliştirilen bir yöntemdir. Ekonomik katma değer; yöneticilerin işletme içerisinde kararlarını kolaylaştıracak temel finans yaklaşımları üzerine yapılandırılmıştır. Temel finans yaklaşımlarındaki ilk hedef; işletme paydaşlarının kazançlarını maksimum düzeyde tutmak, ikinci hedef ise; sermaye fiyatının en kısa sürede düşmesini sağlamaktadır⁶⁶.

⁶⁵ Lal,a.g.e.s:329.

⁶⁶ Taticchi ve Balachandran, a.g.e.s:143.

Ekonomik katma değer sermaye maliyeti ve işletme sermayesi üzerinden geri dönüşü arasındaki farkı ölçmektedir. Pozitif ekonomik katma değer ölçümleri, işletmede paydaşlar için değer yaratıldığını göstermektedir. Negatif ekonomik katma değer ise, işletmenin ekonomik anlamda iyi olmadığını göstermektedir. Ekonomik katma değer yöntemi ve geleneksel muhasebe ölçümleri arasında iki önemli fark bulunmaktadır. Ekonomik katma değer, tüm sermayenin maliyetini ifade etmekte ve işletmeyi genel muhasebe kuralları ile sınırlamamaktadır. Ekonomik katma değer, net gelir ifadeleri sayesinde işletme sermaye getirisini ölçümlenmektedir ⁶⁷.

Ekonomik katma değer, geleneksel performans ölçümlerinin yeterli olmadığı, eksikliklerini giderme amacıyla ortaya çıkarılmış bir sistemdir. Ekonomik katma değer, işletmedeki sermaye ve borçların net bir şekilde ortaya çıkarılmasını sağlayan bir sistemdir. Ekonomik katma değer, yöneticilerin finansal raporlama esnasında manipülasyon yapmalarının önüne geçmesini sağlayan bir sistemdir ⁶⁸.

Ekonomik katma değer, işletme performansının düşüklüğünün anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. İşletme performansının işletme içinde ve işletme dışında ölçülmesine sağlamaktadır. Ekonomik katma değerın işletmeye katkıları ⁶⁹;

- İşletmelerin yönetsel sorunlarının çözümlenmesine yardımcı olmaktadır.
- İşletmede oluşan karın yöneticiler tarafından manipüle edilmesini engellemektedir.
- Muhasebe ölçümlerine göre ödenen primler ekonomik katma değer yöntemi ile birlikte ekonomik katma değere göre ödenmeye başlamıştır.

Ekonomik katma değer, işletmenin gerçek karını hesaplamaktadır. Ekonomik katma değer yöntemini kullanan işletmelerin sermaye maliyetinden daha fazla kar elde ettikleri görülmektedir

70

⁶⁷Young, D. (1997).Economic Value Added: A Primer for European Managers. *European Management Journal*, Cilt 15, Sayı 4, s.:335-343.

⁶⁸ Young,a.g.e.s:335.

⁶⁹ Young, a.g.e.s:335.

Ekonomik katma değer (EVA);

$$EVA = VSNFK - c * x \text{ sermaye}$$

$VSNFK = \text{Vergiden sonraki net faaliyet karı} = \text{satışlar} - \text{faaliyet harcamaları} - \text{vergiler}$

$c * = \text{Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti}$

$\text{Sermaye} = \text{borç} + \text{öz kaynaklar}$ şeklinde formül edilmiştir.

Ekonomik katma değer, işletmede yöneticilerin performanslarını değerlendirmede, ücretlerinin ve primlerinin sağlanmasında, stratejik kararların geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır ⁷¹.

2.4.8. Performans Piramidi

Performans piramidi 1990'lı yıllarda A.S.Judson tarafından ortaya atılmış sonraki yıllarda Cross ve Lynch tarafından geliştirilmiş olan bir performans ölçüm yöntemidir. Performans piramidi, işletmedeki stratejik kararlar doğrultusunda amaçların yukarıdan aşağıya doğru iletimi ve ölçümlerin aşağıdan yukarıya doğru yapılmasıyla ilişkili olarak çalışmaktadır ⁷².

İşletmeler; kar payı veya pazar payı ölçülerinin genel olduğu gerekçesi ile daha ayrıntılı ölçümlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için esneklik, verimlilik ve müşteri tatmini gibi alanlarda performans iyileştirilmesine önem vermektedirler. İşletme tarafından yapılan ölçümler piramidin alt tabanını oluşturmaktadır. Esneklik (dış etkenler tarafından belirlenmiş olan ürün teslimatı ve iç etkenler tarafından belirlenmiş olan döngü) performans piramidinin odak noktasını oluşturmaktadır. Performans piramidinin müşteriyi baz almadığı için eleştiriler almakta olduğu söylenmektedir. Performans piramidi yönteminin işletme içerisinde kabul edilen finansal ve finansal olmayan faktörleri ölçümleyerek dengeli bir yapı oluşturduğu görülmektedir. Performans piramidi yönteminde kurumu; bölümler, gruplar, işletme alanları, süreçleri ve iş grupları şeklinde tanımlamaktadır. Piramitte sağ taraf işletme odaklı iç süreçleri sol taraf ise müşteri odaklı süreçleri yansıtmaktadır ⁷³.

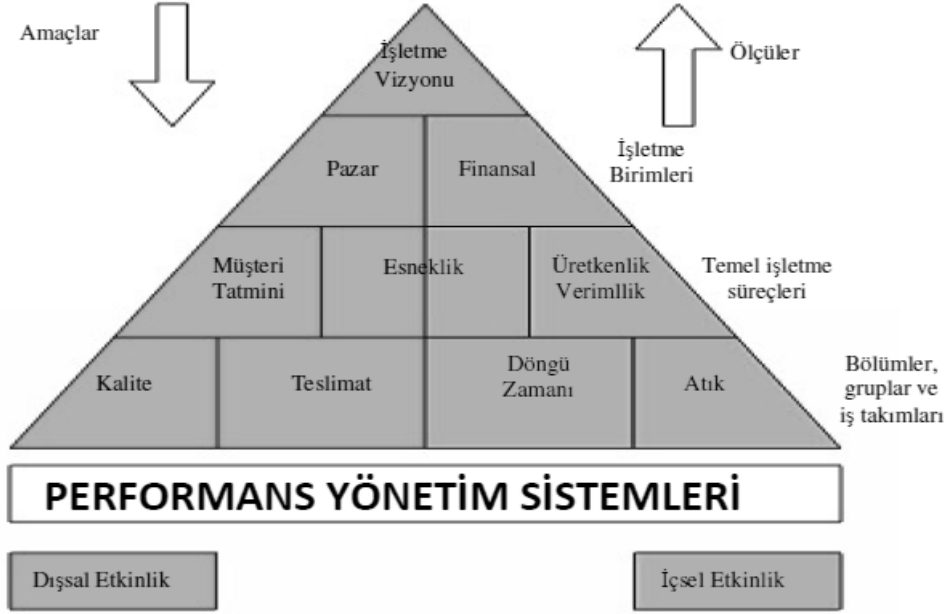
⁷⁰ Grant, L. James (2003). *Foundations of Economic Value Added. U.S.A.*: John Wiley and Sons.s:5.

⁷¹ Monks, A. G. R. (2008). *Corporate Governanc.* 4th Edition. Great Britain:John Wiley and Sons. s:68.

⁷²Gattorna, J.ve R. Ogulin ve M.W. Reynolds. (2003). *Gower Handbook of Supply Chain Management*, 5th Edition. Great Britain: Gower Publishing, Ltd.s:255.

⁷³Pinterits, A. (2009). *Coordinating Internet Sales with Other Channels: A Performance Measurement Model*, 1st Edition. Germany. Gabler Verlag. S:40-43.

Performans piramidi yönteminin yapıları Şekil 2.3'te gösterilmektedir.



Şekil 2.3: Performans Piramidi

Kaynak: Andreas Pinterits (2009); *Coordinating Internet Sales with Other Channels: A Performance Measurement Model*, 1th Edition, Gabler Verlag, Germany, 2009, s. 41.

Performans piramidi beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümün işletmenin vizyonundan oluştuğu görülmektedir.⁷⁴ Performans piramidinin en tepesinde işletmenin elde etmek istediği sonuçlar ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği anlaşılmaktadır. İşletme birimleri kısmında görülen finansal performans ve pazar performansını ölçmektedir. Aşağıya doğru inildikçe, bir bölümden diğerine geçerken yerine getirilen diğer faaliyetler görülmektedir⁷⁵.

⁷⁴ Gattorna, Ogulin ve Reynolds, a.g.e.s:254.

⁷⁵ Ağca, V. ve E. Tunçer (2006); "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması," *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt VIII, Sayı 1, s:173-193.

Performans piramidinin ikinci bölümünde; işletme birimlerinin kısa dönem karlılık ve uzun dönemler için hedeflenen pazar payına ulaştığı zaman başarılı oldukları düşünülmektedirler. Performans piramidinin üçüncü bölümünde, işletme içerisinde performans ölçümü yapılmasının gerekçesini anlatılmaktadır. Bu bölüm aynı zamanda işletmenin temel süreçleri de içermektedir. İşletme içerisindeki faaliyetler, politikalar, prosedürler ve diğer destek hizmetlerin tamamı bu bölümde açıklanmaktadır. Aynı zamanda bu bölümde; birim düzeyinde kontroller ve ölçümlerde başlamaktadır ⁷⁶.

Performans piramidinin dördüncü bölümünde ise; kalite, döngü zamanı, teslimat ve atık kriterleri işletim performansı için önemli kriterler yer almaktadır. Kalite; müşteri ihtiyaçları ve beklentilerini karşılayacak olan değeri elde etmeyi, teslimat kriteri ise müşteri için ürün veya hizmetin zamanında sunulması anlamına gelmektedir ⁷⁷. Performans piramidinin beşinci ve son bölümünde ise; işletme içerisindeki operasyonel süreçler ele alınmaktadır. Performans piramidi yönteminin beşinci bölümü birimlerin etkin ve verimli çalıştırılmasının yanı sıra işletme içerisindeki tüm sistemlerin performanslarının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır ⁷⁸.

2.4.9. Performans Prizması

Performans prizması, var olan performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermek ve sistemleri geliştirmek için 2000'li yıllarda Neely tarafından ortaya çıkarılan bir ölçüm yöntemidir. Performans prizması beş performans boyutunun birbirleriyle olan ilişkilerini göstermektedir. Performans boyutları, işletme içerisindeki süreçler, yetenekler, strateji, paydaş memnuniyeti ve paydaşların katkısı olarak sıralanmaktadır. Performans prizması, yatay ve hiyerarşik unsurları bir arada kullanan işletmeler için kullanılmaktadır. Bu yöntem işletme içerisinde dengeli bir yapı sunmaktadır ⁷⁹.

Performans prizması; işletme paydaşlarına eşit derecede yaklaşmamakla birlikte kendisine yakın olan paydaş üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Prizma; müşteri, iş gören

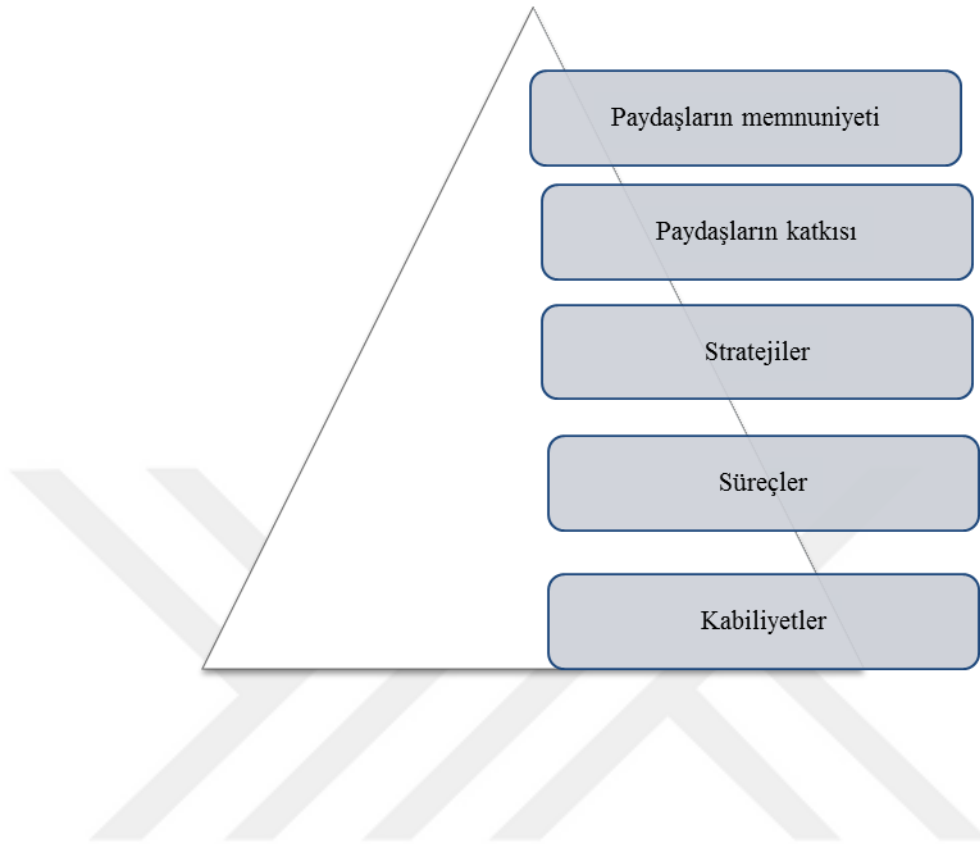
⁷⁶ Gattorna, Ogulin ve Reynolds, a.g.e.s:255.

⁷⁷ Gattorna, Ogulin ve Reynolds, a.g.e.s:255.

⁷⁸ Gattorna, Ogulin ve Reynolds, a.g.e.s:256.

⁷⁹ Taticchi ve Balachandran, a.g.e.s:147.

ve tedarikçileri kapsayan paydaşlara odaklanmaktadır ⁸⁰. Performans piramidi yönteminin beş yüzü Şekil 2.4'te gösterildiği gibidir.



Şekil 2.4: Performans Prizmasının Beş Yüzü

Kaynak: Alex Manzoni ve Sardar M. N. Islam (2009); *Performance Measurement in Corporate Governance: DEA Modelling and Implications for Organisational Behaviour and Supply Chain Management*, 1th Edition, Physica- Verlag HD, Germany, 2009, s. 213.

Performans prizması yönteminde, işletme için sorulan beş soru ve performans ölçüm seti olarak tanımlanmaktadır. Performans ölçüm seti ve beş soru aşağıdaki belirtilmiştir ⁸¹;

- **Süreçler:** İşletmenin strateji oluşturabilmesi için gerekli olan süreçler nelerdir? İşletmeler başarılı bir şekilde yönetilip yönetilmediklerine karar verebilmek için süreçleri gözden geçirilmelidir. İşletmelerin bu aşamada iş süreçlerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. İş süreçleri; ürün ve hizmet yaratma süreci, talep yaratma süreci, talebi gerçekleştirme süreci, planlama ve işletmeyi yönetme süreçlerinden oluşmaktadır.

⁸⁰Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice*, 2nd Edition. United Kingdom: Cambridge University Press. S:151.

- **Yetenekler:** Süreçleri gerçekleştirmek için işletme hangi yeteneklere ihtiyaç duymaktadır? İşletme içerisinde görev alan yetenekli kişiler işletmenin teknolojik donanımıyla birlikte performansın artmasına katkı sağlamaktadır.
- **Stratejiler:** İşletme içerisindeki beklenti ve ihtiyaçları yanıtlayabilmek için ne tür stratejiler oluşturulmalıdır? Oluşturulan strateji paydaşların ve işletmenin beklentilerini karşılayacak düzeyde olmalıdır.
- **Paydaş Memnuniyeti:** İşletmedeki kilit paydaşlar kimler ve beklentileri neler? İşletmede önemli role sahip paydaşların belirlenmesi ve ona göre hareket edilmesi gerekmektedir.
- **Paydaş Katkısı:** İşletmenin paydaşlardan beklentileri nelerdir? Paydaşların işletmeden ne beklediği ve işletmenin paydaşlardan neler beklediği açıkça belirtilmesi ile katkı sağlanabilir.

Performans prizması çok boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Performans piramidi yönteminde yer alan boyutlar işletmenin faaliyet gösterdiği tüm alanlarda performansı etkileyebilecek öneme sahiptirler. Prizmada dış ölçümler(paydaş) ve iç ölçümlerin(süreç, yetenek ve strateji) yapılmasıyla bir denge oluşturulması sağlanmaktadır. Performans piramidi finansal ve finansal olmayan ölçütlerin ölçümüyle birlikte etkinlik için yapılan ölçümleri de kapsamaktadır ⁸².

Performans prizması işletmenin tüm paydaşlarını kapsadığı için diğer ölçüm yöntemlerine göre daha avantajlı olduğu görülmektedir.

Performans prizması ⁸³;

- İşletme paydaşlarından beklentileri ve işletme beklentilerini belirlemek,
- Paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek için tasarlanmıştır.

Performans prizması işletme paydaşlarına değer katabilmek için işletme içerisindeki stratejilerin belirlenmesi ve hangi süreçlere ihtiyaç duyulacağını belirlenmesine odaklanmaktadır ⁸⁴.

2.4.10. EFQM Mükemmellik Modeli

⁸¹ Neely, a.g.e.s:155.

⁸² Neely, a.g.e.s:156.

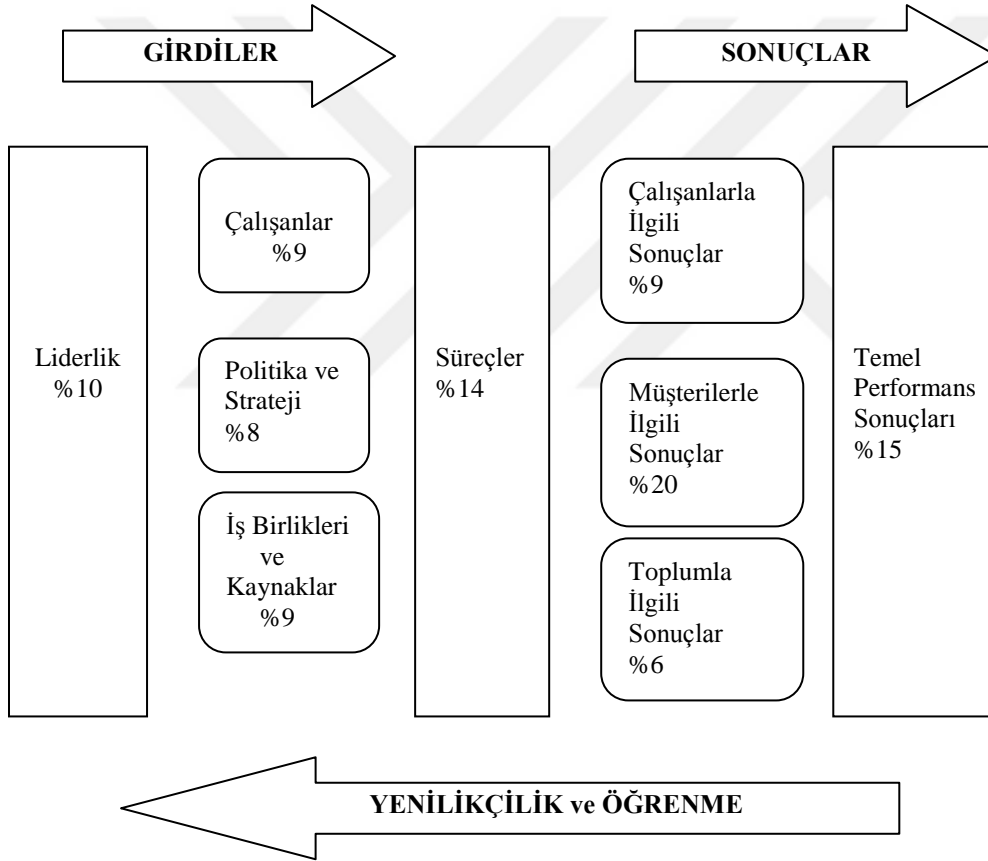
⁸³ Manzoni, A. ve S. M. N. Islam. (2009). *Performance Measurement in Corporate Governance: DEA Modelling and Implications for Organisational Behaviour and Supply Chain Management*, 1st Edition, Germany: Physica-Verlag HD. S:213.

⁸⁴ Manzoni ve Islam, a.g.e.s:214.

EFQM mükemmellik modeli, işletmelerin rekabet gücünü arttırabilmek için toplam kalite yönetimi felsefesi esas alınarak tasarlanan bir modeldir. EFQM mükemmellik modeli; liderlik, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, eğitim ve gelişim kriterlerine dayanmaktadır ⁸⁵.

Bu model 1992 yılında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından mükemmellik ödülü için işletmelerin değerlendirilmesi amacıyla ortaya atılmıştır. EFQM mükemmellik modeli Avrupa 'da çok kullanılmaktadır. EFQM mükemmellik modeli müşteri odaklılık, liderlik, süreç yönetimi, amaç birliği, sosyal sorumluluk gibi temel kavramları içerisinde bulundurmaktadır ⁸⁶.

EFQM mükemmellik modeli Şekil 2.5'de gösterilmektedir.



Şekil 2.5: EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak: Steven McCabe (2001); *Benchmarking in Construction*, 1th Edition, Wiley-Blackwell, Great Britain, 2001, s. 146.

⁸⁵McCabe, S. (2001). *Benchmarking in Construction*, 1st Edition. Great Britain: Wiley- Blackwell. s:145-146.

⁸⁶Rozemeijer, E. (2007). *Frameworks for IT Management: A Pocket Guide*, 1st Edition. Zaltbommel, NL:Van Haren Publishing.s:39-40.

EFQM mükemmellik modeli, dokuz ana birim, otuz iki alt birimden meydana gelmektedir. EFQM mükemmellik modeli bu yapısı ile işletmeye bütüncül bakış açısı kazandırmaktadır. Modele bakıldığında şekilde de anlatıldığı gibi ana birimler arasında kuvvetli bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Ana birimlerden beşinin “girdi” kalan dört birimin ise “sonuç” kriterlerini oluşturduğu kabul edilmektedir. Girdi kriterleri işletmenin yapmakta olduğu faaliyetleri göstermektedir. Sonuç kriterleri işletmenin neleri ortaya çıkardığını gösteren parametredir ⁸⁷.

EFQM mükemmellik modelinin amaçları ⁸⁸;

- İşletmenin sistematik yapısı, neden –sonuç ilişkilerinin incelenmesi,
- İşletmenin vizyonu ve belirlenmiş hedeflere ulaşmasına yardımcı olma olarak tanımlanmaktadır.

EFQM mükemmellik modeli, işletmeler için birden fazla amaç için kullanılan bir araç olarak görülmektedir. EFQM mükemmellik modeli ⁸⁹;

- İşletmenin kendini değerlendirmesi,
- İşletmenin ana girdileri ile iş planları arasından koordinasyonu sağlamak,
- İşletme yönetimi için bir yapı oluşturmak,
- Rakip işletmeler arasında karşılaştırma yapma amacıyla geliştirilen bir model olarak kabul edilmektedir.

2.4.11. Kurumsal Performans Karnesi-Balanced Scorecard (BSC)

Kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard (BSC)) 1992 yılında David Norton ve Robert Kaplan tarafından geliştirilen performans ölçüm yöntemlerinden biridir. Kurumsal performans karnesi ile işletme için geçmiş dönem performansını gösteren finansal ölçümlerle gelecek dönem performans ölçümlerini barındıran finansal olmayan ölçümleri bir araya getirerek performans ölçümü yapılması amaçlanmaktadır. Kurumsal performans karnesi, dört boyuttan meydana gelmektedir. Boyutlar, finansal boyut, iç süreçler boyutu, müşteri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmaktadır ⁹⁰.

Kurumsal performans karnesi, işletmeler için stratejik bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal performans karnesinin sahip olduğu parametreler işletmelerin

⁸⁷ Rozemeijer, a.g.e.s:39-40.

⁸⁸Stanford-Smith, B. (1999). *Business and Work in the Information Society: New Technologies and Application*. Netherlands: IOS Press.s:295.

⁸⁹Rozemeijer, a.g.e.s:40-41.

⁹⁰ Kaplan, S. R. ve D. P. Norton. (2002). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Press, U.S.A.s:8.

başarılı yönetilip yönetilmediğinin ölçülmesinde önemli rol oynamaktadır. Kurumsal performans karnesi kullanan strateji odaklı işletmelerin sahip olduğu prensipler⁹¹;

- Kurumsal performans karnesi, işletme içinde devam eden stratejiyi sürekli bir süreç haline getirir.
- Kurumsal performans karnesi, işletme içinde liderlik için çalışanları teşvik etmektedir.
- Kurumsal performans karnesi ve strateji haritası kullanılarak işletme için operasyonel kavramlara dönüşmesi sağlanılmaktadır.

Kurumsal performans karnesinde işletme stratejilerini uygulamak için dört boyut geliştirilmiştir. Bu boyutlar⁹²;

- **Müşteri boyutu:** “İşletme vizyonunun gerçekleştirilmesi için müşterilere nasıl görünmeliyiz? “sorusuna yanıt aranmaktadır.
- **İç süreçler boyutu:**”Paydaş ve müşterileri memnun edebilmek için hangi süreçlerde iyileştirme yapmalıyız?” sorusuna yanıt aranmaktadır.
- **Öğrenme ve gelişme boyutu:**”İşletme vizyonuna ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi nasıl korumalıyız?” soruna yanıt aranmaktadır.
- **Finansal boyut:**”Finansal başarı kazanmak için paydaşlara nasıl görünmeliyiz?” sorusuna yanıt aranmaktadır.

⁹¹Bremser, G.W. ve N. P. Barsky (2004). “Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement,” *R&D Management*, Cilt 34, Sayı 3, s:229-238.

⁹² Bremser ve Barsky, a.g.e.s:230.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORE CARD / BSC UYGULAMALARI)

Günümüz şartlarında başarılı olmak isteyen işletmeler için performans ölçüm sistemleri büyük önem taşımaktadır.1992 yılında Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiş olan “Balanced Score Card Uygulamaları” en sık tercih edilen performans ölçüm sistemi olarak öne çıkmaktadır. Balanced Score Card ;”Kurumsal Performans Karnesi”,”Dengeli Performans Karnesi” olarak dilimize çevrilmektedir.

3.1. Kurumsal Performans Karnesinin Tanımı

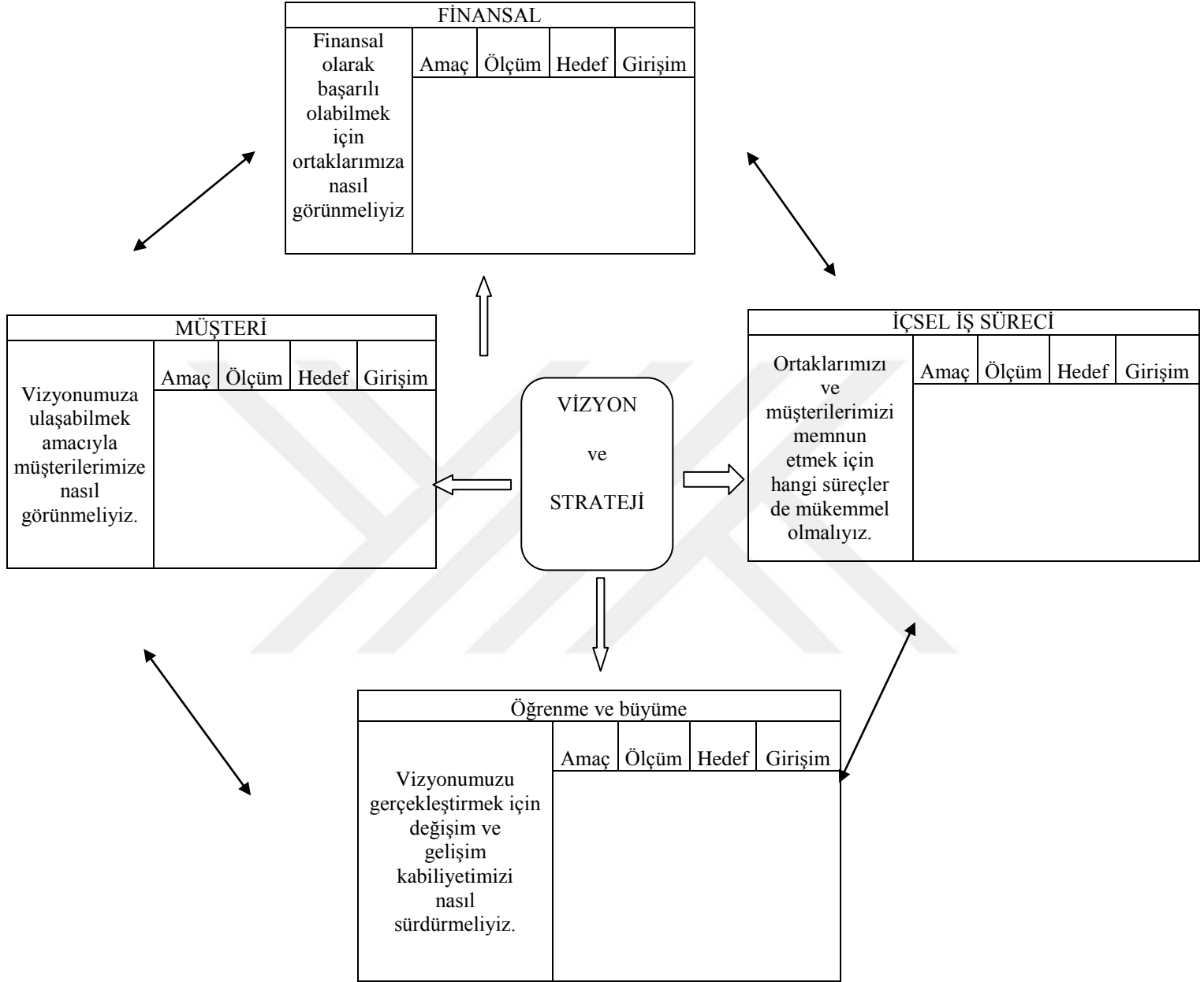
Kurumsal performans karnesi(balanced score card),işletmelerin misyonunu, stratejilerini kapsamlı bir şekilde performans ölçüm seti haline dönüştürerek stratejik performans yönetimi oluşturan performans ölçüm yöntemlerinden biridir. Kurumsal performans karnesi birden fazla performans kriterinin ölçülmesi ve her bir kriterin ölçüm sonucuna göre belirli bir oran verilerek raporlanmasıyla oluşturulan bir sistemdir ⁹³.

Kurumsal performans karnesi, işletmelerin geçmiş performanslarına kayıt ettikleri mali ölçülerin işletmenin gelecekteki performans etkileriyle entegre edilmesiyle oluşturulmaktadır. Kurumsal performans karnesi hazırlanırken işletmenin vizyon ve misyonu göz önünde bulundurulmalıdır. Performans karnesinde bulunan işletme hedefleri, işletmenin finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört farklı açıdan değerlendirilmektedir. Bu dört farklı açı performans karnesini oluşturmaktadır ⁹⁴.

⁹³ Coşkun,a.g.e.s:53.

⁹⁴Kaplan, S. R. ve D. P. Norton. (1996).*Balanced Scorecard*, S.Egeli(çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.s:9.

R.Kaplan ve D.Norton tarafından geliştirilen ilk kurumsal performans karnesi Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Kaplan ve Norton’un Geliştirdiği Kurumsal Performans Karnesi

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton (1996); *Balanced Scorecard*, (Çev. S. Egeli), Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.10.

İşletme yöneticileri kurumsal performans karnesi ile birlikte tüm departmanların müşteri ve müşteri adayları için değer kazanıp kazanmadıklarını takip etmektedirler. Kurumsal performans

karnesi; işletme kaynaklarını arttırmak, finansal bakış açısı kazandırarak gelecek performanslar hakkında bilgi sağlamaktadır⁹⁵.

3.2. Kurumsal Performans Karnesinin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal performans karnesi yöntemi,1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından yazılmış olan Harvard Business Review’de yayınlanmış “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance” makalenin yayınlanması ile işletme dünyasında yeni bir yöntem olarak yerini aldığı görülmektedir. Makalede; kurumsal performans karnesinin performans ölçüm yönteminden çok, işletme için stratejik bir harita olduğunun üzerinde durulmaktadır. Yayınlanan makalede kurumsal performans karnesinin boyutları ve boyutlarla ilgili genel bilgiler yer almaktadır⁹⁶.

Kaplan ve Norton’un 1993 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan ikinci makaleleri “Putting The Balanced Scorecard To Work” adlı eserde kurumsal performans karnesinin birden fazla işletmedeki uygulama örneklerini açıklayarak, anlaşılır bir sistem oluşturmuşlardır. Aynı makalede vaka çalışması yapılarak işletme içerisinde kurumsal performans karnesinin uygulanması hakkında bilgiler verilmiştir⁹⁷.

1996 yılında yine aynı dergide yayınlanan”Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System”adlı makalede işletmelerin stratejilerini kullanmaları için izlemeleri gereken yolları açıklamış olup işletme içerisinde stratejik yönetim sisteminin nasıl kurulması gerektiği anlatılmaktadır⁹⁸. 1996 yılında Kaplan ve Norton’un “Translating Strategy Into Action: Balanced Scorecard”adlı ilk kurumsal performans karnesi kitabı yayınlanmıştır.

Kurumsal performans karnesine yapılan olumsuz eleştirilere karşı, Kaplan ve Norton tarafından bu eleştirileri giderici bir takım önlemler alınmıştır. Kurumsal performans karnesi ile ilgili maddi olmayan varlıkların nasıl maddi değeri olan varlıklara dönüştürülmesi gerektiği ile ilgili eleştirilerin giderilmesi için işletmede strateji haritalarının kullanılması önerilmiştir. Kurumsal performans karnesi boyutlarının strateji haritasında neden-sonuç ilişkisiyle birbielerine bağlanmasıyla bu olumsuzlukların giderilmesinin mümkün olabileceği belirtilmiştir⁹⁹.

Kaplan ve Norton tarafından yazılan ve 2001 yılında Accounting Horizons dergisinde yayınlanan “Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management” adlı iki bölümden meydana gelen makalede; kurumsal performans

⁹⁵ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:11.

⁹⁶ Kaplan ve Norton, a.g.e.s.:71-72.

⁹⁷ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:134-142.

⁹⁸ Kaplan ve Norton, a.g.e.s.:75-85.

karnesinin performans ölçüm aracı olmasından çok stratejik bir ölçüm aracı olduğundan söz edilmiştir. Aynı makalede kurumsal performans karnesinin cevap veremediği sorulara yanıt aranmış, yeni düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılmıştır¹⁰⁰.

Kaplan ve Norton'un ikinci kitapları olan "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" adlı eser 2001 yılında "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes" adlı kurumsal performans karnesini anlatan üçüncü kitapları ise 2004 yılında yayınlanmıştır.



⁹⁹ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:167-176.

Kurumsal performans karnesinin tarihsel gelişimi Tablo 3.1’de belirtilmiştir.

YIL	ÖNEMLİ GELİŞMELER
1987	Johnson ve Kaplan’ın “Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting” kitabını yayınlamaları.
1992	Kaplan ve Norton’un, “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”, adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması.
1993	Kaplan ve Norton’un, “Putting the Balanced Scorecard to Work” adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması.
1996	Kaplan ve Norton’un, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması.
1996	Kaplan ve Norton’un, “Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard” adlı kitabı yayınlamaları.
1997	Performans karnesinin Harvard Business Review dergisi tarafından son 75 yılın en önemli yönetim uygulaması olarak görülmesi.
1998	Frigo ve Krumwiede’nin yaptıkları araştırmada ABD’deki işletmelerin %40’ının performans karnesi kullandığını belirlemesi.
1999	Bain & Company tarafından yapılan bir araştırmada ABD’deki büyük işletmelerin %44’ünün belirlemesi.
2000	Kaplan ve Norton’un , “Having trouble with your strategy? Then map it”, adlı makalesinin HBR dergisinde yayınlanması.
2001	Kaplan ve Norton’un, “The strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment” adlı kitabı yayınlaması.
2001	Kaplan ve Norton’un, “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management” bölümlük makalelerinin Accounting Horizons dergisinde adlı iki yayınlanması.
2004	Kaplan ve Norton’un, “Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes” adlı kitaplarının yayınlanması.

Tablo 3.1: Kurumsal Performans Karnesi İle İlgili Önemli Gelişmeler

Kaynak: Ali Coskun (2006); *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, 1. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.79.

¹⁰⁰ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:87-104.

3.4. Kurumsal Performans Karnesinin Boyutları

Kurumsal performans karnesi dört boyuttan oluşmakta ve bu boyutlar işletmenin maddi varlıkları ile maddi olmayan varlıklarını ele almaktadır. Bu şekilde işletmenin finansal ve finansal olmayan göstergelerin tümünün yer aldığı bir tablo meydana gelmektedir. Kurumsal performans karnesinde; müşteri boyutu, finansal boyut, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişim boyutundan meydana gelmektedir ¹⁰¹.

Kurumsal performans karnesinde yer alan dört boyutun tamamının gerekli görülüp görülmeyeceği ile ilgili herhangi bir matematiksel teori olmadığı belirtilmiştir. Performans karnesi boyutlarından bir veya iki tanesinin kullanılabilmesi işletmeler olabildiği gibi, faaliyet alanına göre sektör şartları ve işletme stratejilerine göre boyut eklenebilecek işletmelerin olabileceği belirtilmiştir ¹⁰².

Kurumsal performans karnesi boyutlarının ağırlıkları işletmelerde farklılık gösterebilmektedir. Norton tarafından finansal boyut için %22, iç süreçler için %34, müşteri boyutu için %22, öğrenme ve gelişim boyutu için %22 şeklinde kurumsal performans karnesinin boyutlarının ağırlıklarını önerilmiştir. Norton ayrıca kurumsal performans karnesinde yer alacak parametre sayısının;

- Finansal boyut: 5
- Müşteri boyutu:5
- İç süreçler boyutu:8 -10
- Öğrenme ve gelişim boyutu:5 olmak üzere toplam 23-25 parametre arasında olması gerektiğini belirtmiştir. ¹⁰³ Daha sonraki çalışmalarında parametre sayılarının 20-30 arasında olmasının uygun olacağını belirtmiştir ¹⁰⁴.

¹⁰¹ Berry, a.g.e.s:243.

¹⁰² Kaplan ve Norton, a.g.e.s:44.

¹⁰³ Norton, a.g.e.s:13.

¹⁰⁴ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:45.

Kurumsal performans karnesinin boyutları Tablo 3.2.'de belirtilmiştir.

Performans karnesinin boyutları	Toplam içinde ağırlığı	Performans göstergelerinin sayısı
Finansal boyut	22%	5
Müşteri boyutu	22%	5
Süreçler boyutu	34%	8-10
Öğrenme ve gelişme boyutu	22%	5
Toplam	100%	23-25

Tablo 3.2: Kurumsal Performans Karnesindeki Boyutların Ağırlıkları ve Her Bir Boyut İçin Önerilen Gösterge Sayısı

Kaynak: David P. Norton (2000); “Beware: The Unbalanced Scorecard,” *Balanced Scorecard Report*, Cilt II, Sayı 2, s. 13.

Tablo 3.2'den de anlaşılacağı üzere ideal bir kurumsal performans karnesinin 23 veya 25 parametreden oluşması gerekmektedir. Kurumsal performans karnesi kullanmayan işletmelerin en fazla finansal ölçüt ve sonraki süreçlerle ilgili parametreleri kullandıkları ve müşteri, öğrenme ve gelişme boyutlarının daha az kullanıldığı belirtilmiştir. Kurumsal performans karnesinde yer alan boyutlar aralarındaki sebep-sonuç ilişkisine göre değerlendirilmektedir. Bu boyutlar işletme yöneticilerine başarılı olma konusunda bilgi vermektedir ¹⁰⁵.

Kurumsal performans karnesi finansal olmayan boyutları ile (müşteri, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu) entelektüel sermayenin geliştirilmesini sağlayarak işletmeler için sürdürülebilir rekabet ortamı oluşturmaktadır ¹⁰⁶.

3.4.1. Finansal Boyut

Kurumsal performans karnesi finansal boyutlarla birlikte işletmenin önceden yapılmış faaliyetlerin görülmesini sağlayan bir boyut kazandırmaktadır. Finansal boyut, işletme içindeki kısa ve geçmiş döneme ait verileri gösterdiği için riskli olabilmektedir ¹⁰⁷.

Kurumsal performans karnesi sahip olduğu tüm boyutlara aynı önceliği sağlamaktadır. Finansal boyut işletme stratejilerinin ölçülebilir hale dönüştürmektedir. Finansal performans ölçümleri;

¹⁰⁵Hernon, P. ve E. Altman. (2010). *Assessing Service Quality: Satisfying the Expectations of Library Customers*, 2nd Edition. U.S.A: ALA Editions. S:162.

¹⁰⁶Sim, K. L. ve H. C. Koh. (2001). *Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement, Measuring Business Excellence*, Cilt 5, Sayı 2, s: 18-26.

işletmenin strateji ve yönetiminin sonuç gelişimine katkı sağlamaktadır¹⁰⁸. Finansal amaçlar işletmenin başarılı olması ve işletmenin hayatta kalması için yapması gerekenler hakkında bilgi vermektedir. İşletmenin hayatına devam etmesi; faaliyetlerden elde ettiği gelir ve pazar payında yaşadığı artışa bakılarak değerlendirilebilmektedir. Finansal ölçümlerin işletmelerin performans ölçümleri yaparken yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Finansal ölçümler işletmelerin geçmiş verilerini ön planda tuttuğu için değer yaratma faaliyetlerinde yetersiz olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle finansal boyuta yapılan eleştiriler artmaktadır¹⁰⁹.

Finansal boyut “Paydaşlarımıza nasıl görünmeliyiz?” sorusunun cevaplandırılması için işletmelerin kullandığı boyuttur. Finansal ölçümler işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak için diğer işletmelerle kendilerini karşılaştırmalarını sağlamak ve değerlendiriciler için ortak bir dil oluşturulması için yol göstermektedir. Ancak finansal ölçümler işletme performansının ölçülmesinde tek başına yeterli olmamaktadır. Finansal ölçümlerin gösterilmesi daha çok finansal olmayan ölçümlerin gösterilmesi ile mümkün olabilmektedir. Anahtar finansal performans parametreleri; işletmenin kar marjını, ekonomik katma değerini, hisse senetlerinin değerlerini, geçmiş döneme ait verilerini göstermektedir¹¹⁰.

Finansal boyutta kullanılan finansal ölçütler Tablo 3.3’de belirtilmiştir.

FİNANSAL BOYUT	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlandırma stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıllık bazda belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı, Ekonomik katma değer

Tablo 3.3: Kurumsal Performans Karnesi Yönteminde Finansal Boyut

Kaynak: Sait Yüksel Kaygusuz (2005); “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği),” *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 91.

¹⁰⁷Eigenmann, U. (2007). *Design and Implementation of a Human Capital Oriented Balanced Scorecard in a Engineering Services Unit*. Germany: Grın Verlag. s:27.

¹⁰⁸Welz, S. (2007). *Balanced Scorecard and Sales Organisation-Chances and Risks*. Germany.Grın Verlag. s:10.

¹⁰⁹Kaplan ve Norton, a.g.e.s:77.

¹¹⁰Pandey, M. I (2005). *Balanced Scorecard: Myth and Reality*. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, Cilt 30, Sayı 1, s. 51-66.

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere finansal ölçütler; işletmede gelir artışını, verimliliği, varlıkların kullanımını anlatmaktadır. Finansal boyut işletmenin karlılığının yanında büyümesini de amaçlamaktadır. Finansal boyut içerisinde bulundurduğu amaç ve ölçümlerle birlikte işletme stratejisinin uygulanıp uygulanmadığı hakkında yöneticilere bilgi sağlamaktadır ¹¹¹.

3.4.1.1. Finansal Boyutun Örgüt Stratejisi ile İlişkilendirilmesi

İşletmeler, hayatları boyunca birden fazla ve birbirinden farklı finansal amaçlara sahip olabilmektedirler. İşletme stratejisi, Pazar payının artırılması, konsolidasyon, pazardan çıkma aşamalarından oluştuğu söylenebilmektedir. Kaplan ve Norton’a göre işletmenin üç farklı stratejisi ve üç farklı finansal amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar Tablo 3.4’de gösterildiği gibidir ¹¹².

Stratejik Amaçlar				
İş Yönetim Stratejisi	Büyüme	Satış artış oranı, yeni ürün,hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi.	Personel/Gelir.	Yatırım (satışlara oranı),yenileme ve geliştirme (satışlara oranı).
	Olgunluk	Hedef müşteri payı, çapraz satışlar, yeni uygulamalardan elde edilen gelir, müşteri ve ürün karlılığı	Rakiplere oranla maliyetler, maliyet düşüş oranları,dolaylı giderler (satışlara oranla).	İşletme sermayesi oranları (nakit dönüşü), temel aktiflere göre sermayenin karlılığı, aktiflerin değerlendirilme oranları.
	Sona erme	Müşteri ve ürün karlılığı,kar getirmeyen müşterilerin yüzdesi.	Birim maliyetler (her birim, her ürün ve her işlem için).	Geri ödeme, belli sürede işlenebilecek hammadde miktarı.

Tablo 3.4: Stratejik Finansal Konuların Ölçümü

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton (1996); *Balanced Scorecard*, (Çev. S. Egeli), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 66.

İşletmeler büyüme evresinde yöneticilerin finansal amaçları; gelirlerde artış sağlanması, hedeflenen birimlerde karlılığın artırılması olarak belirtilmektedir. Büyüme evresinde; işletmede üretilen ürünler, çalışanların geliştirilmesi için gerekli harcamaların planlanması,

¹¹¹Niven, R. P. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. U.S.A and Canada. John Wiley and Sons.s:13.

satışların artırılması için gerekli planlamaların yapılması amaçlanmaktadır. Olgunluk evresinde işletme geliri, sermayenin karlık oranı gibi veriler önem kazanmaktadır ve karlılığın nasıl artırılması gerektiğinin bulunması ön plandadır. Sona erme evresinde ise işletmenin yapmış olduğu faaliyetler sonucu elde ettiği nakit akışı önemli bir finansal parametre haline gelmektedir.

İşletmeler; büyüme ve verimlilik olmak üzere iki finansal strateji ortaya koymaktadırlar. Bu ilişkiyi aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür ¹¹³.

İşletme gelirlerindeki büyüme stratejisi yeni kaynaklara ve karlılığa odaklanmaktadır ve iki elementten meydana gelmektedir. Bu elementler işletmede farklılık yaratılması ve müşteri değerinin artırılması olarak gösterilmektedir.

İşletme içerisinde farklılık oluşturma stratejisi; yeni müşteriler, yeni pazarlar veya yeni ürünler yoluyla yeni kaynaklar oluşturmaktır. Ancak işletmede bu stratejiyi uygulamak için uzun süre ve değişim yönetimi gerekmektedir.

Müşteri değerini artırma stratejisi; işletmenin sahip olduğu mevcut müşterilerle işletmenin ilişkilerini arttırmak ve geliştirmek olarak tanımlanmaktadır. Bu strateji süreçler üzerine yoğunlaşmakta ve müşterilerle ilişkilerin arttırılmasını amaçlamaktadır.

Verimlilik stratejisi; işletmenin sahip olduğu müşterileri desteklemesi için operasyonel süreçlerin etkin olarak yönetilmesini amaçlamaktadır. Verimlilik stratejisi maliyetlerin azaltılmasını esas almaktadır. Verimlilik stratejisi iki elementten meydana gelmektedir.

Verimlilik stratejisi işletme maliyet yapısını geliştirme ve varlıklarının kullanımını geliştirmedir. Maliyet yapısını geliştirme; işletmede kullanılan ürünlerin doğrudan ve dolaylı maliyetlerinin azaltılması ve işletmenin diğer ortak kaynaklarının birlikte kullanılması olarak amaçlanmaktadır.

Varlık kullanımını geliştirme stratejisinde ise işletmedeki çalışan sayısının azaltılması ve sermayenin azaltılması amaçlanmaktadır. Sermayenin azaltılması işletmedeki verimliliğin artırılması ve işletmenin etkin bir şekilde yönetilmesi için önem kazanmaktadır.

¹¹² Kaplan ve Norton, a.g.e.s:62-64.

¹¹³ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:84-85.

3.4.1.2. Finansal Boyutun Stratejik Konuları

Finansal boyut; işletmenin uzun ve kısa dönem performans hedefleri üzerine kurulan bir boyuttur. Finansal ile boyut işletmede üç stratejik konu hedeflenmektedir. Bu konular ¹¹⁴;

- **Maliyetlerin düşürülmesi:** İşletmede maliyetlerin azaltılması sürecinde müşterinin, ürünün ve dağıtım kanallarının maliyetlerinin azaltılması amaçlanmaktadır. Burada hedef maliyet artışına neden olan süreçleri ortadan kaldırmaktır. Faaliyet tabanlı ölçümlerin satış ve yönetim maliyetlerinde aktif rol oynadığı müşterinin hedef alındığı alanlarda ise etkisiz kaldığı belirtilmektedir.
- **Gelir artışı ve bileşimi:** Gelir artırma stratejisi iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm ürünlerin veya verilen hizmetlerin çeşitlerini arttırmak, yeni pazarlara ulaşmak, yeni müşterilere yönelmek ve işletmeye değer katacak faaliyetler geliştirmek olarak tanımlanmaktadır. İkinci bölüm ise satışların arttırılması ve var olan müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesinin hedeflendiği bölümdür.
- **Varlıkların değerlendirilmesi:** Varlıkların değerlendirilmesi işletmelerin yapması gereken ilk hedef olarak gösterilmektedir. Bu kısımda yatırım geri dönüş oranı ve ekonomik katma değer ölçüm sistemleri kullanılmaktadır.

3.4.2. Müşteri Boyutu ve Kullanılan Stratejik Ölçüler

Kurumsal performans karnesi kullanılan işletmelerde; işletmelerin başarısı müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve yeni müşteri kazanma derecesine bağlı olarak değişebilmektedir. Müşteri tatminin sağlanması işletmenin hizmet kalitesinin arttırılmasına, hizmet kalitesinin arttırılması ise beş değerlendirme faktörüne bağlı olmaktadır. Bu faktörler; güven, emniyet, tepki verebilme kabiliyeti, malzeme ve empati şeklinde sıralanmaktadır. Müşteri boyutunda müşteri tatmini dolaylı yollardan ölçümlenebilmektedir. Müşteri şikayet veya memnuniyet oranı, satış oranları, satışlardan elde edilen gelirler ve geri bildirimler yoluyla müşteri tatmini ölçümlenmektedir ¹¹⁵.

¹¹⁴ Mowen, M. ve Maryanne, D.ve R. Hansen ve D. L. Heitger. (2008). *Cornerstones of Managerial Accounting*, 3rd Edition, Canada: Cengage Learning. s:530-531.

Müşteri boyutunda kullanılan performans ölçümleri Tablo 3.5’de belirtildiği gibidir.

MÜŞTERİ BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin artırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri oranının yüzdesindeki artış
Devamlı, zamanında teslim	Siparişlerin karşılanması
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunan müşteri sayısı.
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat.
Mamul kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi.

Tablo 3.5: Kurumsal Performans Karnesi Tekniğinde Müşteri Boyutu

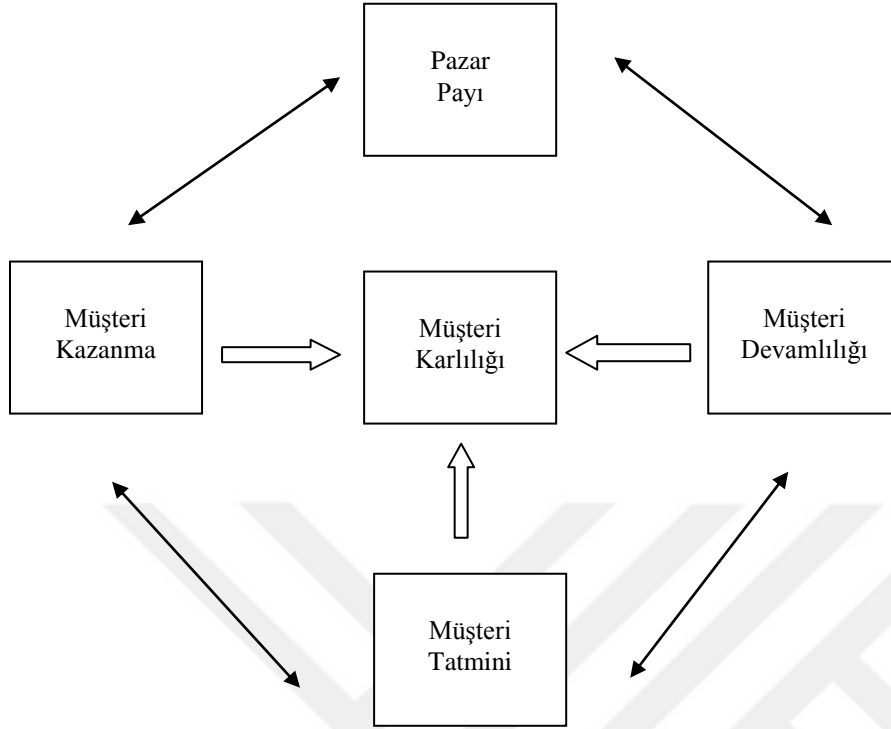
Kaynak: Sait Yüksel Kaygusuz (2005); “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği),” *İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 94.

Müşteri boyutu; işletme yöneticilerinin hedefledikleri müşteri ve pazar payının rekabet gücünün belirlenmesi ile birlikte performans ölçülmesini amaçlamaktadır. Müşteri boyutunun aynı zamanda hedeflenen müşteri tatmini, yeni müşteriler elde etmeyi, karlılığı ve yeni pazarları da kapsadığı belirtilmektedir. Müşteri boyutunun temel ölçümleri; müşteri sürekliliğini, müşteri karlılığını ve müşteri memnuniyetini içermektedir.¹¹⁵ Müşteri boyutunun temel ölçümleri müşteri potansiyeline göre farklılık gösterebilmektedir.

¹¹⁵ Eigenmann, a.g.e.s:28.

¹¹⁶ Eigenmann, a.g.e.s:29.

Müşteri boyutunu oluşturan temel ölçütler Şekil 3.2 'de gösterildiği gibidir.



Şekil 3.2: Müşteri Boyutu Temel Ölçüleri

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton (1996); "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," *California Management Review*, Cilt 39, Sayı 1, s. 59.

- **Pazar payı:** İşletmenin müşteri sayısı veya satılan malların işletmenin belirli bir dönem içerisinde yapmış olduğu satışların pazardaki toplam iş hacmine olan oranı olarak ifade edilmektedir. İşletmeler, hedef müşteri ve hedef pazar payını belirledikten sonra ikinci pazar payı türü ölçümlerini esas almaktadırlar. Bu ölçümler, işletmenin hedef müşterilerinin hesap paylarını içermektedir.
- **Müşteri kazanma:** İşletmeler buldukları pazarda büyümeyi hedeflerken aynı anda müşteri sayılarını da arttırmayı hedeflemektedirler. Müşteri kazanma ölçümleri işletmelerin müşteri kazanma faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olarak ele alınmaktadır.

- **Müşteri devamlılığı:** İşletmeler, hedef müşteri kitlelerini içerisinde bulunan mevcut müşterilerini de koruyarak pazar paylarını arttırmayı hedeflemektedirler. İşletmeler müşteri kitlelerini yaptıkları hamleler ile kendileri belirlemektedirler.
- **Müşteri tatmini:** İşletmelerin müşteri devamlılığını müşteri istekleri ve taleplerini karşılayarak sağlayabilmektedir. Müşterilerin işletmeye tekrar gelmeleri, bağlılık göstermeleri işletmenin ürettiği mal veya hizmetten tatmin olarak yararlandıkları anlamına gelmektedir. Müşteri tatmini işletmenin karlılık ve verimlilik kavramlarında başarı ulaştığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.
- **Müşteri karlılığı:** Pazar payı, müşteri kazanma, müşteri tatmini ve müşteri devamlılığı gibi ölçümler her zaman işletmenin karlı olacağı anlamına gelmemektedir. İşletmeden son derece memnun ayrılmış müşteri elde edebilmek için işletmenin ürün veya hizmetlerini düşük fiyat ile sunması gerekmektedir. Müşteri tatmini işletmeler için daha fazla finansal döngü anlamına gelmektedir. Bu döngü ile birlikte işletmenin karının da arttığı saptanmıştır. Müşteri karlılığı müşteri odaklı işletmelerin oluşmasında önemli yer tutmaktadır.

3.4.3. İç İş Süreçler Boyutu

İç iş süreçler boyutu, işletme ortaklarının ve müşterilerinin talep ve beklentilerinin karşılanması olarak tanımlanmaktadır ¹¹⁷. İç iş süreçler boyutu işletme süreçlerinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesini sağlamaktadır. İç iş süreçler boyutu işletme içerisinde maliyet ve kalite sistemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır ¹¹⁸.

İç iş süreçleri boyutu işletme içerisindeki iç süreçlere, iç süreçler de işletmenin mevcut müşterilerine istenilen mükemmellik düzeyinde ulaşması için katkıda bulunmaktadır. İç iş süreçler boyutu, işletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırıcı yenilik süreçlerini de içermektedir ¹¹⁹.

¹¹⁷ Figge, F.ve T. Hahn ve S. Schaltegger ve M.Wagner. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard-Linking Sustainability Management to Business Strategy, *Business Strategy and the Environment*, Cilt 11, s. 269-284.

¹¹⁸ Delaney, R. P. ve R. O. Whittington. (2009). *Wiley CPA Examination Review, Outlines and Study Guides*, 36th Edition.U.S.A.: John Wiley and Sons.s:1163.

¹¹⁹ Mooraj, S.ve D. Oyon ve D. Hostettler. (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, *European Management Journal*, Cilt 17, Sayı 5, s: 481-491.

İç iş süreçler boyutu, yöneticiye müşteri ve ortaklarına değer yaratmak ve kurum içindeki hangi süreçlerde ön planda olunması gerektiği hakkında bilgi vermektedir. Müşteri ve ortakların memnuniyeti ve tatmin olması iç iş süreçleri boyutunun etkin olarak kullanıldığını göstermektedir. İç iş süreçleri boyutu işletmede yeni süreçler tanımlamanın yanı sıra zaman, üretim, dağıtım gibi iş süreçlerinde de aktif olarak rol oynamaktadır ¹²⁰.

İç işler boyutunda kullanılan performans ölçümleri Tablo 3.6’da belirtildiği gibidir.

AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı/Planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni mamule baslama	Yeni mamul satışları, yeni mamule talep sayısı
İşgören tatmini	İşgören anketleri

Tablo 3.6: Kurumsal Performans Karnesi Tekniğinde İç İş Süreçler Boyutu

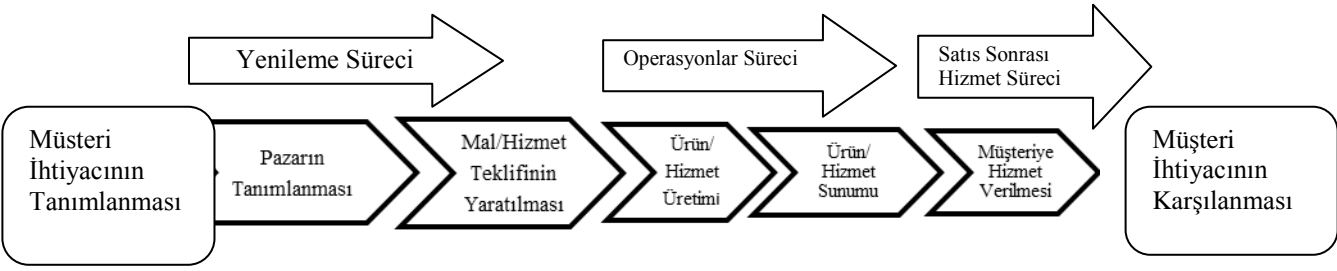
Kaynak: Sait Yüksel Kaygusuz (2005); “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği),” *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 96.

Tablo 3.6’den da görüldüğü üzere; iç iş süreçleri boyutu işletmenin önemli iç süreçlerine odaklanmasına yardımcı olmaktadır. İşletme içerisindeki bu süreçler; kalite, maliyet, müşteri memnuniyeti gibi faktörlerin sürekli olarak ölçülmesini amaçlamaktadır. İşletmelerde kullanılan performans ölçüm sistemleri var olan işleyiş süreçlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sağlamaktadır ¹²¹.

İç iş süreçler boyutu ve genel değer zinciri Şekil 3.3 ‘de gösterilmektedir.

¹²⁰ Niven, R. P. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. U.S.A and Canada. John Wiley and Sons.s:13.

¹²¹ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:115



Şekil 3.3: İç İş Süreçler Boyutu-Genel Değer Zinciri

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton (1996); *Balanced Scorecard*, (Çev. S. Egeli), Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.121.

İç iş süreçler boyutu ile değer zinciri arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir. İç değer zinciri işletmeye ürün veya hizmetin nasıl önem kazanacağı konularına ışık tutmaktadır¹²². İşletmeler süreç yenileme aşamalarında; müşterileri için yenilikleri geliştirip müşteriler için ürün veya hizmet oluşturmayı hedeflemektedir. Yenilik çalışmalarının zamanında, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi işletme için operasyonel faaliyetlerini eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır¹²³.

İşletme süreçlerindeki yenilik çalışmaları iki aşamadan meydana gelmektedir. İlk aşamada pazar araştırması yapılmaktadır. Pazar araştırmasında; pazar büyüklüğü, hedeflenen hizmet veya ürünün fiyatları ve müşterilerinin tercihlerini kapsamaktadır. İşletme bu aşamada elde ettiği veriler ile yenilik çalışmalarının ikinci aşaması olan hizmet veya ürün tasarım geliştirme sürecini oluşturmaktadır. Hizmet veya ürün geliştirme süreci; farklı ürünler ortaya çıkarmayı, müşterinin değer vereceği yeni ürünler sunmayı içermektedir¹²⁴.

İşletmenin operasyonel süreçlerindeki faaliyetleri kısa dönemli değer yaratma düşüncelerini içermektedir. Müşteri siparişinin alınması ile başlayan, siparişin müşteriye teslim edilmesiyle biten süreç operasyonel süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç işletmenin ürün veya hizmetin zamanında, etkin bir biçimde müşteriye ulaştırılmasını ifade etmektedir¹²⁵.

Ürün veya hizmet satışı sonrası hizmet sunulması ise değer zincirinin son aşamasını oluşturmaktadır. Satış sonrası sunulan hizmetlere, ürün garantisi, arıza ve iadeleri veya ürün tamir süreçleri örnek verilmektedir¹²⁶.

¹²² Botten, Neil (2006); *CIMA Learning System 2007: Management Accounting- Business Strategy*, 1st Edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain.s:488.

¹²³ Kaplan ve Norton,a.g.e.s:120-121.

¹²⁴ Kaplan ve Norton,a.g.e.s:122-123.

¹²⁵ Kaplan ve Norton,a.g.e.s:128-129.

¹²⁶ Kaplan ve Norton,a.g.e.s:130-131.

3.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Kurumsal performans karnesinin her boyutu içerisinde işletmenin misyonunu, vizyonunu, amaçlarını ve ölçümlerini bağımsız olarak yer almaktadır. Performans karnesi yönetim sürecinin dört önemli aşamasını gerçekleştirmek için kullanılmaktadır.

Bu aşamalar; çalışanlar ile ilgili amaçların ölçüm yolunun belirlenmesindeki iletişim sürecinin sağlanmasını, vizyonun amaçlara dönüştürülmesini ve işletme stratejilerinin geri bildirim ve öğrenme yolu ile belirlenmesini kapsamaktadır ¹²⁷.

Öğrenme ve gelişme boyutu kurumsal performans karnesinin son boyutunu meydana getirmektedir. Bu boyut sürekli öğrenmeyi amaçlamaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutu işletmenin sadece maddi varlıklardan oluşmadığını ve işletmeye değer kazandıran çalışanlar ve sistemler gibi maddi olmayan varlıklardan oluştuğunu göstermektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu üç kriterden oluşmaktadır. Bu kriterler; motivasyon ve bilgi sistemleri potansiyeli, çalışan potansiyeli, amaç ve yetkilendirme süreçlerinden meydana gelmektedir ¹²⁸.

Çalışan potansiyeli; çalışan kişinin memnuniyetini ve tatminini, işletmeye olan bağlılığını ifade etmektedir. Çalışan eğitimi, donanımlı çalışan yetiştirmek işletme için yatırımlarını tahmin etmede yarar sağlamaktadır ¹²⁹.

Öğrenme ve gelişme boyutu çalışanların işletme stratejileri hakkında bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. İşletme stratejilerinin temelini kurumsal performans karnesinin son boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutu oluşturmaktadır. Çalışanların yetenekleri, işletmenin teknolojik alt yapısı ve işletme kültürü ile doğrudan ilişkilidir ¹³⁰.

Öğrenme ve gelişme boyutu işletmenin bilgi sistemlerini, çalışanların yeteneklerini ve işletme içerisinde oluşturulacak yeniliklerin uyarlanması süreçlerini oluşturmaktadır. Yeni süreçlerin oluşturulması veya süreçlerin iyileştirilmesi doğru, zamanında elde edilen bilginin yanı sıra motive olmuş çalışanların başarısına bağlı kalmaktadır ¹³¹.

Öğrenme ve gelişme boyutunda yaygın olarak kullanılan performans ölçülerine

¹²⁷ Craig, J. ve K. Moores (2010). Strategically Aligning Family and Business Systems Using the Balanced Scorecard, *Journal of Family Business Strategy*, Cilt 1, s. 78-87.

¹²⁸ Welz, a.g.e.s:12-13.

¹²⁹ Welz, a.g.e.s:12-13.

¹³⁰ Craig ve Moores, a.g.e.s:80.

¹³¹ Huang, H.C. (2009). Designing a Knowledge-Based System for Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective, *Expert Systems with Applications*. Cilt 36, s. 209-218.

Örnekler Tablo 3.7’de gösterilmektedir.

AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar, Ar-Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	Çalışan tatmini; çalışan devir hızı
Çalışanların motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

Tablo 3.7: Kurumsal Performans Karnesi Tekniğinde Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Kaynak: Sait Yüksel Kaygusuz (2005); “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği),” *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 97.

Öğrenme ve gelişme boyutu; işletmenin diğer boyutlarda hedeflenen amaçlarına ulaşması için gerekli alt yapının tanımlandığı boyut olarak görülmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu performans karnesinin daha net bir biçimde anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır. Bu boyut sırasıyla iç iş süreçlerini, iç iş süreçleri müşteri boyutunu müşteri boyutu ise finansal boyutları desteklemektedir. Finansal boyutlar ise işletme ortaklarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutu kendi içerisinde dört bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler, çalışan yetenekleri, çalışanların amaçlarının belirlenmesi, çalışanların motivasyonu, çalışanın yaşam şekli olarak sıralanmaktadır¹³².

Öğrenme ve gelişme boyutu sadece işletme performansının nasıl ölçümleneceği ile ilgili değil aynı zamanda işletmedeki çalışanların gelişim ve eğitim süreçlerini kapsamaktadır¹³³.

¹³²McPhail, R. ve C. Herington ve C. Guilding (2008). Human Resource Managers Perceptions of the Applications and Merit of the Balanced Scorecard in Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 27, s:623-631.

¹³³Goodpasture, C. J. (2009). *Project Management the Agile Way: Making it Work in the Enterprise*. U.S.A.:J.Ross Publishing.s:41.

3.4.4.1. Çalışanların Yetenekleri

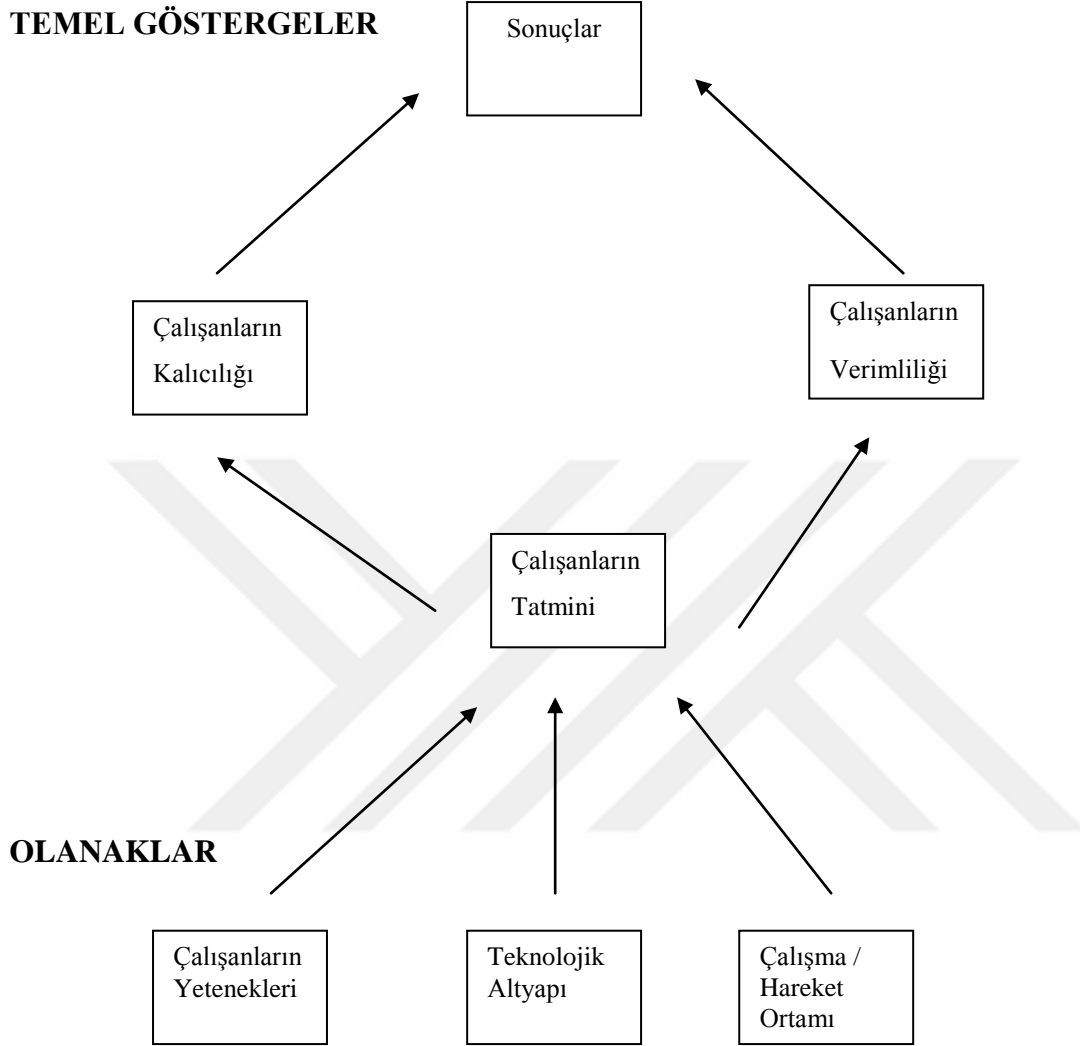
Çalışanların yetenekleri; işletmedeki iş gücünün yeterliliği ve yetenekleri ile belirlenmektedir. Çalışanların geliştirilmesi ile çalışanların motive edilmeleri sağlanmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutu işletmenin sahip olduğu yetenekli ve iyi eğitim almış çalışanları sayesinde diğer boyutlara bilgi sağlamaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda eğitilmiş ve motive edilmiş çalışanlar ile işletmenin başarılı olacağı savunulmuştur ¹³⁴.

İşletmeler, kurum içerisinde yapmış oldukları yatırımların sonuçlarını çalışanlarını ilgilendiren ölçümlerle göstermektedir. İşletme çalışanları ile ilgili elde edilen ölçümler; çalışanların verimliliği, tatmini ve kurum içerisindeki kalıcılıkları olarak belirtilmiştir ¹³⁵.

¹³⁴Chai, N. (2009).*Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development*. 1st Edition. New York :Springer. s:104.

¹³⁵Hansen, R.D.ve M. M. Mowen ve L. Guan. (2007): *Cost Management: Accounting & Control*, Cengage Learning, U.S.A.s:478.

Çalışanlarla ilgili belirtilen ölçümler Şekil 3.4’de gösterilmektedir.



Şekil 3.4: Öğrenme ve Büyüme Göstergesi

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton (1996); *Balanced Scorecard*, (Çev.: S. Egeli), Sistem Kitabevi, İstanbul, s.157.

Şekil 3.4’de görüldüğü üzere işletmede çalışan kişilerin yetenekleri, çalışılan ortam, teknolojik yeterlilik gibi faktörler çalışanların tatmin düzeyini etkilemiş ve tatmin olmuş çalışanların işletmeye bağlılıklarının arttığı ve işletme için olumlu faaliyetlerde bulunduğu görülmektedir.

Çalışan tatmini ölçümündeki amaç, çalışanların morallerinin yüksek tutulması ve işlerini seyerek yapmalarını sağlamaktır. Çalışanlarını tatmin eden işletmelerin daha verimli, yaratıcı ve üretken oldukları ileri sürülmektedir. Tatmin olmuş çalışanların işletme içerisinde daha paylaşımcı ve dayanışma içerisinde oldukları görülmektedir. Çalışanların verimliliği, çalışanların morallerinin artırılması, yeteneklerinin artırılması ve işletme süreçlerinin

geliştirilmesi müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi iyileştirme süreçleriyle ortaya çıkmaktadır¹³⁶.

Çalışanların verimliliğini ölçmek için belirlenmiş birden fazla yöntem mevcuttur. Çalışan kişi başına düşen gelir miktarı en basit verimlilik ölçülerinden sayılmaktadır. Gelir düzeyi çalışanların motivasyonunu arttıracak etken olarak görülmektedir¹³⁷.

3.4.4.2. Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi

Bilgi yönetimi kapasitesi kurumsal performans karnesinde neden-sonuç ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi süreci öğrenme ve gelişme boyutunun alt parametresi olarak tanımlanmakta ve diğer sonuçları direkt etkilediği görüşü öne sürülmektedir. Kurumsal performans karnesinde bilgi yönetim sürecinin geliştirilmesi işletme stratejisinin bir parçası haline gelmektedir¹³⁸.

Rekabet ortamında çalışanların başarılı olabilmeleri için hizmetler veya ürünler hakkında zamanında, hızlı ve doğru bilgiye ulaşabilmeleri gerekmektedir. Bu bilgilere eriştiklerinde, içerisinde buldukları süreçleri sistematik bir biçimde geliştirme, oluşabilecek aşırı maliyet ve zaman kaybını engelleme programlarının sürdürülmesi ile mümkün olabileceği söylenmektedir. Çalışanların kurum içerisinde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yeterli bilgi yönetim sistemlerine sahip olmaları gerekmektedir. Faaliyet geliştirme çalışmaları kalite süreçlerini, süreçlerin yeniden tasarlanmasını kapsamaktadır. Kurumsal performans karnesinin ölçümleri bilgi yönetimi sürecinin geliştirilmesinin yanı sıra faaliyetler kapsamında bilgi yönetim sisteminin çıktılarını kullanmaktadır¹³⁹.

Bilgi yönetimi ile işletme stratejisi arasında karşılıklı bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Burada ilk olarak işletmenin yeteneklerine odaklanması gerektiği ve sahip olunan bilgi teknolojilerinin aktif olarak kullanılması için işletme misyonunun desteklenmesi gerektiği savunulmaktadır. İşletmenin yeteneklerine yönelme evresinde dört temel sermaye veya varlıktan yararlanması gerekmektedir. İnsan sermayesi, bilgiyi ve kişiye özgü yetenekleri ve tecrübeleri içermektedir. Entellektüel sermaye, maddi olmayan özellikleri içermektedir. Yapısal sermaye kurum içerisindeki süreçler ve sistemler bütünüdür. Sosyal sermayenin ise, işletme

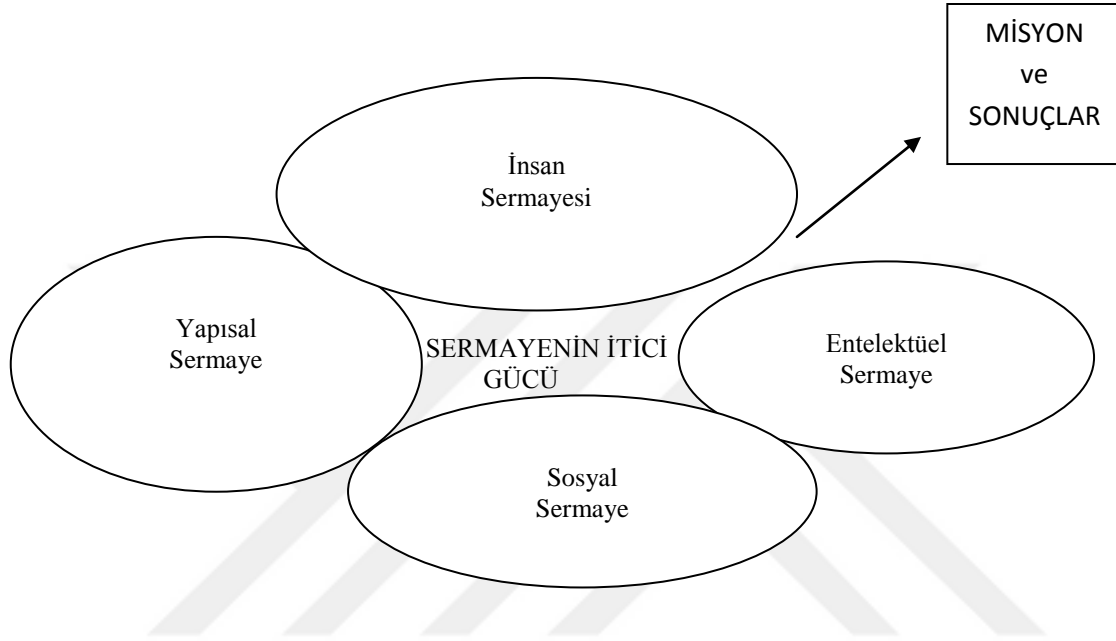
¹³⁶ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:157-160.

¹³⁷ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:157-160.

¹³⁸ Fairchild, M. A. (2001); IT Investment in KM: Creating Scorecard Perspectives, *Eighth European Conference on Information Technology Evaluation*, 17-18 September, Dublin, Ireland, s. 366-374.

¹³⁹ Fairchild, a.g.e.s:369-371.

içerisinde kişiler arasındaki uyum, fiziksel ve sanal değişimler sonucu işletme itibarını arttırdığı ileri sürülmektedir. Diğer ilişki incelenecek olursa işletme stratejisi içerisinde bilgi sistemlerinin önemine dikkat çekilmesi olarak belirtilmektedir. Kurumsal performans karnesi kaynak temelli yönetim anlayışını kullanmakta ve entelektüel sermayenin kurum süreçleri ile bütünleşmesini sağlamaktadır¹⁴⁰.



Şekil 3.5: Kurumsal Performans Karnesinin Bilgi Yönetimi İle Bağlantısı

Kaynak: Alca M. Fairchild (2001); "IT Investment in KM: Creating Scorecard Perspectives," *Eighth European Conference on Information Technology Evaluation*, 17-18 September, Dublin, Ireland, s. 372.

İşletme içerisinde bilgilerin üst yönetime veya yöneticilere doğru, zamanında iletilmesi alınacak kararlar ile ilgili büyük önem taşımaktadır.

3.4.4.3. Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama

Öğrenme ve gelişme boyutunun üçüncü amacının, işletme çalışanlarının motivasyonu ve karar verme yetkileri üzerinde yoğunlaşmak olduğu görülmektedir. Motive edilmiş çalışan işletme başarısına katkı sağlamaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda çalışanların motivasyonu, uyum sağlama ve yetki verme düzeylerini sağlamak için gerekli ölçümler ortaya çıkarılmıştır. İlk

¹⁴⁰ Fairchild, a.g.e.s:369-371.

ölçüm çalışan kişi başına verilen tavsiyelerin sayısı ve uygulama seviyeleri ile kaliteyi içerisinde bulundurmaktadır. Başka bir deyişle bu ölçümler çalışanların tavsiyelerini dikkate alan ölçümler olarak görülmektedir ¹⁴¹.

Çalışan uyumunu sağlamak için çalışanların motive edilmesi ve çalışanlara yetki verilmesi gerekmektedir. Çalışanların motive edilmesi çoğu kez ücret artışı olarak gösterilmesine rağmen çalışanların yaptıkları işlere, yaşam şekillerine ve çalışma arkadaşları ile iletişim şekillerine yansımaları olarak da görülebilmektedir. Çalışan motivasyon ölçümlerinin sonucunda önerilmekte olan finansal yaptırımların işletme misyonu ile aynı doğrultuda olmasına özen gösterilmesi gerektiği görüşü öne sürülmektedir. Ödül önerileri kurum içerisinde istenen sonuçların elde edilmesine yol açmaktadır. Çalışan motivasyon ölçümlerinin yanı sıra çalışanların uyum ölçümlerinin de yapılması gerekmektedir. Yapılan uyum ölçümleri çalışan tatminini, verimliliği ve personel uyumu gibi unsurları kapsadığı görülmektedir ¹⁴².

Çalışanların motive olması için işinin gerektirdiği yeteneklerin yanı sıra kurum içerisinde özgür hissetmesi de önem taşımaktadır. Motive edilmiş çalışanların yeteneklerini etkin ve verimli bir biçimde kullanma fırsatı yakaladıkları öne sürülmektedir ¹⁴³.

3.4.5. Kurumsal Performans Karnesinin İşleyişi ve Uygulama Süreci

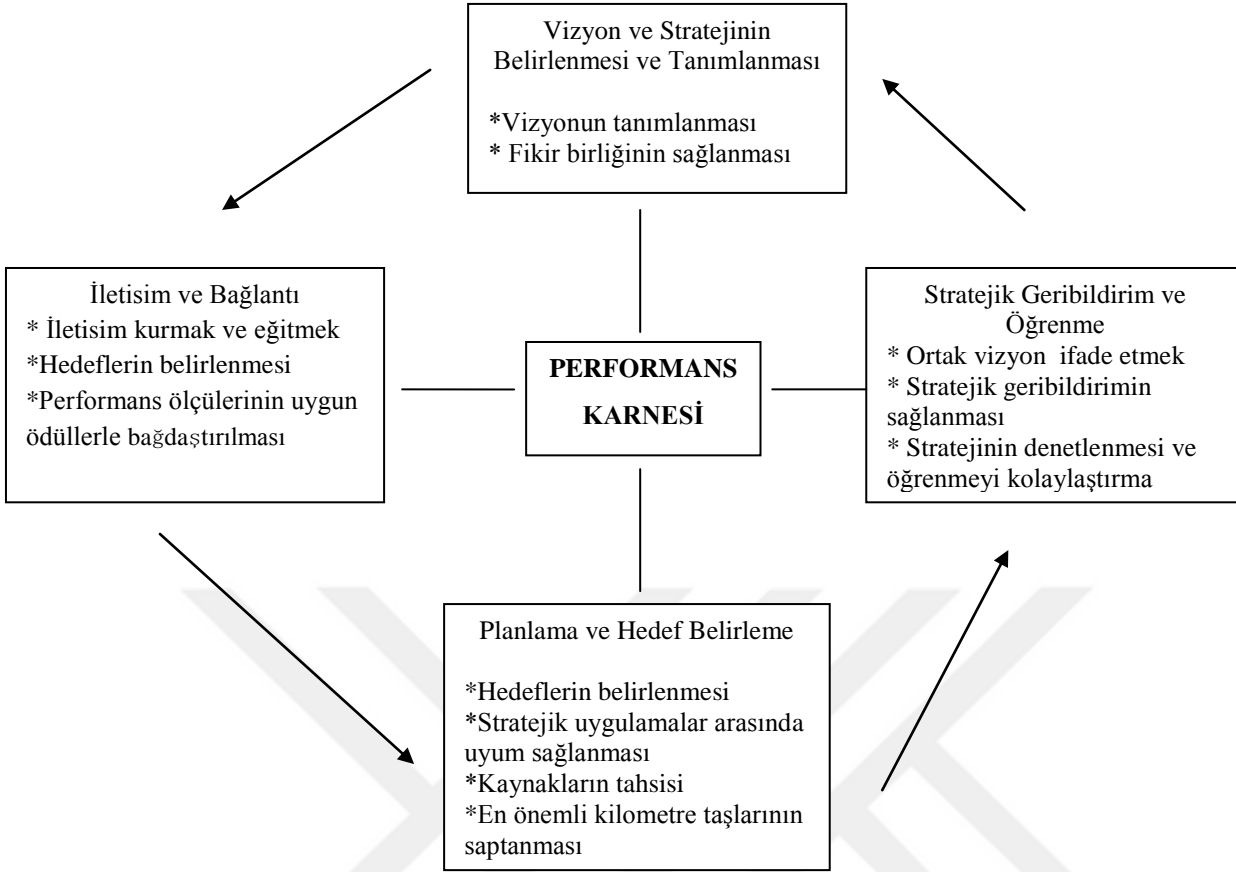
Kurumsal performans karnesi işletmelerde stratejik kontrol sistemi olarak kullanılmakta çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerini aynı doğrultuya yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Stratejik kontrolün yapı taşı olan kurumsal performans karnesi ile işletme stratejileri dört aşamada yerine getirdiği görülmektedir. İşletme vizyon ve stratejilerinin açıklanması, belirlenen stratejik amaçların çalışanlara duyurusunun yapılması, planlama ve hedeflerin belirlenmesi ve kurum içerisinde stratejik geri bildirim süreçlerinin aktif olarak sağlanması olarak belirtilmektedir ¹⁴⁴.

¹⁴¹Banerjee, B. (2010). *Financial Policy and Management Accounting*, 8th Edition. New Delhi: PHI Learning Private Limited.s:688.

¹⁴² Ackerman, L. (2003). *Management Basics for Veterinarians*. U.S.A. : IUniverse.s:131.

¹⁴³Hansen, R.D.ve M. M. Mowen ve L. Guan. (2007): *Cost Management: Accounting & Control*, Cengage Learning, U.S.A.s:479.

¹⁴⁴ Kaplan ve Norton, a.g.e.s.:10-18.



Şekil 3.6: Kurumsal Performans Karnesinin Stratejik Çerçevesi

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton(1996); *Balanced Scorecard*, (Çev. S. Egeli), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 13.

Kurumsal performans karnesi ilk etapta genel performans ölçümü olarak kullanılmakta iken zamanla stratejik vizyonları uygulamaya geçiren yapısı itibari ile stratejik yönetim sistemi halini aldığı öne sürülmektedir. Dört başarılı yönetim süreçlerini kullanan performans karnesinin işletmenin kalbini oluşturduğu ortaya çıkmaktadır ¹⁴⁵.

Kurumsal performans karnesinin, süregelen performans ölçüm sistemleri içerisindeki en büyük eksikliğin uzun dönem stratejik hedeflerin kısa dönem stratejik hedefler ile ilişkilendirilmemesi olarak ileri sürülmektedir. Bu yüzden yöneticilerin işletmenin uzun dönemli stratejik hedefleri kısa dönem stratejik hedefler ile ilişkilendiren dört yönetim sürecine odaklanmaları gerektiği vurgulanmaktadır ¹⁴⁶.

¹⁴⁵Pienaar, H. ve C. Penzhorn. (2000). Using The Balanced Scorecard To Facilitate Strategic Management At An Academic Information Service, *Libri*, Cilt 50, s: 202-209.

¹⁴⁶ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:2.

3.4.5.1. Vizyon ve Stratejinin Belirlenmesi ve Tanımlanması

Kurumsal performans karnesinin oluşturulma süreci, öncelikle üst düzey yöneticilerin bir araya gelerek işletme vizyonunu nasıl uygulayacakları hakkında karara varılması ile başlatılmaktadır. Kurumsal performans karnesinin dört boyutuna ait ortak bir vizyo ve stratejinin belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Vizyon ve stratejinin belirlendiği bu süreçlere kurum çalışanlarının tam katılım göstermesi ile birlikte başarılı olunabileceği öne sürülmektedir ¹⁴⁷.

Kurum içersinde ortak vizyon ve stratejinin belirlenmesi sürecinin bölüm düzeyinde gerçekleştirilmesi uyulama aşamasında kolaylık sağlayacağı yaygın bir görüş olarak savunulmaktadır. İşletme vizyon ve stratejisinin uzun dönem başarı için uygun amaç ve ölçümlerle bütünleşecek düzeyde olması gerektiği öne sürülmektedir ¹⁴⁸.

3.4.5.2. Stratejik Amaç ve Ölçülerin İletilmesi ve Bağlantıların Kurulması

İşletme içersinde etkin iletişimin kurulması ve sürdürülmesi stratejinin başarılı olmasında etkin olarak rol oynamaktadır. Kurumsal performans karnesi işletme içersinde üst yönetimden başlayarak tüm kurumu kapsayan bir iletişim sürecini kapsayan araç olarak görülmektedir. Kurumsal performans karnesinde yer alan parametrelerin büyük çoğunluğu işletme içersinde gerçekleştirilen faaliyetlerin detaylarını içerdiği görülmektedir. Kurumsal performans karnesi bu yönüyle çalışan hedeflerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamakta ve çalışanların ödüllendirilmesi ile ilgili bağlantıları kurmaktadır ¹⁴⁹.

Yöneticilerin, işletme stratejisi ile işletme arasındaki iletişimi etkin olarak sürdürmekte olduğu ve stratejinin bölümlerle entegre edilmesini sağladığı görülmektedir. Kurumsal performans karnesi işletme yöneticilerinin de katkılarıyla uzun vadeli stratejilerin işletmenin tüm alanlarında algılanmasını sağlamaktadır ¹⁵⁰.

¹⁴⁷ Pienaar ve Penzhorn, a.g.e.s:207.

¹⁴⁸ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:3.

¹⁴⁹ Pienaar ve Penzhorn, a.g.e.s:207-208.

¹⁵⁰ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:3.

3.4.5.3. Planlama, Hedeflerin Belirlenmesi ve Stratejik Uygulamalar Arasında

Uyum Sağlanması

Planlama sürecinde, işletmenin finansal ve diğer planları ile entegre olmasına katkıda bulunacak şekilde olması gerektiği öne sürülmektedir. Bu süreçte elde edilmesi gereken verilerin ölçülebilir yani sayısal veriler olmalarına dikkat edilmelidir. Elde edilen sayısal çıktılar işletmenin uzun veya kısa vadedeki hedeflerinin oluşturulmasında önemli yer tutmaktadır ¹⁵¹.

İşletme içerisinde değişimlere yol açacak 3 yıl veya 5 yıl süreli performans hedeflerinin belirlenmesi üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Belirlenmiş olan bu hedefler, kurum içerisinde o zamana kadar elde edilen performansında temel değişiklikler meydana getirmesi planlanan hedefleri kapsamı gerekmektedir. Kurumsal performans karnesi işletme süreçlerinde, sürekli iyileştirme, yapılandırma ve değişim gerekliliğini ifade etmektedir. Karar vericiler işletmeye fayda sağlayacak stratejik başarı sağlayacak süreçler üzerinde yöntem geliştirme ve yeniden yapılandırma faaliyetlerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedirler. Planlama ve hedef belirleme süreçleri, işletmenin uzun dönemli sonuçlarını sayısal olarak ifade etmeyi, elde edilen sayısal verilere ulaşabilmek için yapılması gereken süreçleri tanımlayıp gerekli kaynak sağlamayı ve kurumsal performans karnesinde yer alan finansal ve finansal olmayan parametreler için yol izleme işlemlerini kapsamaktadır ¹⁵².

3.4.5.4. Stratejik Geri Bildirim ve Öğrenmenin Artırılması

Stratejik geri bildirim ve öğrenmenin artırılması süreci kurumsal performans karnesinde stratejik öğrenme evresi içerisinde yer almaktadır. Bu aşama kurumsal performans karnesinin en önemli ve yenilikçi yönünü meydana getirmektedir. Bu aşamada işletme kurumsal öğrenme yeteneği kazanmaktadır. Kurumsal performans karnesi işletme yöneticilerinin stratejilerini izleyebilme ve uygulama aşamalarında düzeltmeler yapılması gereken noktalarda gerekli iyileştirmelerin yapılmasına zemin hazırlamaktadır ¹⁵³.

Gelişen teknolojik gelişmeler ile birlikte, işletme stratejilerinde süreklilik göstermediği görülmektedir. Üst düzey yöneticiler kurum için daha karmaşık stratejiler ve rekabet koşulları ile ilgili bilgi almak durumundadırlar. Planlanan stratejiler başlangıçta işletme için ne kadar yararlı görülsede ilerleyen süreç ve değişen koşullar altında yeterliliklerini kaybetmektedirler. Sürekli gelişen ve değişen koşullar altında, işletme stratejisinin temellerini oluşturan hipotezlerin sürekli

¹⁵¹ Pienaar ve Penzhorn, a.g.e.s.:207-208.

¹⁵² Kaplan ve Norton, a.g.e.s: 17-18.

¹⁵³ Pienaar ve Penzhorn, a.g.e.s:207-208.

kontrol edilmesi, geçerliliklerinin değerlendirilmesi amacıyla işletmede stratejik geri bildirim sisteminin oluşturulması gerektiği öne sürülmektedir ¹⁵⁴.

İşletmeler kurumsal performans karnesi ile birlikte stratejik verilerin toplanması, stratejik verilerin güncel olaylar karşısında geçerliliğinin sınanması ve yeni stratejik fırsatlar için çalışanlarından fikir alma gibi yöntemler ile çift döngülü öğrenme ortamı yaratmaktadır. Çift döngülü öğrenme; yöneticilerin planladıkları stratejilerin geçerliliklerini koruyup korumadıkları ile ilgili geri bildirim almaları şeklinde ifade edilmektedir. Tek yönlü öğrenme ise, yöneticilerin planlamış olduğu stratejilerin planlanan şekilde gidip gidilmediği hakkında geri bildirim alma süreci olarak tanımlanmaktadır. Kurum içerisinde bulunan kişi veya ekiplerin operasyonel düzeyde sürekli öğrenmelerini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır. Bu mekanizmalar tek yönlü öğrenme sistemi ile gerçekleştirilmektedir. Kurumsal performans karnesinde gerçekleştirilen süreçler stratejik öğrenme yöntemi kullanılarak genişletilmesi ile birlikte tek yönlü öğrenme yerini çift yönlü öğrenmeye bırakmaktadır ¹⁵⁵.

3.4.6. Strateji Haritası

Strateji haritaları, kurumdaki maddi duran varlıklar(iş gücü, yönetim, makineler gibi) ile maddi olmayan duran varlıklar(kurum kültürü, kimlik, imaj gibi) arasındaki sebep-sonuç ilişkisi olarak tanımlanmaktadır ¹⁵⁶.

Kaplan ve Norton tarafından oluşturulan strateji haritaları, kurumsal performans karnesinin eksiklerini gidermesinin yanı sıra işletmenin temel stratejilerini de oluşturmaktadır. Strateji haritaları, kurumsal performans karnesinde yer alan dört boyutun ayrıntılı bir biçimde açıklanmasının işletme için başarı olarak görülmesi olarak ifade etmektedir. Strateji haritalarının dayandırılması gereken prensipler ¹⁵⁷;

- Stratejiler işletme içerisinde bulunan değerleri ortaya koymaktadır. Stratejiler yenilik, yönetmelik ve müşteri yönetimi gibi parametrelerden meydana gelmektedir.
- Stratejiler, maddi olmayan varlıkların değerlerini belirleyerek öncelik sırası belirlemektedir.
- İşletme içerisinde eş zamanlı tamamlayıcı olarak görülmektedir.

¹⁵⁴ Kaplan ve Norton,a.g.e.s:310.

¹⁵⁵ Kaplan ve Norton,a.g.e.s:21.

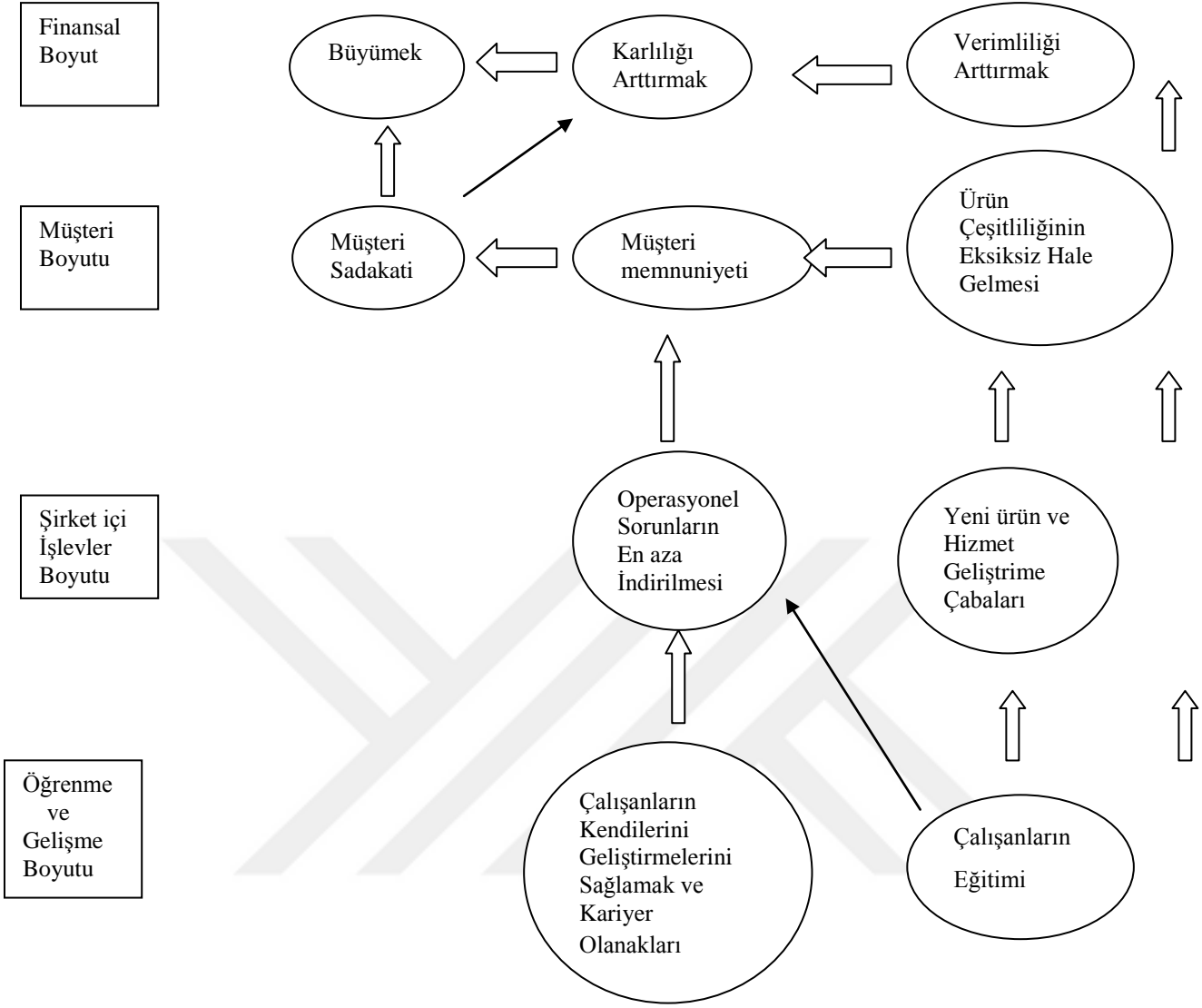
¹⁵⁶Elmacı, O.ve Ş.Sevim ve H. Çelikkol. (2007).İşletme Stratejilerinin Eyleme Dönüştürülmesinde Strateji Haritası ve Kurumsal Karne (BSC)' nin Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi, *Khazar University Press*, Cilt 10, Sayı 3-4, s: 90-109.

¹⁵⁷ Kaplan ve Norton,a.g.e.s:25.

- Strateji, müşterilerin tavsiyelerine dayandırılmaktadır. İşletme hedeflediği müşteri kesimini belirttiği takdirde müşteriye yönelik ücret politikaları belirlemektedir.

Strateji haritası, işletme başarısında önemli yer tutan kilit parametreler ortaya koyar ve her boyut içerisinde elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Strateji haritası, karar vericiler için yol gösterici konumundadır. Şekil 3.7’de belirtildiği üzere, strateji haritası işletmeye uzun vadede başarı sağlayacak dört kritik süreci tanımlamaktadır. Strateji haritaları dört kritik süreç içerisinde yer alan ölçümlerin diğer süreçlerdeki performans ile aralarındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak; öğrenme ve gelişme boyutunda ortaya çıkan performansın etkin bir iç süreç oluşturması, etkin bir iç sürecin müşteri memnuniyetini sağladığı ve müşteri memnuniyetinin finansal boyutu olumlu etkilediği görülmektedir ¹⁵⁸.

¹⁵⁸ Daft, L. R. (2009). *Organization Theory and Design*, 10th Edition. U.S.A.:Cengage Learning. s:308.



Şekil 3.7: Strateji Haritası Modeli

Kaynak: Bekir Keskin (2009); “*Balanced Scorecard Aracılığıyla Performans Analizi ve Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde Bir Model Denemesi,*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s.63.

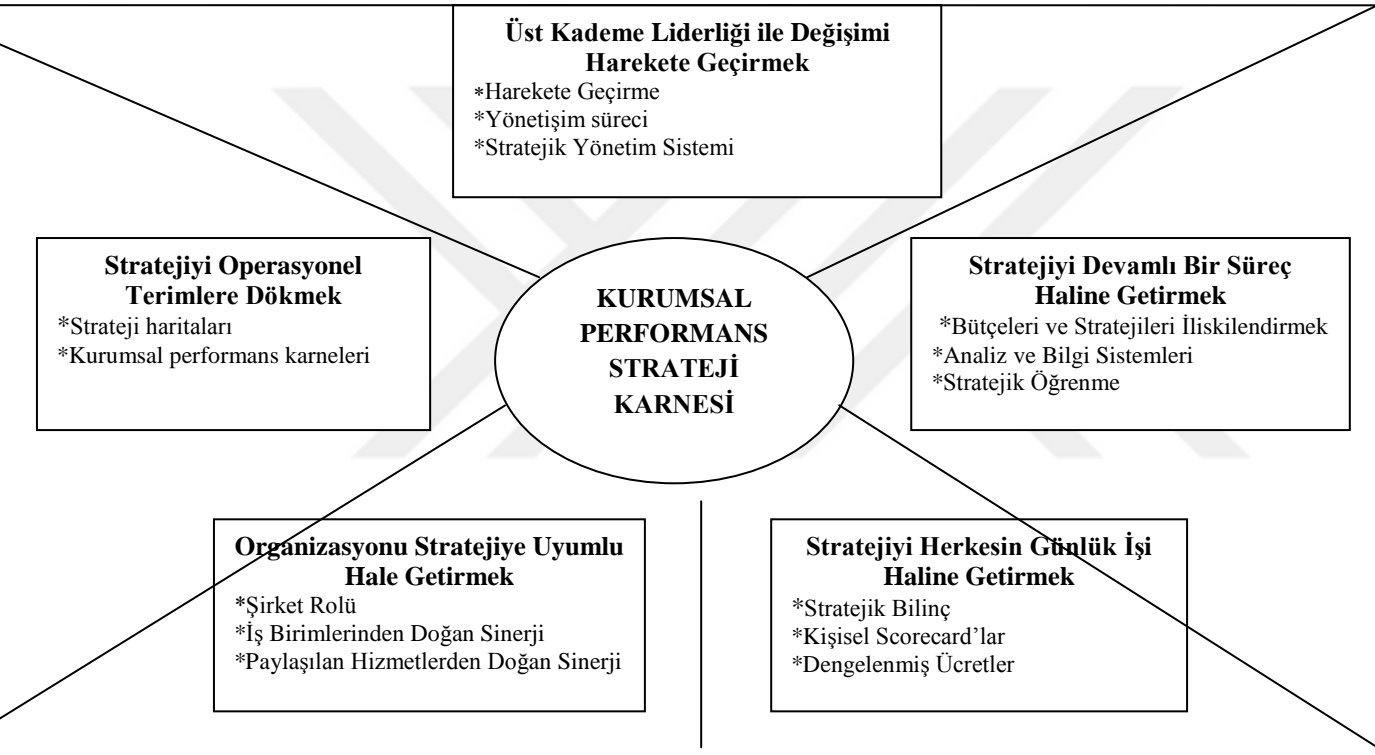
Strateji haritası, stratejinin zaman odaklı dinamiklerini belirlediği için kurumsal performans karnesine ikinci bir bölüm olarak eklenmektedir. Strateji haritaları, karar vericilere işletme strateji bileşenleri ve karşılıklı ilişkileri ile ilgili kontrol listesi sunmaktadır¹⁵⁹.

¹⁵⁹ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:9-10.

3.5. Etkin Bir Kurumsal Performans Karnesi İçin Temel İlkeler

Kurumsal performans karnesi kullanan strateji odaklı işletmelerin etkin bir süreç izleyebilmeleri için beş temel ilkeyi takip etmeleri gerekmektedir. Beş temel ilke Şekil 3.8’de belirtilmektedir. Temel ilkelerin kurum içerisinde uygulanması kurumsal performans karnesinin daha anlaşılır bir hal almasına yol açacağı öne sürülmektedir.

Temel ilkeler Şekil 3.8’de sıralandığı gibidir ¹⁶⁰;



Şekil 3.8: Kurumsal Performans Karnesini Uygulayan Örgütlerin Strateji Odaklı İlkeleri

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton (2001); *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, 1st Edition, Harvard Business Press, U.S.A, 2001, s. 9.

- **Organizasyonu stratejiye uyumlu hale getirmek:** Kurumsal performansın elde edilmesi için işletme stratejilerinin birbirleriyle bütünleşmesi sağlanmalıdır. İşletmeler genellikle, pazarlama, satış, finans, üretim gibi fonksiyonlar etrafında toplanmaktadır.

¹⁶⁰Gürol, D. Y. (2004).Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönetimin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir: 25-26 Kasım, , s: 315-322.

Fonksiyonların her birinin ayrı bir kültürü ve bilgi birikiminin var olduğu görülmektedir. Fonksiyonlar arasındaki iletişim ve koordinasyon bozukluğu stratejilerin uygulanma sürecinde zorluklar yaşanmasına sebep olduğu görülmektedir. Kurumsal performans karnesi uygulanırken, işletme hedefleri ile stratejiye bağlanmakta ve işletme içerisinde yer alan kademelerin azaltılması sağlanmaktadır.

- **Stratejiyi devamlı bir süreç haline getirmek:** İşletmeler stratejilerini ortaya çıkarmak için iki çeşit bütçe kullanmaktadırlar. Stratejik bütçe ve operasyonel bütçe kullanılarak potansiyel yatırımlar değerlendirilmekte ve önemli bir stratejik bilgi olarak görülmektedir.
- **Stratejiyi operasyonel terimlere aktarmak:** İşletme içerisinde ancak strateji tanımlaması yapılırsa uygulanması mümkün olabilmektedir. Kurumsal performans karnesi stratejinin etkili bir biçimde tanımlanması ve aktarılması süreçlerinde aktif olarak rol oynamaktadır. Stratejinin belirlenmesinin ilk adımı işletmede misyon tanımlamasının yapılması olarak görülmektedir. Misyon tanımlamasından sonra misyona eşlik eden ve işletme içerisinde mutlaka bulunması gereken değerlerin tanımlanması gerektiği öne sürülmektedir.
- **Stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek:** Üst düzey yöneticiler kurum içerisinde stratejileri uygulama evresinde çalışanların direnç göstermeleriyle karşılaşabilmektedirler. Stratejilerin kabul edilmesi ancak tüm işletme çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Strateji odaklı işletmelerin çalışanlarının kurum stratejilerini anlayıp bu stratejileri gündelik işlerine yansıtılmalarını hedeflemektedir.
- **Üst kademe liderlik ile değişimi harekete geçirmek:** Diğer dört temel ilkenin kurumsal performans karnesinde araç, bütünsel ve destekleyici süreçler üzerine odaklandığı görülmektedir. Strateji odaklı bir işletme oluşturabilmek için süreçlerin yanı sıra takım çalışmasına da ihtiyaç duyulmaktadır.

3.6. Kurumsal Performans Karnesinin Örgüte Sağladığı Yararlar

Kurumsal performans karnesi, işletme stratejilerinin uygulanması ve geri bildirim elde edilmesi için olması gereken sistematik yöntemleri içerisinde bulundurmaktadır. Kurumsal performans karnesi kullanılan işletmelerde işletmenin uzun vadeli stratejilerine odaklanıldığı ve işletmede kullanılmakta olan yönetim sistemleri ile eş güdümlü olduğu ifade edilmektedir. Gelişen ve değişen çevre koşullarının etkisi ile kurumsal performans karnesinin kullanan işletme sayılarının da arttığı görülmektedir ¹⁶¹.

Kurumsal performans karnesinin işletmeye sağladığı yararlar ¹⁶²:

- İşletme içerisinde stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi,
- İşletme stratejisinin değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve bu süreçlerde gerekli bilgi akışının sağlanması,
- İşletme stratejisinin açıkça belirtilmesi, çalışanlar ile fikir birliğinin sağlanması ve sürecin tüm organizasyona yansıtılması,
- İşletme içerisinde stratejik denetimlerin belirli zaman aralıklarında sistematik olarak değerlendirilmesi,
- İşletmenin vizyon ve stratejilerini eylem planı haline getirmesi,
- İşletme vizyon ve stratejilerinin tüm departmanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması,
- İşletme stratejilerinin belirgin ve anlaşılır amaçlar haline getirilmesi,
- Finansal boyutun yanı sıra finansal olmayan süreçlerin de izlenebilir olması,
- Finansal ve finansal olmayab tüm boyutların dengeli bir biçimde çok boyutlu ele alınması olarak belirtilmektedir.

Kurumsal performans karnesi işletmeler için performans ölçüm sistemi oluşturmakta ve işletmeler için stratejik kontrol noktasında alt yapı oluşturulmasında kullanılmaktadır. Strateji haritalarının etkin olarak kullanılmaya başlanması ile çalışanların işletmeye katkılarını ve işletme stratejileri arasındaki ilişkiyi görmeleri hedeflenmektedir ¹⁶³.

¹⁶¹ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:24.

¹⁶² Kaplan ve Norton, a.g.e.s:24.

¹⁶³ Coşkun, a.g.e.s:82.

3.7. Kurumsal Performans Karnesine Getirilen Eleştiriler

İşletmelerde kurumsal performans karnesinin uygulanmasına yönelik bir takım engeller olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu engellerden dolayı kurumsal performans karnesi istenilen düzeyde kullanılan stratejik yönetim aracı haline gelmediği düşünülmektedir. Kurumsal performans karnesinin uygulanmasında ortaya çıkan engeller ¹⁶⁴;

- Kurumsal performans karnesinin düzenlenmesi ve kullanılmaya başlaması süreçlerinde üst yönetimin kararlarında dikkat dağınıklığı sebebiyle sapmaların meydana gelmesi,
- İşletmenin stratejik amaçlarını elde etmek için gerekli ölçümlerin yapılamaması,
- İşletmede bulunan bilgi sistem alt yapısının yetersizliği ve ölçüm süreçlerinde meydana gelebilecek sorunlar,
- Kurumsal performans karnesinin yapılandırılması süreçlerinde karşılaşılan ölçüm dirençleri olarak sıralanmaktadır.

Kurumsal performans karnesinde stratejik kararların ön planda olması ve performans ölçümlerinin stratejiler etrafında konumlandırılması işletmenin dinamik yapısı ile aynı doğrultuda olmayacağı görüşü öne çıkmaktadır. İşletmelerin iç ve dış çevre koşullarının statik olmaması, sahip olunan bilgilerin uzun süreli kullanılmayacağı ve sürekli değişime uğraması gerektiği dolayısıyla işletme stratejilerinin bu değişimlere ayak uydurması gerektiği öne sürülmektedir. Kullanılan performans karnesinin dinamik bir yapıda olması gerektiği öne sürülmektedir ¹⁶⁵.

Kurumsal performans karnesinin uygulandığı ve başarısız sonuçlar elde edilen işletmeler ile yapılan analizler sonucunda; kullanılan kurumsal performans karnesinin geliştirilmesi ve kullanım sürecinde örgütsel eksikliklerin varlığından dolayı amaca ulaşılmadığı belirtilmektedir

¹⁶⁶.

İşletme yönetimi kurumsal performans karnesinin başarısızlık sebeplerini;

- Kurumsal performans karnesini geliştirmek için yönetimin yeterli zamanının olmaması,

¹⁶⁴ Person, R. (2008). *Balanced Scorecard and Operational Dashboards with Microsoft Excel*, 1st Edition. U.S.A.: John Wiley and Sons.s:10.

¹⁶⁵ Yıldırım, K. (2006). *Balanced Scorecard Aracılığıyla Hastanelerde Performans Analizi ve Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.s:77.

- Kurumsal performans karnesinde bulunan ve performansı etkileyen unsurların tanımlanmasının zor ve karmaşık olması,
- Çalışanların teknik bilgi ve yeteneklerinin yetersizliği,
- İşletme stratejilerinin işletme amaçlarına uygun kullanılmaması olarak belirtilmektedir.

Kurumsal performans karnesinin statik bir süreç olması ve dinamik bir alanda kullanılması işletmelerin tüm problemlerinin çözümünde yardımcı olmadığı öne sürülmektedir. Kurumsal performans karnesinin rakiplerin ve işletmenin faaliyetlerini açık bir şekilde yansıtmadığı ancak dinamik bir raporlama yöntemi ile bu problemlerin çözüme kavuşacağı dile getirilmektedir ¹⁶⁷.

Kurumsal performans karnesi sisteminde zaman kavramına yer verilmemektedir. Zaman kavramının olmayışı kurumsal performans karnesinin dört boyutu arasında neden-sonuç ilişkisinin tanımının problemleri olduğu belirtilmektedir. Karnede bulunan herhangi bir boyutun diğer boyutları etkileyebilmesi için belli bir zaman aralığının bulunması gerektiği belirtilmiştir ¹⁶⁸.

Kurumsal performans karnesi, Drucker tarafından oluşturulan hedefler ve yönetim tarzına göre şekillendirilmiştir. Hedefler ve yönetim tarzı, işletmenin belirli kısımlarına uygulanması ve sistemde insan ilişkilerini ön planda tutması sebebiyle başarılı olmadığı görülmektedir. İşletme hedefleri ve yönetim tarzında yaşanan başarısızlıkların kurumsal performans karnesi için de geçerli olduğu kabul edilmektedir ¹⁶⁹.

Kurumsal performans karnesinde yer alan finansal boyut işletmelerin uzun yıllardır elde ettikleri veriler olduğu ve finansal olmayan verilere ulaşmanın daha zor olduğu belirtilmektedir. İşletmelerin performans ölçütlerinin sayısal olarak ifade edilmeleri sırasında zorluk yaşadıkları ifade edilmektedir ¹⁷⁰.

Kurumsal performans karnesi, işletmenin farklı bölümleri arasındaki neden-sonuç ilişkisini açıklamakta ancak işletmeler için bu durum sorun olarak olarak görülmektedir. Kurumsal performans karnesinde yer alan kalite ve finansal sonuçlar arasındaki ilişkinin de tam olarak

¹⁶⁶ Kaplan ve Norton, a.g.e.s:346.

¹⁶⁷ Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note, *Management Accounting Research*, Cilt XII, Sayı 2. s. 207-220.

¹⁶⁸ Nørreklit, H. (2000). *The Balance on the Balanced Scorecard-A Critical Analysis of Some of Its*:71-72.

¹⁶⁹ Dinesh, D. ve E. Palmer. (1998). Management by Objectives and the Balanced Scorecard: will Rome Fall Again? *Management Decision*, Cilt XXXVI, Sayı 6, s:363-369.

kanıtlanmadığı belirtilmiştir. Neden-sonuç ilişkisinin geçmiş dönemlere ait verileri sunduğu ve zaman kavramını içerisinde bulundurmadığı belirtilmektedir ¹⁷¹.

Kurumsal performans karnesinde yer alan finansal göstergeler ve sonuçları arasında ilişkinin zayıf olduğu belirtilmektedir. Kurumsal performans karnesi finansal sonuçlara bağıllık göstermesi ve gelişmeleri aktaracak bir sisteme sahip olmadığı için eleştiri aldığı belirtilmektedir. Performans karnesinin güncellenmesinin zor olması, göstergelerinin fazla olması ve pazar odaklı göstergelerinin bulunmaması da eksiklik olarak belirtilmektedir ¹⁷².

3.8. PERFORMANS KARNESİNİN UYGULAMA ALANLARI

Performans karnesinin uygulanması ilk olarak Kaplan ve Norton'un 1992 yılında HBR 'de yayınlanmış makaleleri aracılığı ile yeni bir yönetim aracı olarak işletmelerde kullanılmak üzere ortaya çıkmıştır ¹⁷³.

Kaplan ve Norton'un kurumsal performans karnesi uygulamalarının çalışmalarını gerçekleştirdiği ve kurumsal performans karnesinin ilk örnekleri sayılabilecek işletmeler arasında:

- General Electronics, DuPont, CIGNA, Cray Research, Electronic Data Systems, Shell Canada, Hewlett-Packard, American Standard, Bell South, Apple Computer, Conner, Perisherals, Advanced Micro Devices sayılmaktadır ¹⁷⁴.

Kurumsal performans karnesinin ilk uygulandığı alanlar farklı sektördeki işletmeler olduğu için hızlı bir şekilde yayılma fırsatı bulduğu öne sürülmektedir.

¹⁷⁰Gautreau, A. ve B. H. Kleiner. (2001). Recent Trends in Performance Measurement Systems- The Balanced Scorecard Approach. *Management Research News*, Cilt XXIV, Sayı 3, s:153-156.

¹⁷¹ Kanji, K. G. (2002). *Measuring Business Excellence*, 1st Edition. U.S.A and Canada: Routledge. S:157

¹⁷²Chai, N. (2009).*Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development*. 1st Edition. New York :Springer. s:23

¹⁷³ Robert S. Kaplan ve D. P. Norton.(1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*,Harvard Business Review, C: LXX No:1, s:71-79.

¹⁷⁴Frijo,M.L.(2002). *A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. s:14.

3.8.1. Sanayi İşletmeleri

Bu bölümde dünya çapında faaliyet gösteren sanayi işletmesi olan Mobil North America Marketing and Refining firması tarafından kullanılmakta olan kurumsal performans karnesi anlatılacaktır.

Adı geçen işletme 1995 yılından itibaren kurumsal performans karnesini kullanmaya başlamış ve şirket stratejilerini başarı ile uygulayarak sektöründe lider konuma geldiği belirtilmiştir ¹⁷⁵.

İşletme kurumsal performans karnesini kullanarak strateji odaklı bir işletme haline geldiği ve bu sayede başarılı olduğu öne sürülmektedir. İşletmede; ilk olarak stratejilerinin açıkça tanımlandığı ve performans karnesi kullanılarak işletme faaliyetleri ile ilgili terimler haline getirildiği belirtilmiştir. İşletme için finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere performans karnesi oluşturulmuştur. Oluşturulan performans karnesinin finansal boyutundaki en önemli amaç işletme sermayesinin artırılması olarak belirtilmiştir. Adı geçen işletmede kullanılan sermayenin getirisi oranı, kurumsal performans karnesi kullanımına başlanılan dönemde % 7 civarında olduğu ve kurumsal performans karnesinin kullanımı ile üç yıl içerisinde bu oranın % 12 'ye çıkarılması planlanmıştır. Finansal boyutta kullanılan stratejiler, varlıkların verimli kullanımı, kullanılan sermayenin getirisi, maliyet liderliği ve karlı bir büyüme olarak belirtilmiştir. İşletmenin müşteri boyutunda ise, müşterilerinin memnun edilmesi ve dağıtıcılarla birlikte kazanılmış ilişkilerin kurulması üzerinde kurulmuş stratejiler mevcuttur. Süreçler boyutunda ise; güvenilirlik sağlanması, rekabetçi bir tedarikçi haline gelmek, çevre konularında özenli olmak, kaliteli ürünler sunmak olarak belirtilmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutu ise, çalışanların motivasyonu ve sürekli işe hazır bulundurmalarını sağlamak olarak belirtilmiştir ¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Kaplan,R.S.ve D. P. Norton.(2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston. s:29-63.

¹⁷⁶ Koçel,a.g.e.s:50.

Adı geçen işletmenin kurumsal performans karnesi, karnede yer alan boyutlar, ölçütler ve stratejik amaçlar Tablo 3.8’de belirtilmiştir.

Performans Boyutları	Stratejiler	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri
Finansal Boyut	Finansal gelişme: * Gelir artışı *Verimlilik	*Kullanılan sermayenin getirisi *Varlıkların verimli kullanımı * Karlılık * Sektöründeki maliyet liderliği * Karlı olarak büyüme	*Kullanılan sermayenin getirisi * Nakit akışı * Net kar marjları *Galon başına maliyet *Üretim artış oranı *Prim oranı *Petrol dışı gelirler
Müşteri Boyutu	*Müşterilerin memnun edilmesi *İki tarafın da kazandığı ilişkiler	*Hedeflenen müşterilerin sürekli olarak memnun edilmesi *Dağıtıcılarla iki tarafın da kazandığı ilişkilerin kurulması	*Seçilen anahtar konumundaki piyasalardaki pazar payı *Gizli müşteri derecelendirmeleri * Dağıtıcıların brüt kar oranlarındaki artış * Dağıtıcı anketi
Süreçler Boyutu	*Bayilik sistemi kurma *Emniyet ve güvenilirlik *Rekabetçi bir tedarikçi olmak *Kalite *Çevre konuları	*Yeni geliştirilen ürün ve hizmetler *Sınıfının en iyisi olan bir bayilik zincirini kurma * Rafinecilik performansı *Stok yönetimi * Sektöründe maliyet liderliği *Tam istenen ürünleri tam zamanında sunma *Çevre koruma sistemi geliştirme	*Yeni ürün yatırımlarının oranı *Yeni ürünlerin piyasada kabul edilme oranı * Bayilik kalite puanı *Üretim miktarındaki farklar *Planlanmayan makinaların atıl kaldığı zaman *Stok düzeyleri *Elde stok kalmadığı zamanların oranı *Faaliyet giderleri *Tam yerine getirilen sipariş miktarı *Çevreye zarar veren kaza sayısı *İş yapılamayan günlerin oranı
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	*Motive olmuş ve işe hazır iş gücü	*Çalışma çevresi *Temel yetenekler ve beceriler * Stratejik bilgilere ulaşma	*Çalışan anketi *Bireysel performans karneleri *Stratejik yeteneklerin kullanılabilmesi * Stratejik bilginin kullanıma açık olması

Tablo 3.8: Mobil’in Performans Karnesi

Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press,Boston, 2001 (a), s.41

İşletmede stratejilerin tüm çalışanların işi olarak görülmesinin sağlanması, çalışanların işletme stratejilerini anlayıp uygulamaya dökmeleri ve işletmenin stratejilerine ulaşması oldukça önemlidir. Adı geçen işletmenin üst yöneticileri tarafından hazırlanmış olan işletme stratejilerinin açıklandığı broşürlerin tüm çalışanlara dağıtılması, çalışanların bu doğrultuda bilgilendirilmesi sağlanmıştır. İşletme yöneticileri çalışanlarını performans karnesi hakkında yeterince bilgilendirdikten sonra performans karnesi ve ödül sistemi arasında bir ilişki kurmuşlardır¹⁷⁷.

Adı geçen işletmede kullanılan performans karneleri üst yönetim tarafından değişen şartlar, yeni fırsatlara göre şekillendirilmekte ve işletme stratejileri sürekli güncellenmekte olduğu ve liderlerin değişime öncülük ettikleri belirtilmektedir¹⁷⁸.

İşletmede kurumsal performans karnesinin kullanılmaya başladığı dönemi kapsayan ilk beş yıllık dönemde nakit giderlerinde azalma olduğu ve sermaye getirisinin önemli ölçüde arttığı belirtilmektedir¹⁷⁹.

3.8.2. Ticaret İşletmeleri

Ticaret işletmeleri için stratejik başarı unsuları; girişimcilik, yenilik yönetimi, teknoloji kullanımı, pazara uyum sağlayabilme ve paydaşlara yüksek hedefler sunmak olarak tanımlanmaktadır.

Bu sebeplerden dolayı ticaret işletmelerinin finansal ölçütlerinin yanı sıra finansal olmayan ölçütlerinin de performans yönetim sistemi içerisine dâhil edilmesi gerekmektedir. Ticaret işletmelerinin birden fazla şubelerinin olması kurumsal performans karnesinin kullanımı açısından kolaylık sağlamakta olduğu görülmektedir¹⁸⁰.

Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren ve 100'den fazla şubesi bulunan satış mağazası Store 24 adlı mağaza tarafından kullanılan kurumsal performans karnesi ele alınmıştır.

Adı geçen işletmenin kullandığı kurumsal performans karnesinde; finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ve işletmenin büyüme ve verimlilik stratejilerinin yer aldığı belirtilmiştir.

¹⁷⁷ Koçel,a.g.e.s:52.

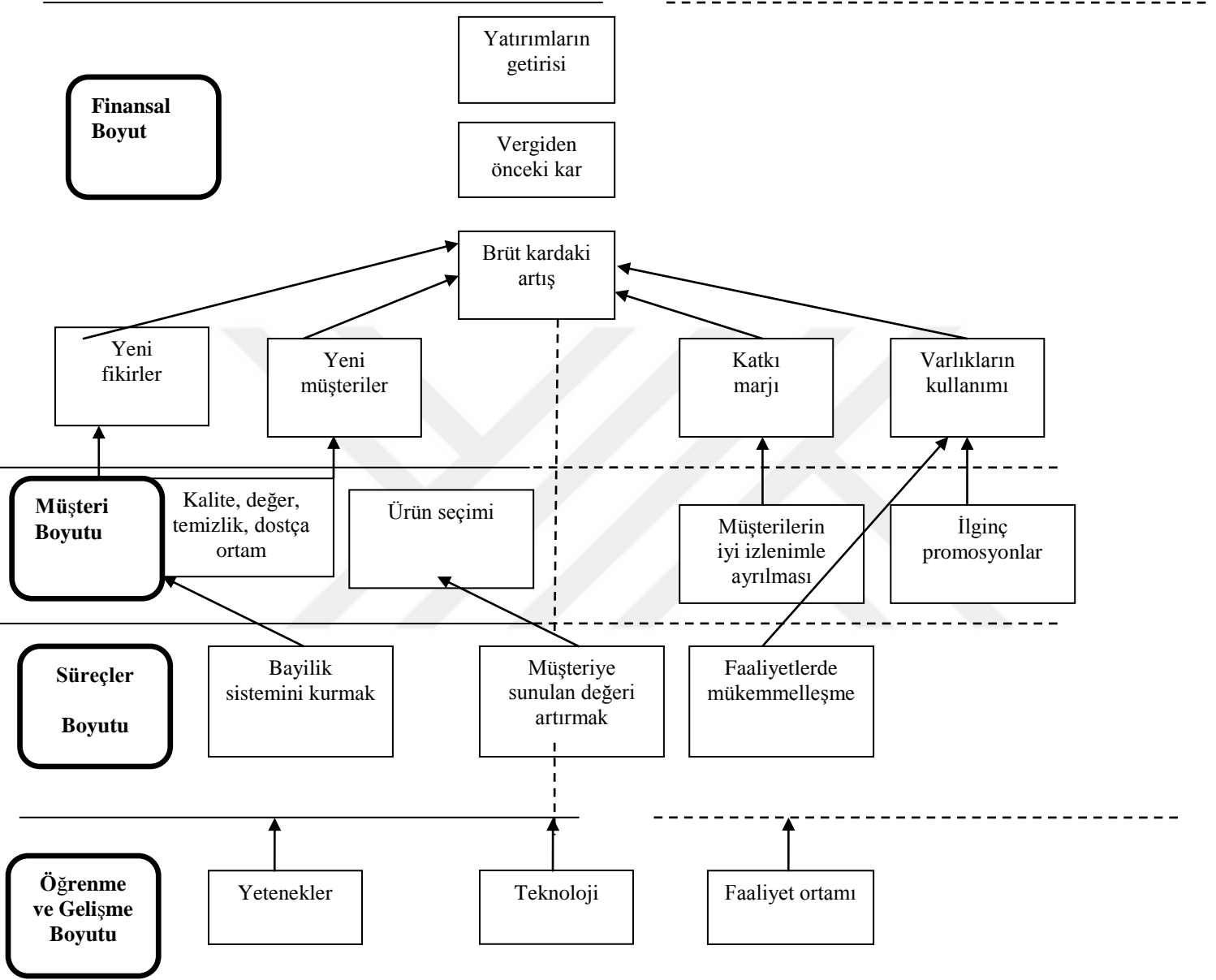
¹⁷⁸ Koçel,a.g.e.s:54.

¹⁸⁰ Rhonda ,T. ve M. Gable. ve R. Dickinson.(1999). *An application of the Balanced Scorecard in Retailing*, International Review of Retail, Distribution & Consumer Research, C: IX, No: 1,s:41-67.

İşletmenin performans karnesini oluşturan strateji haritası Şekil 3.9'da belirtilmiştir ¹⁸¹.

Büyüme Stratejisi

Verimlilik Stratejileri



Şekil 3.9: Store-24'ün Strateji Haritası

Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001 (a), s.82.

¹⁸¹ Kaplan ve Norton, a.g.e. s:81-83.

3.8.3. Hizmet İşletmeleri

Performans karnesi, hizmet sektöründe yaygın olarak kullanılmakta olan performans ölçüm sistemi olarak belirtilmektedir. Finans sektörü, eğitim, turizm ve sağlık sektöründe kullanıldığı görülmektedir.

3.8.3.1. Finans Sektöründeki İşletmeler

Kurumsal performans karnesi özellikle bankacılık sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Metro Bank tarafından kullanılmakta olan kurumsal performans karnesi örnek olarak ele alınmıştır.

Metro Bank, kullanmış olduğu kurumsal performans karnesini gelirlerini arttırmak ve verimliliğin artırılması hedeflenerek oluşturduğunu belirtmiştir. Hedeflenen stratejiler performans karnesinin dört boyutu ile eyleme geçirilmesi planlanmaktadır. Bankanın kullanmış olduğu performans karnesi Tablo 3.9’da belirtilmiştir¹⁸²

¹⁸² Koçel,a.g.e.s:84.

Performans Boyutları	Stratejiler	Performans Ölçütleri
Finansal Boyut	<ul style="list-style-type: none"> *Getiriyi artırmak *Gelir karmasını çeşitlendirmek * Maliyetleri azaltmak 	<ul style="list-style-type: none"> *Yatırımların getirisi * Gelirdeki artış *Mevduat hizmetlerinin maliyetindeki değişim *Gelir karması
Müşteri Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> * Ürünler ve hizmetler ile müşteri memnuniyetini artırmak *Satış sonrası memnuniyeti artırmak 	<ul style="list-style-type: none"> *Müşteri biriminin payı * Müşteri ilişkilerinin derinliği *Müşteri devamlılığı *Müşteri memnuniyeti araştırması
Süreçler Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> *Müşterilerimizi anlamak *Yenilikçi ürünler geliştirmek *Ürünlerin çapraz satışı *Müşterileri daha az maliyetli satış kanallarına çekmek *Faaliyetlerle ilgili sorunları en aza indirmek *Taleplere iyi cevap vermek 	<ul style="list-style-type: none"> *Yeni ürünlerden elde edilen gelirler *Ürün gelişim süreci *Müşterilerle geçen süre *Çapraz satışların oranı * Satış kanallarının karmasındaki değişim *Hizmetlerdeki hata oranı *Müşteri isteklerini yerine getirme süresi
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> *Stratejik yetenekleri geliştirmek *Stratejik bilgileri sağlamak *Kişisel amaçları uyumlu hale getirmek 	<ul style="list-style-type: none"> *Çalışanların memnuniyeti *Çalışan başına düşen gelir *Stratejik işleri tamamlama oranı *Stratejik bilgilere ulaşma oranı *Kişisel hedeflerin uyum yüzdesi

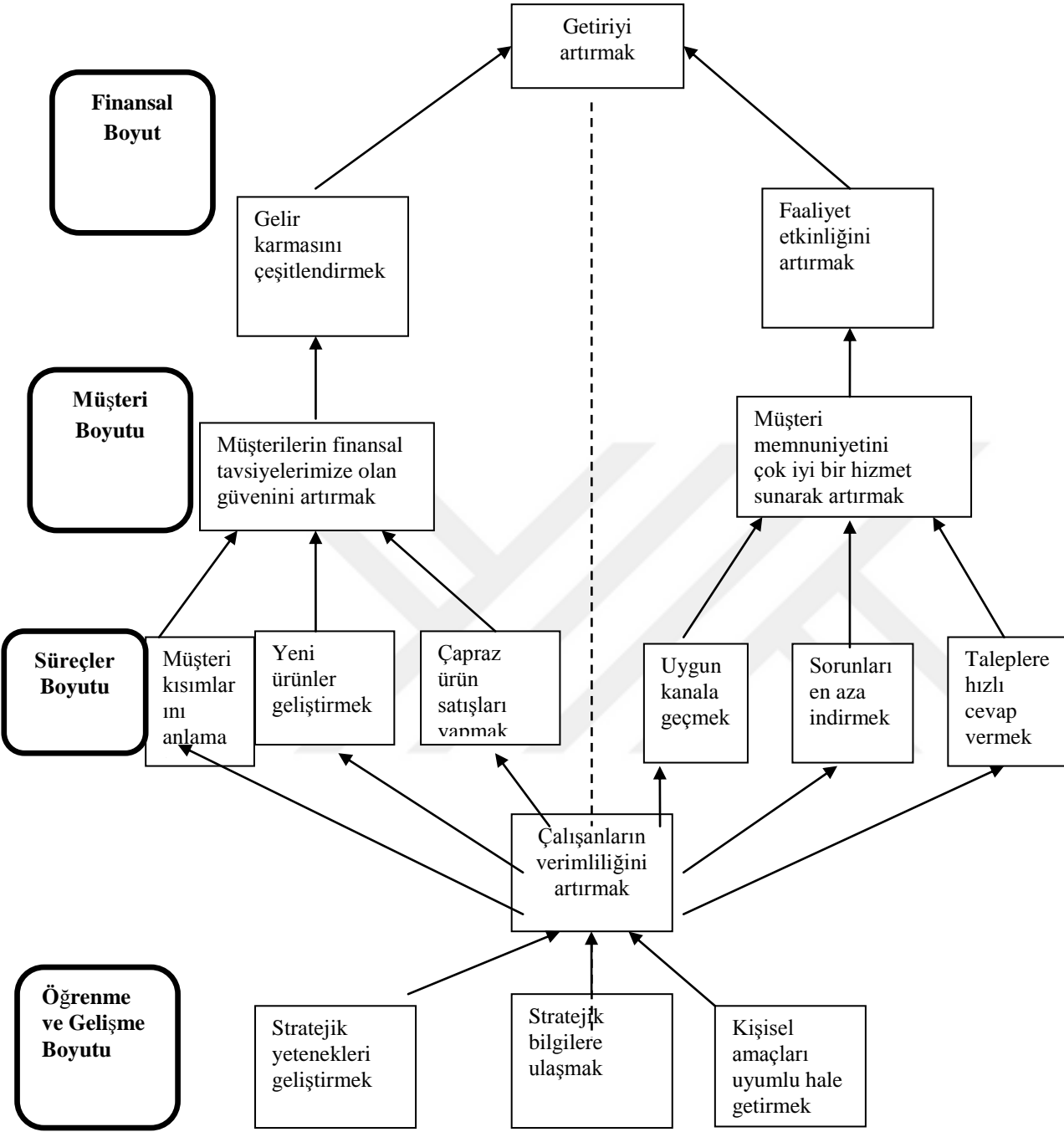
Tablo 3.9: Metro Bank'ın Performans Karnesi

Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton, Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 1996 (a), s. 155.

Bankada kullanılmakta olan kurumsal performans karnesinin boyutları arasındaki sebep-sonuç ilişkisi strateji haritasında belirtilmektedir. Sözü edilen strateji haritası Şekil 3.10'da gösterilmektedir.

Geliri Arttırma Stratejisi

Verimlilik Stratejileri



Şekil 3.10: Metro Bank'ın Strateji Haritası

Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, A.B.D., 1996, s. 152.

3.8.3.2. Sağlık Sektöründeki İşletmeler

Kurumsal performans karnesi, özel sağlık kuruluşları, üniversite hastaneleri, vakıf hastanelerini ve grup hastanelerde kullanılmaktadır. Sağlık kuruluşlarında kullanılan performans karnelerinde öğrenme ve gelişme boyutunun genel olarak aynen kullanıldığı belirtilmektedir. Müşteri boyutu yerine hasta boyutu, kar amacı gütmeyen sağlık kuruluşlarında finansal boyut yerine kamu yararı boyutunun kullanıldığı görülmektedir. Sağlık kuruluşlarında, kurumun faaliyet gösterdiği alanlara yönelik performans karnesi geliştirildiği belirtilmiştir. Sağlık kuruluşlarında sadece finansal performansa ait göstergelerin, hasta memnuniyeti, kalite ve çalışanların devamlılığı gibi göstergelerin yönetimi de oldukça önemli bir yere sahiptir.

Çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren Bridgeport Hastanesi ve Sağlık Hizmetleri adlı sağlık kuruluşu tarafından kullanılmakta olan kurumsal performans karnesi örnek olarak ele alınmıştır. Hastanenin başarılı olabilmesi için beş kritik unsura dikkat çekilmiştir. Hedefler beş boyut etrafında şekillendirilmiştir. Adı geçen hastanenin performans karnesinde yer alan boyutlar; organizasyonun iyileştirilmesi, süreçlerin geliştirilmesi, kalitenin artırılması, pazar payının artırılması ve finansal durumun iyileştirilmesi olarak belirtilmiştir¹⁸³. Bu boyutlar ve boyutlarda yer alan stratejik hedefler, performans ölçütleri Tablo 3.10'de belirtilmiştir.

¹⁸³Andra G.ve B. Lyons ve D. E. Bellhouse.(2002). Journey to Destination 2005, *Strategic Finance*, C: LXXXIV, No: 2, s:46-51.

Performans Boyutları	Boyutun Tanımı	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri
Organizasyon Boyutu	Müşteri hizmetlerinde duyarlı davranmak; takım çalışması; iletişime açık olmak; gelişme ve yükselmenin önünün açık olması; çalışma ortamının sağlıklı olması; öğrenen organizasyon olmak; kendini işine adayacak kişilerin işe alınması; toplumun bir parçası olmak.	*Lider yetiştirme programı *Çalışan memnuniyeti araştırması *Stratejik insan gücü planı vb.	*Çalışan geliştirme planlarında yer alan çalışan oranı *Çalışanlarla ilgili araştırma sonuçları *Boş olan kadrolar ve çalışanların devir oranı vb.
Süreçler Boyutu	Gereksiz işlerin ortadan kaldırılması; iş döngülerinin en uygun sürede tamamlanmasını sağlamak; süreçleri basitleştirip çalışmaların daha etkili hale getirilmesi; etkinliği artırmak için teknoloji kullanımını en üst düzeye çıkarmak.	*Hastaların bekleme sürelerinin kısaltılması *Doktorların hastanenin bilgi işlem sistemindeki bilgileri kullanması vb.	*Operasyon odalarının kullanım oranı *Hastanenin bilgi işlem sistemindeki bilgileri kullanan doktor sayısı vb.
Kalite Boyutu	Hasta memnuniyetinin artırılması; hastalarda en iyi sonuçlara ulaşılması; en iyi düzeyde klinik programları oluşturmak; başka kurumlarca hastanenin kalitesinin tanınmışlığının sağlanması.	*Müşteri memnuniyetinin artırmak *Müşteri tercihleri *Ameliyatları en aza indirmek *Hastanenin kalitesinin tanınmışlığını sağlamak vb.	*Hasta memnuniyet anketi sonuçları *Hasta güvenliği *Ameliyatları en aza indirecek program oluşturulması * Resmi kuruluşlardan akreditasyon almak *Connecticut Kalite Ödülü
Pazar Payı Boyutu	Sağlık hizmetlerinde piyasa lideri olmak; değişik sebeplerle hastaneye gelişleri artırmak; sağlık hizmetlerinin tanıtımını yapmak.	*Geniş kapsamlı klinik hizmetleri sunmak *Klinik bakım merkezlerinin koordinasyonunu sağlamak vb.	*Tıbbi / cerrahi hasta sayısı *Acil servis hasta sayısı *İlk yardım hasta sayısı *Evde bakılan hasta sayısı vb.
Finansal Boyut	Karı en üst düzeye çıkarmak; maliyetleri yönetmek; etkinliği artırmak; pozitif finansal sonuçlar almak.	*Program geliştirmek için fon almak *Karı artırıcı faaliyetler yürütme vb.	*Toplu alımlar *Fon desteği alan programlar *Taburcu olan hasta başına maliyet vb.

Tablo 3.10: Bridgeport Hastanesi ve Sağlık Hizmetleri'nin Performans Karnesi

Kaynak: Andra Gumbus, Bridget Lyons, Dorothy E. Bellhouse, "Journey to Destination 2005", Strategic Finance, C: LXXXIV, No: 2, 2002, s.46-51.

3.8.3.3. Turizm Sektöründeki İşletmeler

Turizm sektöründe yer alan işletmelerin performanslarının finansal ölçütlere bağlı kalınarak ölçülmesi yeterli olmamaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda otelcilik sektöründe performans karnesi kullanılsa bile yöneticilerin; oda doluluk oranları, misafirlerin yorumları, çalışan devir oranları gibi ölçüm sistemleri kullandıkları görülmektedir. Bunlara rağmen otel yöneticileri tarafından bu ölçüm yöntemlerinin yeterli olmadığı belirtilmektedir¹⁸⁴.

Sayılan sebeplerden dolayı turizm sektöründe performans ölçüm sistemi olarak kurumsal performans karnesi kullanılmaya başlandığı belirtilmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren,38 adet otel ve motelden oluşan White Lodging Services şirketinde 1997 yılından itibaren kullanılmaya başlanılan kurumsal performans karnesi finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu ve yenilik ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Karnede yer alan boyutlar ve işletme stratejileri sebep-sonuç ilişkisi ile birbirlerine bağlanmış durumdadır. Sonraki aşamada performans amaçları ve performans ölçütleri belirlenmiştir¹⁸⁵.

¹⁸⁴ Brown, J.B. ve B. McDonnell.(1995). The balanced score-card: short-term guest or longterm resident?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: VII, No:2/3, s:7-11.

¹⁸⁵Denton, G. A. ve B. White.(2000).Implementing a Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Services, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, C: XLI, No: 1, s:94-107.

White Lodging Services işletmesi için hazırlanmış olan kurumsal performans karnesi Tablo 3.11’de gösterilmektedir.

Performans Boyutları	Stratejiler	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	En iyi kişilerin işe alınması ve elde tutulması	*Çalışan devir oranı	*Çalışanların devir oranının % 60’ın altında olması *Yönetici devir oranının % 20’ın altında olması
Süreçler Boyutu	Uygulamanın en iyisinin yapılması	*Süreçlerin denetimi	Aşağıdaki alanlarda en iyi uygulama: *İnsan kaynakları *Otelin gelişimi *Bakım
Müşteri Boyutu	Konukların memnuniyeti	*Konukların memnuniyeti ölçümleri	*Ortalama olarak, en iyi %20 arasında yer almak *Hiç bir otelin ortalamann altında kalmaması
Finansal Boyut	Finansal Başarı	*Gelirleri artırma ve gider kontrolü	*Yıllık %15 gelir artışı *Kullanılabilen oda başına düşen gelirlerde artış *Tüm otellerin toplam karlılığının artması

Tablo 3.11: White Lodging Services’in Performans Karnesi

Kaynak: Gregory A. Denton, Bruce White, “Implementing a Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Services”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, C: XLI, No: 1, 2000, s.94-107.

Turizm işletmesinin kurumsal performans karnesini kullanarak (iki yıllık süreçte) işletme performansında önemli bir gelişme olduğu ve işletmenin stratejik hedefleri ile uyum sağlandığı belirtilmiştir¹⁸⁶.

¹⁸⁶Denton ve White.s:94-107.

3.8.3.4. Eğitim Sektöründeki İşletmeler

Eğitim hizmeti sunan kurumlarda müşteri odaklılık ve hizmet kalitesi gibi göstergelerin varlığı ile birlikte kurumsal performans karnesini kullanma ihtiyacı duymalarına sebep olduğu belirtilmiştir. Aynı durum hem kamu kuruluşlarına bağlı eğitim kurumlarında hem de kar amacı güden eğitim kurumları için geçerli olmaktadır. Eğitim kuruluşlarında etkinlik ve verimliliği arttırmak için kurumsal performans karnesi kullanılmaktadır. University of Southern California'nın Rossier Eğitim Fakültesi'nde kullanılan performans karnesi akademik kalitenin ölçülmesi amacı ile kullanılmaya başlanmıştır. Eğitim fakültelerinde kullanılmakta olan performans karnesinde yer alan boyutlar; akademik yönetim boyutu, pay sahipleri boyutu, süreçler boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olarak belirtilmektedir¹⁸⁷.

¹⁸⁷ Harold F. ve J.R. O'neil ve E. M. Bensimon.(1999).*Designing and Implementing an Academic Scorecard, Change, C: XXXI, No: 6, s:32-40.*

Üniversite tarafından kullanılmakta olan pay sahiplerinin performans karnesi boyutları ve stratejik amaçlar Tablo 3.12’de gösterilmektedir.

	Performans Ölçütleri	Stratejik Amaçlar
PAY SAHİPLERİ BOYUTU	*Akademik programların kalitesi	*Ülke çapında yapılan sıralamalardaki üniversitenin yeri *Öğretim elemanlarının etkinliği
	*Öğrenci merkezlik	*Öğrenciye sunulan hizmetin kalitesi: Danışmanlık, kariyer geliştirme, iş bulma, sunulan dersler, finansal yardım vb. konularda öğrenci memnuniyetinin ölçüm sonuçları. *Özel öğrenci grupları için okul ortamının durumu (bayanlar, uluslararası öğrenciler ve azınlıklar vb.)
	*Eğitim kadrosunun kalitesi	*Yayımlar *Araştırma fonlarından yararlanma
	*Parasal bir değer ifade etmek	*Öğrencilere yapılan yatırımların getirisi *Derece alma sürelerinin kısaltılması *Öğrencileri tutma
		*Mezun memnuniyeti
	*İşveren memnuniyeti	*İlk ve orta dereceli okullarda öğretmenlik yapanların kalitesi

Tablo 3.12: University of Southern California’nın Rossier Eğitim Fakültesi’nde Uygulanan Performans Karnesindeki Pay Sahipleri Boyutunun İçeriği

Kaynak: Harold F. O’neil JR., Estela Mara Bensimon, “Designing and Implementing an Academic Scorecard”, Change, C: XXXI, No: 6, 1999, s.37.

3.8.3.5. Bilgi Teknolojisi Hizmeti Sunan İşletmeler ve İşletmelerin Bilgi İşlem Birimleri

Bilgi teknolojileri piyasası, teknolojinin sürekli gelişmesi, yeni ürünlerin piyasa sunulması ile çok hızlı değişen bir sektör olarak öne çıkmaktadır. Bilgi teknolojisi kullanan bir işletmenin kurumsal performans karnesi kullanması, sürekli gelişen ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olacağı belirtilmiştir. Sektörde kullanılan kurumsal performans karnesi çalışanlar arasındaki bilgi birikiminin paylaşılmasını ve yapılan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda kullanılan performans karnesi işletme içerisinde; süreçlerin iyileştirilmesi, maliyetlerin düşmesi, hizmet kalitesinin artırılması ve takım çalışmasının gerçekleştirilmesinde kullanılmaktadır ¹⁸⁸.

Tablo 3.13’de bilgi teknolojisi hizmeti sunan bir işletmenin kullandığı kurumsal performans karnesi örneği verilmektedir.

¹⁸⁸David, T. Issues Involved in Implementing a Balanced Business Scorecard in an IT Services Organization. Total Quality Management. C: XI, No: 4-5, 2000, s.674-679.

Performans Boyutları	Stratejik Amaçlar
Yapılan İşin Değeri Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> *Maliyet kontrolünü sağlama *Bilgi işlem projesinin işletme içi değerini artırma *Risklerin kontrolü *Bilgi işlem biriminin işletmeye kattığı değeri artırma *Uygun bilgi işlem ürünlerini ve hizmetlerini işletme dışı müşterilere satma
Kullanıcı Merkezilik Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> *Kullanıcılara iyi bir imaj çizme *Bilgi işlem olanaklarını artırma *Kullanıcılarla iyi ilişkiler kurma *Kullanıcıların gereksinimlerini karşılama *Tercih edilen bir ürün veya hizmet sunma
Süreçler Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> *Kullanıcıların taleplerini tahmin edebilme *Bilgi işlem ürünlerinin tasarlanmasında ve geliştirilmesinde verimli olma *Bilgi işlem ürünlerinin çalıştırılmasında ve bakım hizmetlerinde verimli olma *Kullanıcılara düşük maliyetle eğitim sunma *Bilgi işlem sistemi ile ilgili sorunları etkin bir şekilde çözme
Geleceğe Hazır Olma Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> *Bilgi işleme ilgili çıkabilecek sorunları tahmin etme ve bu sorunlara hazır olma *Bilgi işlem yeteneklerini ve bilgilerini eğitimle ve yeniliklere ulaşarak sürekli olarak güncel tutma *Bilgi işlem programlarını sürekli olarak güncelleme *Bilgisayar donanım ve yazılımlarını sürekli olarak güncelleme *Yeni çıkan teknolojik gelişmeleri izleme ve iş için uygun olanları fazla masraf yapmadan araştırma

Tablo 3.13: Bir İşletmenin Bilgi İşlem Biriminin Performans Karnesindeki Stratejik Amaçlara Örnekler

Kaynak: Maris Martinsons, Robert Davison, Dennis Tse, "The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems", Decision Support Systems, C: XXV, No: 1, 1999, s.76.

3.8.3.6. Diğer Hizmet Sektörlerindeki İşletmeler

Hizmet sektöründe kullanılan performans karnelerine; ulaştırma, emlak, iletişim, kütüphanecilik ve danışmanlık sektörlerinde kullanılan ölçütler de örnek olarak verilebilmektedir.

Ulaştırma sektöründe kurumsal performans karnesi kullanan işletmelere British Airways işletmesi örnek olarak verilebilmektedir ¹⁸⁹.

Kütüphanecilik alanında ise Almanya 'da University and Regional Library Münster, Bavarian State Library Munich, University Library Bremen adlı üç büyük kütüphane ve Amerika Birleşik Devleti'nde bulunan University of Virginia Library adlı kütüphaneler kurumsal performans karnesi kullanan işletmelere örnek verilmektedir. ¹⁹⁰

İletişim sektöründe ise, AT & T Canada adlı işletmenin kurumsal performans karnesi kullandığı belirtilmiştir ¹⁹¹.

3.8.4. Kar Amacı Olmayan İşletmeler

Kar amacı gütmeyen işletmelerin esas amacı, sosyal konularda topluma yardımcı olmak veya vakıf başkanın hedeflemiş olduğu amaçları gerçekleştirmek olduğu belirtilmiştir. Bu işletmelerin kar amacı olmasa da varlıklarını ve sürekliliklerini sürdürebilmeleri için finansal ölçütlerine hâkim olmaları gerektiği öne sürülmektedir. Kurumsal performans karnesi finansal ve finansal olmayan ölçütleri bir arada kullandığı için vakıf işletmeleri ve kar amacı olmayan işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Kar amacı olmayan işletmelerin kullandıkları kurumsal performans karnelerinde pay sahibi boyutu ve sosyal fayda boyutları yer almaktadır ¹⁹². Kar amacı gütmeyen işletmelerin kullanmış olduğu kurumsal performans karnesi Tablo 3.14'de belirtilmektedir.

¹⁸⁹ Olve, N.G. ve J. Roy ve M. Wetter.(1999).*Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, New York. Wiley.s:102-106.

¹⁹⁰ Roswitha, P.(2001). Performance, Processes and Costs: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard. Library Trends, C: XLIX, No: 4, s:709-717.

¹⁹¹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.17-18.

¹⁹² Niven, P. R.(2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New York: Wiley. S:72.

Performans Boyutları	Performans Ölçütleri
Yapılan İşin Değeri Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> *Maliyet kontrolünü sağlama *Bilgi işlem projesinin işletme içi değerini artırma *Risklerin kontrolü *Bilgi işlem biriminin işletmeye kattığı değeri artırma *Uygun bilgi işlem ürünlerini ve hizmetlerini işletme dışı müşterilere satma
Kullanıcı Merkezlilik Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> *Kullanıcılara iyi bir imaj çizme *Bilgi işlem olanaklarını artırma *Kullanıcılarla iyi ilişkiler kurma *Kullanıcıların gereksinimlerini karşılama *Tercih edilen bir ürün veya hizmet sunma
Süreçler Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> *Kullanıcıların taleplerini tahmin edebilme *Bilgi işlem ürünlerinin tasarlanmasında ve geliştirilmesinde verimli olma *Bilgi işlem ürünlerinin çalıştırılmasında ve bakım hizmetlerinde verimli olma *Kullanıcılara düşük maliyetle eğitim sunma *Bilgi işlem sistemi ile ilgili sorunları etkin bir şekilde çözme
Geleceğe Hazır Olma Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> *Bilgi işlemle ilgili çıkabilecek sorunları tahmin etme ve bu sorunlara hazır olma *Bilgi işlem yeteneklerini ve bilgilerini eğitimle ve yeniliklere ulaşarak sürekli olarak güncel tutma *Bilgi işlem programlarını sürekli olarak güncelleme *Bilgisayar donanım ve yazılımlarını sürekli olarak güncelleme *Yeni çıkan teknolojik gelişmeleri izleme ve iş için uygun olanları fazla masraf yapmadan araştırma

Tablo 3.14: WorkSource Enterprises’ın Performans Karnesi

Kaynak: William K. Carter, “Instructional case: WorkSource Enterprises: How the board of directors monitors performance”, Issues in Accounting Education, C: XIV, No: 3, 1999, s.423-449.

Tablo 3.14’de Amerika Birleşik Devletleri’nde faaliyet göstermekte olan Worksource Enterprises adlı işletmesiye ait kurumsal performans karnesidir.

3.8.5. Kamu Kuruluşları

Kamu kuruluşlarının faaliyet amaçları, yasa ve yönetmeliklerin belirlemiş oldukları amaçları gerçekleştirmek olarak belirtilmektedir. Kamu kuruluşlarının bir kısmı parasal faaliyetler sürdürürken bir kısmı ise hizmet sunan işletmeler olarak faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerde de performans ölçümünün önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Kamu kuruluşlarında performans ölçümü, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, hizmet ve ürün kalitesi gibi ölçütlere önem verilerek yapıldığı belirtilmiştir. Bu ölçütlerin yanı sıra işletmede finansal ölçütlerinde ölçümlenmesi gerekmektedir. Kamu kuruluşlarında kullanılmakta olan kurumsal performans karnesi kar amacı olan işletmelerin kullandığı performans karnesinde bulunan boyutlara sahip olmakla birlikte bu boyutların yanı sıra sosyal fayda boyutuna da sahip olduğu belirtilmektedir. Performans karnesinde yer alan boyutlar diğer işletmelerde olduğu gibi kurumun misyon ve vizyonu arasında bağlantı kurularak kullanılmaya başlandığı görülmektedir¹⁹³.

Güvenlik, denetim ve askeri kuruluşlarda kullanılmakta olan kurumsal performans karnesi örneği Tablo 3.15’de gösterilmektedir.

¹⁹³ Kaplan ve Norton, a.g.e. s.:7-9.

Kurum	A.B.D. Hava Kuvvetleri Destek Merkezi	A.B.D. Sahil Koruma	Kanada Kraliyet Atlı Polisi	İskoçya'da Dumsfries ve Galloway Polisi	İsveç Polis Gücü
Kullanılan Performans Boyutları	Süreçler boyutu	Süreçlerde etkinlik boyutu	Süreçler boyutu (faaliyetler, köprü kurma, yönetimde mükemmellik)	Süreçler boyutu	Faaliyet boyutu
	Müşteri boyutu	Müşteri memnuniyeti boyutu	Dünya çapında örnek bir polis hizmeti sunma boyutu (müşteriler, ortaklar ve pay sahipleri)	Müşteri boyutu	Vatandaş boyutu
	Kaynaklar boyutu	Misyonu gerçekleştirme performansı boyutu		Finansal boyut	Kaynaklar boyutu
	Kurumsal boyut	Liderlik ve insan kaynakları boyutu	İşgücünün mükemmelliği boyutu (insan, öğrenme ve yenilik)	Sürekli gelişme boyutu	Çalışan boyutu

Tablo 3.15: Askeri Kurumların ve Polis Güçlerinin Performans Karnesinde Kullanılan Performans Boyutları

Kaynaklar: Len Walton, Tiyette McDaniel, Schneata Shyne-Turner, "Air Force Security Assistance Center Foreign Military Sales Center Institutionalizes How It "Develops and Executes International Agreements" by Linking Strategic Initiatives to the Balanced Scorecard Process", DISAM Journal of International Security Assistance, C: XXVI, No: 3, 2004, s.113-120; Mark Graham Brown, Winning Score: How to Design and Implement Organizational Scorecards, Productivity Press, Oregon, 2000, s.34; M. Wisniewski, A. Dickson, "Measuring performance in Dumfries and Galloway Constabulary with the balanced scorecard", The Journal of the Operational Research Society, C: LII, No: 10, 2001, s.1057-1066; Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategy maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, 2004 (a), s.412-416; Kjell Elefalk, "The balanced scorecard of the Swedish Police Service: 7000 officers in total quality management project", Total Quality Management, C: XII, No: 7-8, 2001, s.958-966.

3.8.6. Yerel Yönetimler

Yerel yönetimler kamu kuruluşları gibi kar amacı gütmeyen misyon ve vizyona sahip kamuya hizmet vermek amacı ile kurulmuş olan hizmet yapıları olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden yerel yönetimlerde kullanılmakta olan kurumsal performans karneleri diğer kamu kuruluşlarında kullanılmakta olan performans karneleri ile benzerlikler taşıdığı belirtilmiştir. Norveç, Avustralya ve İngiltere gibi ülkelerde kurumsal performans karnesi kullanım örneklerine ulaşılabilmektedir ¹⁹⁴.

Avustralya'nın Melborn kenti yerel yönetimine ait tesislerin performanslarını ölçümlemek amacı ile kurumsal performans karnesi kullanıldığı belirtilmiştir. Kullanılan performans karnesi, hizmet boyutu, toplum/müşteri boyutu, binanın durumu ve kullanımı, finansal boyut olarak üzere dört boyut etrafında oluşturulduğu görülmektedir ¹⁹⁵. Tablo 3.16'de tesis için tasarlanmış olan kurumsal performans karnesi yer almaktadır.

¹⁹⁴ Remco J. A. ve G. J. V. Helden.(2003). Benchmarking in the Dutch Waste-Water Treatment Sector, Public Money & Management, C: XXIII, No: 2, s:113-118.

¹⁹⁵ Nicola, B. ve R. Kenley.(2002). A service delivery approach to measuring facility performance in local government, Facilities, C: XX, No:3, s:127-135.

Performans Boyutları	Performans Ölçütleri
Finansal Boyut	*Tesislerdeki fiziksel faaliyetlerle ilgili finansal bilgiler *Topluma sunulan hizmetlerle ilgili finansal bilgiler
Toplum / Müsteri Boyutu	*Topluma sağlanan destek *Ulaşılabilirlik *Demografik bilgiler *Gürültü *Trafik *Kirlilik *Bölgeleri kapsama
Hizmet Boyutu	*Kullanıcı sayısı *Ziyaret sayısı *Verilen hizmet sayısı *Hizmet verilen toplum bölümü sayısı
Binanın Durumu / Kullanımı Boyutu	*Binanın durumu *Binanın uygunluğu *Binanın riskleri *Binanın kullanılabilir olduğu saatler *Binanın kullanıma açık olduğu saatler *Binanın kullanıldığı saatler

Tablo 3.16: Melborn Şehrinin Yerel Yönetimine Ait Tesislerin Performans Karnesi

Kaynak: Nicola Brackertz, Russell Kenley, "A service delivery approach to measuring facility performance in local government", Facilities, C: XX, No:3, 2002, s.127-135.

3.8.7. Türkiye’de Kurumsal Performans Karnesi Uygulamaları

Türkiye ‘de kurumsal performans karnesine sanayi alanında hizmet veren işletmeler ve akademik dünya yoğun ilgi göstermiştir. Bu süreçle birlikte kurumsal performans karnesi ile ilgili yayınlar hazırlanmış, danışmanlıklar verilmiş ve sistem için yazılımlar oluşturulmaya başlanmıştır. Zamanla kurumsal performans karnesi için bilgisayar sistemleri oluşturulmuştur.

2006 yılında Türkiye’de yapılan araştırma sonucunda sanayi işletmelerinde kurumsal performans karnesinin kullanıldığı ve bu yöntemden oldukça memnun kaldıkları belirtilmiştir. Kurum beklentilerini fazlasıyla karşıladığı sonucuna varılmıştır.

2007 yılında özel sağlık kuruluşunda yapılan bir araştırmada ise kurumsal performans karnesi uygulamalarından bahsedilmiş ancak uygulama sonuçları hakkında herhangi bir bilgi paylaşılmamıştır.

Kurumsal performans karnesi ile ilgili yapılan tez çalışmalarında ise üniversite hastanesinde kullanıldığı bilgisine ulaşılmıştır. Yapılan bir diğer çalışmada ise üniversite hastanesi için modelleme geliştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde özellikle öğrenme ve gelişme boyutunun çalışanlar üzerinde yarattığı olumlu etkinin performansı arttırdığı ve kurum için etkili bir yöntem olduğu vurgulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.GEREÇ ve YÖNTEM

Yapılan çalışma model önerisi niteliği taşımakta ve modeli uygulamak isteyen işletmelerin yapıları ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi gerekmektedir. Yapılan çalışma hemşirelik hizmetleri birimi için tasarlanmış bir çalışmadır. Tasarlanan model örnek olay niteliği taşımaktadır ve uygulanacak birim süreçlerine göre değişiklik gösterebilmektedir.

Çalışma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemleri kullanılmış, ulusal ve uluslar arası hemşirelik hizmetleri yönetim sistemleri incelenmiş, hemşirelik hizmetleri üst yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bölüm yöneticileri ile yapılan görüşmelerde açık uçlu sorular yöneltilerek birim süreçleri hakkında bilgi sağlanmıştır. Yapılan araştırma ve inceleme sonucunda elde edilen kurumsal performans karnesi dört başlıkta ele alınmıştır.

Çalışmamızda öncelikle hemşirelik hizmetleri hakkında bilgi verilmekte, hemşirelik hizmetleri misyon, vizyon, strateji haritası ve kurumsal performans karnesi boyutlarının önerileri anlatılmaktadır.

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Yapılan çalışmanın temel amacı, verilen hizmetlerin etkin ve verimliliğini sağlamanın yanı sıra çalışan ve müşteri/hastagüvenliği ve memnuniyetini en üst düzeye ulaştırmaktır.

Çalışmanın diğer amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- İşletmenin amaçlarını belirlemek,
- Belirlenmiş amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceği hakkında bilgi vermek,
- Sahip olunan misyon, vizyon ve diğer çevre koşullarıyla ilişki kurmak,
- Çalışanları öncelikle işletmenin misyon ve vizyonu etrafında birleştirmek ve bu doğrultuda çalışmalarına olanak sağlamak,
- Çalışanlarda davranış ve tutum değişikliği oluşturmak,
- İşletme içerisinde beklenen performans sonuçlarının ölçümü hakkında bilgi verir,
- İşletme içerisinde sürekli öğrenme ve gelişme ortamı oluşturmak ve kurumun öğrenen organizasyon haline gelmesini sağlamak.

4.2.HEMŞİRELİK HİZMETLERİ KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ MODEL ÖNERİSİ

Hemşirelik, birey, aile ve toplumun sağlığını koruma, geliştirme, bozulan sağlığı yeniden kazanma ve rehabilitasyonunu sağlama amacıyla hizmet veren bir meslektir. Hemşireler bu hizmeti bakım verme, yönetim, eğitim, araştırma ve danışmanlık gibi rolleri ile gerçekleştirmektedirler.

Hemşirelik hizmetleri kurumsal performans karnesi model önerisinde ilk olarak; misyon ve vizyon önerileri oluşturulmuştur. Daha sonraki adımlarda hemşirelik hizmetleri strateji haritası modeli ve dört boyutlu kurumsal performans karnesi modeli oluşturulmuştur.

4.2.1.Hemşirelik Hizmetleri Misyon/Vizyon Ve Değerler

Hemşirelik hizmetleri kurumsal performans karnesi model önerisinin ilk adımı misyon ,vizyon ve değerlerin tanımlanmasıdır.Tanımlamalar yapılırken hemşirelik hizmetleri birimlerinin üst yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmış,birim hedefleri hakkında bilgi alındıktan sonra literatür araştırmaları ile misyon,vizyon ve değerler oluşturulmuştur.

Misyon; “Uluslararası kalite standartlarında; birey, aile ve toplumun sağlığını korumak, geliştirmek ve sürdürmek odaklı, etik ve mesleki ilkeleri içerisinde bulunduran, mükemmellik kültürünü çalışanlarımızın yaşam biçimine dönüştüren hemşirelik bakımı sunmak” olarak belirlenmiştir.

Vizyon; “Çağdaş hemşirelikte, bilim ve teknolojiye dayalı mesleki gelişime öncülük eden; uygulama, sürekli eğitim, araştırma, yönetim danışmanlık ve liderlik rollerini etkin olarak yerine getirebilen uluslararası düzeyde sağlık kurumu olmak” olarak belirlenmiştir.

Değerler;

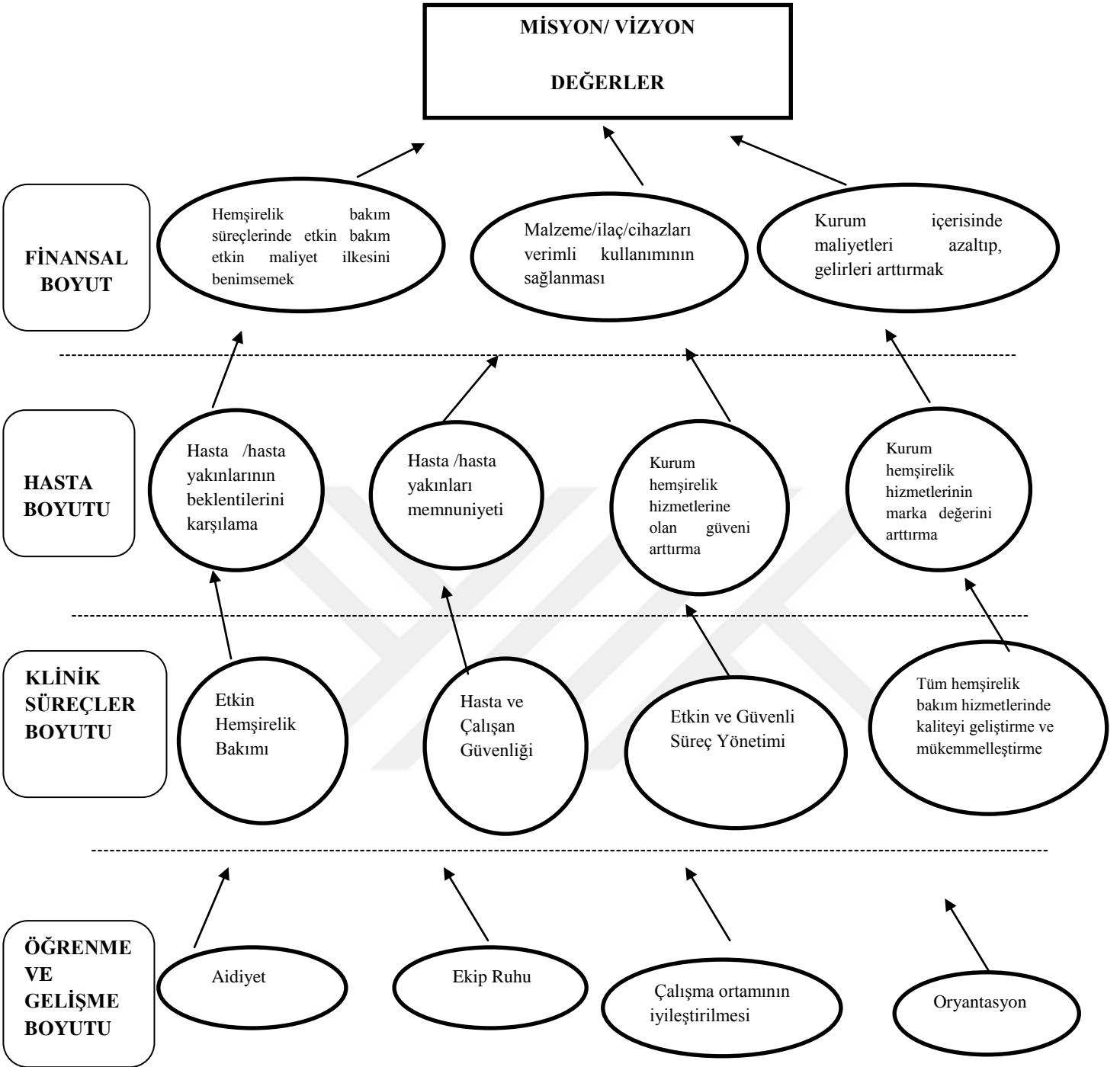
- Hasta ve insan haklarına saygı,
- Etik ve mesleki ilkelere saygı olarak sıralanmaktadır.

* “Hemşirelik Hizmetleri Misyon,Vizyon ve Değerler”çalışması derinlemesine mülakat soruları ve yapılan araştırmalar ışığında Gülçin YANAR tarafından oluşturulmuştur.

4.2.2. Hemşirelik Hizmetleri Strateji Haritası

Hemşirelik hizmetlerinin kurumsal performans karnesinin boyutlarını ele alan strateji haritası Tablo 4.1’de gösterilmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere hemşirelik hizmetlerinin stratejik hedeflerinin kurumsal performans karnesinde yer alan boyutlara göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma ile birlikte ölçütler arasındaki ilişkinin açıkça görülmesi sağlanmıştır. Boyutlar arasında meydana gelen herhangi bir gelişme veya değişiklik durumunda boyutların birbirlerini olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceği görülmektedir.





Tablo:4.1 Hemşirelik Hizmetleri Strateji Haritası

* “Hemşirelik Hizmetleri Strateji Haritası” çalışması derinlemesine mülakat soruları ve yapılan araştırmalar ışığında Gülçin YANAR tarafından oluşturulmuştur.

4.3. HEMŞİRELİK HİZMETLERİ KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ BOYUTLARI

Kurumsal performans karnesi, işletmenin misyon, vizyon ve stratejilerini hayata geçirerek işletmeye yarar sağlamayı amaçlamaktadır. Kurumsal performans karnesi sağlık kuruluşlarında genellikle; öğrenme ve gelişme boyutu, klinik süreçler boyutu, hasta boyutu ve finansal boyut olarak toplam dört gösterge ile incelenmektedir. Hemşirelik hizmetleri için model önerisi oluşturulan kurumsal performans karnesi Tablo 4.2 'de gösterilmektedir.

FİNANSAL BOYUT	Kurumun maliyetlerini azaltmak, gelirlerini arttırmak.	*Kaynakların verimli kullanımı	*Dikkatsizlik/bilgi eksikliği sebebiyle oluşan tıbbi cihaz oranı *İmha edilen malzeme/ilâç oranı *Atık ayrımalarının etkin süreçlerde yürütülmesi
HASTA BOYUTU	Hasta memnuniyetinin üst düzeye çıkarılması, hastalara verilen hemşirelik bakımının en üst düzeyde sunulması,	*Hasta /yakınlarının memnuniyetini arttırmak, *Hemşirelik bakım süreçlerini hasta güvenliği standartları çerçevesinde sunmak, * Kurum hemşirelik hizmetlerine olan güveni arttırmak, *Kurum hemşirelik hizmetleri marka değerinin oluşturulması, tanınırlığını arttırma.	*Hasta memnuniyeti anketi sonuçları *Hasta güvenliği ile ilgili elde edilen veriler *Web sayfasından elde edilen veriler, ulaşılan kişi sayısı vb.
KLİNİK SÜREÇLER BOYUTU	Hemşirelik bakım süreçlerinde verilen hizmetlerin etkinliğini arttırmak, kaliteli hizmet sunumu, hasta ve çalışan güvenliğini sağlamak. Yalın yönetim felsefesini tüm süreçlerde uygulamak.	*Hasta ve çalışan güvenliğini destekleyen veri elde etme süreçleri geliştirme, *Elde edilen verilerin düzenli aralıklarla raporlandırılmasını sağlamak,	*Süreçlerle ilgili oluşturulan veri takip formları, *Departman bazında yapılan iç tetkikler.
ÖĞRENME ve GELİŞME BOYUTU	Hasta bakım süreçlerinde duyarlı davranmak, iletişime açık olmak, ekip ruhu oluşturmak, öğrenen organizasyon olma yolunda ilerlemek, sağlıklı çalışma alanı oluşturmak, kurumun bir parçası haline gelmek.	*Ekip çalışmaları yaparak, ekip lideri programı oluşturmak, *Çalışan memnuniyeti verilerini elde etmek, *Sürekli eğitim ve gelişim programları oluşturmak, *Bakım süreçlerini ve bakım çıktılarını destekleyecek bilgi işlem alt yapısı oluşturmak.	*Eğitim takvimi oluşturulması, planlanan eğitimlerin gerçekleştirilme oranı, *Çalışanların almış olduğu eğitim saatleri *Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen iyileştirme çalışmaları

Tablo :4.2 Hemşirelik Hizmetleri Kurumsal Performans Karnesi Boyutları

* “Hemşirelik Hizmetleri Kurumsal Performans Karnesi Boyutları ”çalışması derinlemesine mülakat soruları ve yapılan araştırmalar ışığında Gülçin YANAR tarafından oluşturulmuştur.

4.3.1. FİNANSAL BOYUT

Finansal boyut işletme için “Paydaşlarımıza nasıl görünmeliyiz?” sorusunun yanıtlanması için kullanılan ölçüt olarak belirtilmektedir. Finansal boyutta yer alan stratejik hedefler ve performans ölçüm parametreleri tablo 4.3.’ da gösterilmektedir.

BOYUT	BOYUT TANIMI	STRATEJİK AMAÇLAR	PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
FİNANSAL	Kurumun maliyetlerini azaltmak, gelirlerini arttırmak.	*Kaynakların verimli kullanımı	*Dikkatsizlik/bilgi eksikliği sebebiyle oluşan tıbbi cihaz oranı *İmha edilen malzeme/ilaç oranı *Atık ayrımalarının etkin süreçlerde yürütülmesi

Tablo:4.3.Finansal Boyut

* “Hemşirelik Hizmetleri Kurumsal Performans Karnesi Model Önerisi Finansal Boyut ” çalışması derinlemesine mülakat soruları ve yapılan araştırmalar ışığında Gülçin YANAR tarafından oluşturulmuştur.

Kurumsal performans karnesinin son basamağını oluşturan finansal boyutunda verilen hizmetin etkinliği ve verimliliğinin yanı sıra hizmet sunumunda kullanılan malzeme, alet, teçhizatın doğru kullanımı, atık ayrımalarının doğru yapılarak maliyetin azaltılması, cihazlarda kullanıma bağlı meydana gelen arızaların en aza indirilmesi amaçlanmaktadır.

4.3.2. HASTA BOYUTU

Kurumsal performans karnesinde yer alan hasta boyutu incelendiğinde; kurum iç süreçlerinin hastalar veya müşteriler tarafından nasıl görüldüğünün ölçümlenmesi ile oluşturulan performans ölçütü olarak değerlendirilmektedir. Hasta boyutunda yer alan ölçütler tablo 4.4. 'de gösterilmektedir.

BOYUT	BOYUT TANIMI	STRATEJİK AMAÇLAR	PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
HASTA	Hasta memnuniyetinin üst düzeye çıkarılması, hastalara verilen hemşirelik bakımının en üst düzeyde sunulması,	*Hasta /yakınlarının memnuniyetini arttırmak, *Hemşirelik bakım süreçlerini hasta güvenliği standartları çerçevesinde sunmak, * Kurum hemşirelik hizmetlerine olan güveni arttırmak, *Kurum hemşirelik hizmetleri marka değerinin oluşturulması, tanınmışlığını artırma.	*Hasta memnuniyeti anketi sonuçları *Hasta güvenliği ile ilgili elde edilen veriler *Web sayfasından elde edilen veriler, ulaşılan kişi sayısı vb.

Tablo:4.4 Hasta Boyutu

* “Hemşirelik Hizmetleri Kurumsal Performans Karnesi Model Önerisi Hasta Boyutu ”çalışması derinlemesine mülakat soruları ve yapılan araştırmalar ışığında Gülçin YANAR tarafından oluşturulmuştur.

Hasta boyutunda yer alan stratejik amaçların gerçekleşmesi, hasta memnuniyetinin sağlanması, hemşirelik hizmetlerinin marka değerinin oluşturulması, oluşturulan web sayfası ve bültenler yoluyla daha geniş kitlelere ulaşması hedeflenmektedir.

4.3.3. KLİNİK SÜREÇLER BOYUTU

Klinik süreçler boyutu ile birlikte kurum stratejik amaçları ve sunmuş olduğu hizmetleri birbiri ile bütünleştirmektedir. Klinik süreçler boyutu ile verilen hizmetin kalitesi ve etkinliği artmakta ve bununla birlikte diğer süreçler için de alt yapı hazırlanmaktadır. Klinik süreçlerin stratejik hedefleri ve performans boyutları tablo 4.5.gösterilmektedir.

BOYUT	BOYUT TANIMI	STRATEJİK AMAÇLAR	PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
KLİNİK SÜREÇLER	Hemşirelik bakım süreçlerinde verilen hizmetlerin etkinliğini arttırmak, kaliteli hizmet sunumu, hasta ve çalışan güvenliğini sağlamak. Yalın yönetim felsefesini tüm süreçlerde uygulamak.	*Hasta ve çalışan güvenliğini destekleyen veri elde etme süreçleri geliştirme, *Elde edilen verilerin düzenli aralıklarla raporlandırılmasını sağlamak,	*Süreçlerle ilgili oluşturulan veri takip formları, *Departman bazında yapılan iç tetkikler.

Tablo:4.5. Klinik Süreçler Boyutu

* “Hemşirelik Hizmetleri Kurumsal Performans Karnesi Model Önerisi Klinik Süreçler Boyutu ”çalışması derinlemesine mülakat soruları ve yapılan araştırmalar ışığında Gülçin YANAR tarafından oluşturulmuştur.

Klinik süreçler boyutunda öğrenme ve gelişme boyutun üst basamağı olarak düşünüldüğünde; öğrenme ve gelişme boyutunda geliştirilen ve motive edilen işgörenlerin yetenek ve yetkinliklerini sahaya yansıttığı boyut olarak tanımlanabilmektedir. Klinik süreçler boyutunda verilen sağlık bakım hizmetinin etkinliğinin sağlanması amacıyla veri takip formlarının (bası yarası, düşen hasta oranı vb.) oluşturulması, oluşturulan takip formlarının belirlenmiş zaman aralığında doğru bir biçimde raporlandırılması, kliniklerde yapılan iç denetim sonuçlarının raporlandırılması ile performans ölçümü yapılması planlanmıştır.

4.3.4. ÖĞRENME ve GELİŞME BOYUTU

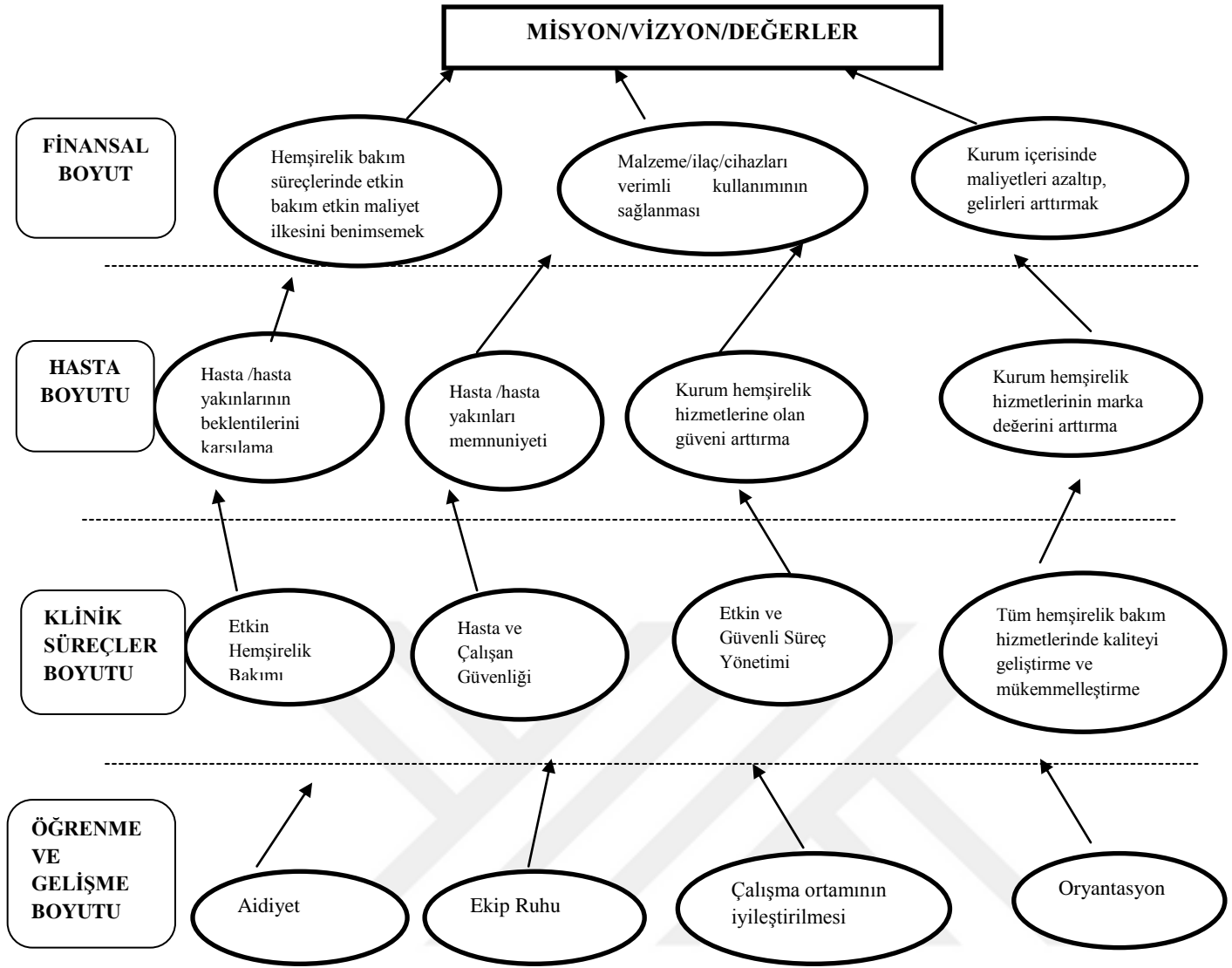
Öğrenme ve gelişme boyutu oluşturulan performans karnesinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda hedeflenen amaçlar; kurum çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, çalışanların meslek ve kişisel gelişimlerini desteklemek, bilgi sistem teknolojilerinin etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamak, kurumsal kimlik kazandırmak, çalışanlar arasında ekip ruhu oluşturmak, çalışma ortamını iyileştirmek olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutuna ait stratejik hedef ve performans ölçütleri tablo 4.6.'de gösterilmektedir.

BOYUT	BOYUT TANIMI	STRATEJİK AMAÇLAR	PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
ÖĞRENME VE GELİŞME	Hasta bakım süreçlerinde duyarlı davranmak, iletişime açık olmak, ekip ruhu oluşturmak, öğrenen organizasyon olma yolunda ilerlemek, sağlıklı çalışma alanı oluşturmak, kurumun bir parçası haline gelmek.	*Ekip çalışmaları yaparak, ekip lideri programı oluşturmak, *Çalışan memnuniyeti verilerini elde etmek, *Sürekli eğitim ve gelişim programları oluşturmak, *Bakım süreçlerini ve bakım çıktılarını destekleyecek bilgi işlem alt yapısı oluşturmak.	*Eğitim takvimi oluşturulması, planlanan eğitimlerin gerçekleştirilme oranı, *Çalışanların almış olduğu eğitim saatleri *Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen iyileştirme çalışmaları

Tablo:4.6. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

* “Hemşirelik Hizmetleri Kurumsal Performans Karnesi Model Önerisi Öğrenme ve Gelişme Boyutu” çalışması derinlemesine mülakat soruları ve yapılan araştırmalar ışığında Gülçin YANAR tarafından oluşturulmuştur.

Kurumsal performans karnesi boyutlarının temelini oluşturan öğrenme ve gelişme boyutunda; kurum çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi, kişilerin kuruma olan aidiyet duygularının gelişmesi, verilen sağlık bakım hizmetinin etkinliğinin artırılması için eğitimlerin düzenlenmesi, yapılan etkinlik ve eğitimlere katılım düzeyinin yüksek olması hedeflenmektedir. Performans ölçümü; kişinin varsayılan dönem içerisinde katıldığı eğitim veya etkinlik sayısı(mesleki konre, panel, sempozyum vb.katılım), geliştirilen iyileştirme projeleri, yapılan bilimsel çalışma sayısı, yapılan ekip çalışmaları, ekip içi iletişim gibi parametrelerle ölçülmesi ve üst yönetime raporlandırma yapılarak gerçekleştirilmesi planlanmıştır.



FİNANSAL BOYUT	HASTA BOYUTU
<ul style="list-style-type: none"> *Dikkatsizlik/bilgi eksikliği sebebiyle oluşan tıbbi cihaz oranı *İmha edilen malzeme/ilaç oranı *Atık ayrımalarının etkin süreçlerde yürütülmesi 	<ul style="list-style-type: none"> *Hasta memnuniyeti anketi sonuçları *Hasta güvenliği ile ilgili elde edilen veriler *Web sayfasından elde edilen veriler, ulaşılan kişi sayısı vb.
KLİNİK SÜREÇLER BOYUTU	ÖĞRENME ve GELİŞME BOYUTU
<ul style="list-style-type: none"> *Süreçlerle ilgili oluşturulan veri takip formları, *Departman bazında yapılan iç tetkikler. 	<ul style="list-style-type: none"> *Eğitim takvimi oluşturulması, planlanan eğitimlerin gerçekleştirilme oranı, *Çalışanların almış olduğu eğitim saatleri *Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen iyileştirme çalışmaları

Tablo:4.7 Hemşirelik Hizmetleri Kurumsal Performans Karnesi Model Önerisi

* “Hemşirelik Hizmetleri Kurumsal Performans Karnesi Model Önerisi” çalışması derinlemesine mülakat soruları ve yapılan araştırmalar ışığında Gülçin YANAR tarafından oluşturulmuştur.

TARTIŞMA

Performans ölçümü işletmenin stratejik hedeflerine ulaşip ulaşmadığı hakkında üst yöneticilere bilgi vermektedir. Kurumsal performans karnesinin etkili bir şekilde işletme içerisinde kullanımı, süreçlerin etkin olarak yürütülmesi, denetlenmesini sağlamaktadır.

Hemşirelik hizmetleri, sağlık hizmeti sunan işletmelerde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Hemşirelik hizmetleri, sağlık bakım hizmetlerinin kesintisiz bir biçimde sunulması süreçlerinde aktif bir rol oynamaktadır. Sağlık bakım hizmeti sunumunda verilen hizmetin hasta üzerinde bıraktığı etkinin yanı sıra verilen bakım hizmetinin kalitesi, etkinliği ve maliyetlendirilmesi süreçlerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi önem kazanmaktadır.

Sağlık sektörü ve hemşirelik mesleğinde meydana gelen değişimlerle birlikte çalışanların sektör koşullarına göre yetkin hale getirilmesi, motive edilmesi, iş gücü planlamalarının yapılması, yapılan işin etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülmesi, klinik süreçlerin iyileştirilmesi ve yalın bir şekilde düzenlenmesi süreçlerini de beraberinde getirmiştir.

Hemşirelik hizmetleri için oluşturulan ve model önerisi niteliği taşıyan kurumsal performans karnesi dört boyuttan oluşmaktadır. Hemşirelik hizmetleri ve bakım süreçleri göz önünde bulundurularak belirli performans ölçüm kriterleri oluşturulmuştur.

Finansal boyutta birimde kullanılan ilaç,malzeme ve tıbbi cihazların etkin bir şekilde kullanımı ve kullanıcı hatalarının en aza indirilmesi için gerekli zeminin hazırlanması ve yönetilmesi amaçlanmaktadır.Hasta boyutunda ise ;hasta ve hasta yakınlarının memnuniyet düzeyleri,kurum hemşirelik hizmetlerinin müşterilerde bıraktığı olumlu veya olumsuz izlenimleri ölçmek amaçlanmaktadır.Klinik boyutta kurum içerisinde süreçlerin iyileştirilmesi,verilen bakım hizmetlerinin etkili bir biçimde verilmesi,bakım standartlarının ölçülmesi ve etkili bir biçimde veri toplanması amaçlanmaktadır.Örneğin alanda gelişen hasta düşmesi veya hasta güvenliğini tehdit edecek bir durumun meydana gelmesinin raporlandırılarak ölçüm yapılması,neden yönelik analizler sonucunda hizmetin iyileştirilmesi amaçlanmaktadır.Öğrenme ve gelişme boyutunda ise ;kurum çalışanlarında aidiyet duygusunun oluşturulması,kurumun öğrenen örgüt haline getirilmesi ,çalışanların etkin takım çalışması halinde çalışması amaçlanmaktadır.

Kurumsal performans karnesini merdiven olarak düşündüğümüzde öğrenme ve gelişme boyutunun ilk ve en önemli basamka olduğu görebiliriz. Öğrenme ve gelişme boyutunda çalışanların eğitim ve gelişim düzeylerine yapılan her katkı diğer boyutların daha güçlü ve etkili bir hale getirecektir.

Hazırlanan kurumsal performans karnesinin etkin bir biçimde kullanılması, yönetim tarzı haline gelmesi için işletme genelinde bir takım değişiklik ve yeniliklerin meydana gelmesi gerekmektedir. Kurumsal performans karnesinin etkili bir biçimde değerlendirilmesi için

kliriklerden toplanan verilerin doğru, zamanında ve eksiksiz olarak raporlanması gerekmektedir. Veri toplama ve raporlandırma sürecinde kurum bilgi işlem alt yapısının verilerin toplanması için ara yüzlerin oluşturulması, kullanıcılar tarafından etkili bir biçimde kullanılıyor olması son derece önemlidir. İşletme bilgi işlem alt yapısının etkili bir biçimde kullanılıyor olması kurumsal performans karnesinin kullanım sürecinde çalışanlar tarafından daha çabuk benimsenmesinde yarar sağlayabilmektedir.

Kurumsal performans karnesinin boyutlarından biri olan finansal boyut için hemşirelik hizmetlerine ait bir bütçe geliştirilmesi, finansal boyutta yer alan performans ölçüm parametrelerinin kurum otomasyon sisteminde yer alması ve yöneticiler tarafından takip edilebilir düzeyde bulunması gerekmektedir.

Kurumsal performans karnesi kullanımına başlanmadan önce tüm çalışanların konu hakkında bilgilendirilmesi, ara yöneticilere performans ölçüm sistemleri ve kurumsal performans karnesi hakkında eğitimlerin verilmesi, kurumsal performans karnesi boyutları için gereken verilerin toplanması ve raporlandırılması evrelerinin yetkin personel tarafından yürütülmesi gerekmektedir.

Kurumsal performans karnesinin uygulanma sürecinde en büyük sorumluluk kurum üst yöneticileri tarafından alınmalıdır. Kurumsal performans karnesinin kurum stratejik hedef ve amaçları ile paralel bir biçimde oluşturulması, oluşturulan karnenin sürekliliğinin ve kullanılabilirliği süreçlerinde üst yöneticilerin aktif olarak rol oynaması gerekmektedir. Kurumsal performans karnesinde tanımlanan performans ölçütlerinin yalın bir biçimde ifade edilmesi gerekmektedir.

Kurumsal performans karnesinde tanımlanan ve hizmet süreçlerinde sürekli iyileştirme ve yalın yönetim felsefesi içeren unsurların üst yönetim tarafından benimsenmesi, kurum çalışanlarına anlaşılır bir biçimde aktarılması gerekmektedir.

Kurum üst yöneticilerinin kurumsal performans karnesinin uygulanması, değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde analiz edilme süreçlerinde aktif olarak yer almaları ve süreçlerin gerçekleştirilmesi için yeterli zaman ayırmaları gerekmektedir.

SONUÇ

Performans yönetim sistemlerine farklı bir bakış açısı kazandıran kurumsal performans karnesi, işletmelerin performans yönetimine önemli katkılar sunmaktadır. Kurumsal performans karnesi, işletmenin stratejik hedefleri ve amaçlarının ölçülebilir performans kriteri haline gelmesi ile kullanılan bir yöntemdir. Kurumsal performans karnesi finansal göstergeler ve finansal olmayan göstergeleri dengeli bir biçimde bir arada sunmaktadır. Kurumsal performans karnesi performans tüm boyutları ile ele aldığı için işletmenin stratejilerine odaklanmasını sağlamaktadır.

Sağlık kurumlarında yalnızca finansal göstergelere bakılarak performans değerlendirmelerinin yapılması etkisiz kalmaktadır. Sağlık kurumları matrix yapıda olmaları itibari ile geliştirilecek olan performans değerlendirme sisteminin tüm alanları kapsamı gerekmektedir. Kurumsal performans karnesi; sağlık hizmetini sağlayan çalışanları, sağlık bakım hizmeti alan kişileri ve sistemi destekleyen tüm süreçleri bir resim gibi ortaya koymaktadır.

İşletmede kullanılan kurumsal performans karnesi çalışanların ödüllendirilmesi, motive edilmesi ve çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini destekleyen performans yönetim sistemidir. Karnede yer alan boyutlar ve parametrelerle birlikte üst yöneticilerin kurumun performansını net bir biçimde görmelerini sağlamaktadır.

Kurumsal performans karnesinin kullanımına geçilmeden önce çalışanların ve ara yöneticilerin konu hakkında bilgilendirilmeleri ve çalışanlardan destek alınması sağlanmalıdır. Kurumsal performans karnesinde yer alan boyutlar sayesinde çalışanların yaptıkları iş ve vardıkları sonuçların farkında olmaları, yaptıkları işlerin kurum stratejileri ile aralarındaki ilişkiyi net bir biçimde görmelerini sağlamaktadır.

Yapılan çalışma hemşirelik hizmetleri alanında model önerisi niteliği taşımaktadır. Öneri ile birlikte kurumsal performans karnesinin işletmenin herhangi bir departmanında, departmanın işleyişine göre şekillendirilebilecek bir performans yönetim sistemi olduğu görülmektedir. Bu alanda yapılmış olan çalışma dört boyuttan meydana gelmiştir. Hemşirelik hizmetleri ile ilgili misyon, vizyon, strateji haritası oluşturulmuş olup stratejik hedefler doğrultusunda ölçüm parametreleri oluşturulmuştur.

Oluşturulan kurumsal performans karnesi ile birlikte hazırlandığı dönem itibari ile departmanın o anki resmi ortaya çıkmış olacaktır. Böylelikle ilerleyen dönemde süreçlerin yapılması, çalışanların eğitim ihtiyaçların saptanması, verilen sağlık bakım hizmetinin etkinliğini

ölçülmesi, kaynakların verimli bir biçimde kullanılması, çalışan kadro planlarının yapılması, bütçe planlarının oluşturulması daha sistematik ve etkin bir biçimde yönetilecektir.



KAYNAKÇA

Abrahams, D. (2008).*Brand Risk: Adding Risk Literacy to Brand Management*. Great Britain: Gower Publishing.

Ackerman, L. (2003). *Management Basics for Veterinarians*. U.S.A. : IUiverse.

Ağca, V. ve E. Tunçer (2006); “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt VIII, Sayı 1, s.173-193.

Akal, Z.(2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: ÇokYönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Andra G.ve B. Lyons ve D. E. Bellhouse.(2002). Journey to Destination 2005, *Strategic Finance*, C: LXXXIV, No: 2, s:46-51.

Armstrong, M. (2008).*How to Be an Even Beter Manager*, 7th Edition, United Kingdom: Kogan Page Publishers.

Ateş H. ve H. Kırılmaz ve S.Aydın.(2007).*Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi*. Ankara: Asıl Yayınları.

Axelby, G. (2003).*CIM Coursebook 02/03 Management Information for Marketing Decisions*, 1st Edition. Italy: Elsevier.

Aydemir B. ve diğerleri.(2003). *Kamu Kuruluşları için Strateji Planlama Kılavuzu*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Banerjee, B. (2010). *Financial Policy and Management Accounting*, 8th Edition. New Delhi:PHI Learning Private Limited.

Barutçugil, İ.(2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bellgran, M. ve E. K. Safsten. (2009). *Production Development: Design and Operation of Production System*. 1st Edition. U.S.A.:Springer.

Berry, J. (2004).*Tangible Strategies for Intangible Assets: How to Manage and Measure your Company's Brand, Patents, Intellectual Property, and Other Sources of Value*. 1st Edition. New York:McGraw-Hill Professional.

Bonham, S.S. (2008). *Actionable Strategies Through Integrated Performance, Process, Project, and Risk Management*. 1st Edition. U.S.A.: Artech House Publishers.

Botten, N. (2006). *CIMA Learning System 2007: Management Accounting- Business Strategy*. 1st Edition. Great Britain. Butterworth-Heinemann.

Bremser, G.W. ve N. P. Barsky (2004). "Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement," *R&D Management*, Cilt 34, Sayı 3, s:229-238.

Chai, N. (2009).*Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development*. 1st Edition. New York :Springer.

Chaudhuri, A. ve M. B. Holbrook (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, Cilt 68, Sayı 2, s: 81-93.

Chowdhury, S. (2003).*Organization 21C:Someday All Organizations Will Lead This Way*. 1st Edition. U.S.A.: FT Pres.

Coşkun, A. (2006). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. 1. Baskı. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Craig, J. ve K. Moores. (2010). Strategically Aligning Family and Business Systems Using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*. Cilt 1, s. 78-87.

Crowther, D. (2004). *Managing Finance: A Socially Responsible Approach*. 1st Edition. Great Britain: Butterworth-Heinemann.

Daft, L. R. (2009). *Organization Theory and Design*, 10th Edition. U.S.A.:Cengage Learning.

David, T. Issues Involved in Implementing a Balanced Business Scorecard in an IT Services Organization. *Total Quality Management*. C: XI, No: 4-5, 2000, s.674-679.

Delaney, R. P. ve R. O. Whittington. (2009). *Wiley CPA Examination Review, Outlines and Study Guides*, 36th Edition. U.S.A.: John Wiley and Sons.

Dinesh, D. ve E. Palmer. (1998). Management by Objectives and the Balanced Scorecard: will Rome Fall Again? *Management Decision*, Cilt XXXVI, Sayı 6, s:363-369

Eigenmann, U. (2007). *Design and Implementation of a Human Capital Oriented Balanced Scorecard in a Engineering Services Unit*. Germany: GRIN Verlag.

Efil, İ. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Elmacı, O. ve Ş. Sevim ve H. Çelikkol. (2007). İşletme Stratejilerinin Eyleme Dönüştürülmesinde Strateji Haritası ve Kurumsal Karne (BSC)' nin Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi, *Khazar University Press*, Cilt 10, Sayı 3-4, s: 90-109.

Fairchild, M. A. (2001); IT Investment in KM: Creating Scorecard Perspectives, *Eighth European Conference on Information Technology Evaluation*, 17-18 September, Dublin, Ireland, s. 366-374.

Figge, F. ve T. Hahn ve S. Schaltegger ve M. Wagner. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard-Linking Sustainability Management to Business Strategy, *Business Strategy and the Environment*, Cilt 11, s. 269-284.

Freeman, R. E. ve J. S. Harrison ve A. C. Wicks. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*, 1st Edition, United Kingdom.: Cambridge University Press.

Friedlob, G. T. ve F. J. Plewa (1996). *Understanding Return on Investment*. U.S.A.: John Wiley and Sons.

Gautreau, A. ve B. H. Kleiner. (2001). Recent Trends in Performance Measurement Systems- The Balanced Scorecard Approach. *Management Research News*, Cilt XXIV, Sayı 3, s:153-156.

Gattorna, J. ve R. Ogulin ve M.W. Reynolds. (2003). *Gower Handbook of Supply Chain Management*, 5th Edition. Great Britain: Gower Publishing, Ltd.

Glynn, S. M. (2009). *Business-to- Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises*, 1st Edition. UK: Emerald Group Publishing.

Goodpasture, C. J. (2009). *Project Management the Agile Way: Making it Work in the Enterprise*. U.S.A.: J. Ross Publishing.

Gossy, G. (2008). *A Stakeholder Rationale for Risk Management: Implications for Corporate Finance Decisions*. 1st Edition. Gabler Verlag, Germany.

Grant, L. James (2003). *Foundations of Economic Value Added*. U.S.A.: John Wiley and Sons.

Denton, G. A. ve B. White. (2000). Implementing a Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Services, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, C: XLI, No: 1, s:94-107.

Gürol, D. Y. (2004). Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönetimin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir: 25-26 Kasım, , s: 315-322.

Halis M. ve M. Tekinkuş. (2003). *Kamuda Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Hansen, R.D. ve M. M. Mowen ve L. Guan. (2007): *Cost Management: Accounting & Control*, Cengage Learning, U.S.A.

Harold F. ve J.R. O'neil ve E. M. Bensimon.(1999).*Designing and Implementing an Academic Scorecard, Change*, C: XXXI, No: 6, s:32-40.

Helgesen, Ø. (2007). Customer Accounting and Customer Profitability Analysis for the Order Handling Industry- A Managerial Accounting Approach. *Industrial Marketing Management*, Cilt 36, Sayı 6, s: 757-769.

Hernon, P. ve E. Altman. (2010). *Assessing Service Quality: Satisfying the Expectations of Library Customers*, 2nd Edition. U.S.A: ALA Editions.

Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. Great Britain :Bloomberg Press.

Huang, H.C. (2009). Designing a Knowledge-Based System for Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective, *Expert Systems with Applications*. Cilt 36, s. 209-218.

Brown, J.B. ve B. McDonnell.(1995). The balanced score-card: short-term guest or longterm resident?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: VII, No:2/3, s:7-11.

Kanji, K. G. (2002). *Measuring Business Excellence*, 1st Edition. U.S.A and Canada: Routledge.

Kaplan, S.R. ve D. P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Cilt LXX, Sayı 1, s:71-79.

Kaplan, S. R. ve D. P. Norton. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Cilt LXXI, Sayı 5, s: 134-147.

Kaplan, S. R. ve D. P. Norton. (1996).*Balanced Scorecard*, S.Egeli(çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaplan, S. R. ve D. P. Norton (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It,*Harvard Business Review*, Cilt LXXVII, Sayı 5, s: 167-176.

Kaplan, S. R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, Cilt 11, Sayı 3.

Kaplan,R.S.ve D. P. Norton.(2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston. s:29-63.

Kaplan, S. R. ve D. P. Norton. (2002). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Press, U.S.A.

Kaplan, S. R. ve D. P. Norton. (2004). How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives,*Financial Executive*, Cilt 20, Sayı 2, s: 40-45.

Kılıç, T.ve E.Akkavuk.(2001). Takım Performansının Ölçülmesine Metodolojik Bir Yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 2, Antalya.

Knapp, E. D. (2003). *Marka Akli*, (Çev. Azra Tuna Akartuna),1. Baskı. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.S..

Koçel, T. (2005).*İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi

Kotler, P.ve W. Pfoertsch ve I. Michi. (2006). *B2B Brand Management*. 1st Edition, Germany. Springer.

Lal, J. (2008).*Cost Accounting*. 4th Edition. New Delhi. Tata McGraw-Hill.

Lewis, J. R. (1995). *Activity-Based Models for Cost Management Systems*. 1st Edition. U.S.A.:Greenwood Publishing Group.

Lomax, W. ve A. Raman. (2005).*Analysis and Evaluatio*. 1st Edition, Italy. Elsevier.

Lowy, A. ve P. Hood (2004). *The Power of the 2x2 Matrix: Using 2x2 Thinking to Solve Business Problems and Make Better Decisions*, 1st Edition, U.S.A.: John Wiley and Sons.

Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note, *Management Accounting Research*, Cilt XII, Sayı 2. s. 207-220.

Manzoni, A. ve S. M. N. Islam. (2009). *Performance Measurement in Corporate Governance: DEA Modelling and Implications for Organisational Behaviour and Supply Chain Management*, 1st Edition, Germany: Physica-Verlag HD.

Frigo, M. L. A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, 2002, s.14.

McCabe, S. (2001). *Benchmarking in Construction*, 1st Edition. Great Britain: Wiley-Blackwell.

McPhail, R. ve C. Herington ve C. Guilding (2008). Human Resource Managers Perceptions of the Applications and Merit of the Balanced Scorecard in Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 27, s:623-631.

Monks, A. G. R. (2008). *Corporate Governanc*. 4th Edition. Great Britain. John Wiley and Sons.

Mooraj, S. ve D. Oyon ve D. Hostettler. (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, *European Management Journal*, Cilt 17, Sayı 5, s: 481-491.

Mowen, M. ve Maryanne, D. ve R. Hansen ve D. L. Heitger. (2008). *Cornerstones of Managerial Accounting*, 3rd Edition, Canada: Cengage Learning.

Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice*, 2nd Edition. United Kingdom: Cambridge University Press.

Nicola, B. ve R. Kenley.(2002). A service delivery approach to measuring facility performance in local government, *Facilities*, C: XX, No:3, s:127-135.

Niven, R. Paul (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd Edition. New York. John Wiley and Sons.

Niven, R. P. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. U.S.A and Canada. John Wiley and Sons.

NÖrreklit, H. (2000).The Balance on the Balanced Scorecard-A Critical Analysis of Some of Its Assumptions.

Norton, P. D. (2000). *Beware: The Unbalanced Scorecard, Balanced Scorecard Report*, Cilt II, Sayı 2. s. 13-14.

Olve, N.G. ve J. Roy ve M. Wetter.(1999).*Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, New York. Wiley.

Öztürk Ü.(2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayınları,

Palmer, M.ve J. Winters. ve T.Kenneth.(1993).*İnsan Kaynakları*, D.Şahinler. (Çev.).İstanbul: Repnesol Matbaası.

Pandey, M. I (2005). Balanced Scorecard: Myth and Reality. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, Cilt 30, Sayı 1, s. 51-66.

Niven, P. R.(2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New York: Wiley. S:72.

Person, R. (2008). *Balanced Scorecard and Operational Dashboards with Microsoft Excel*, 1st Edition. U.S.A.: John Wiley and Sons.

Pienaar, H. ve C. Penzhorn. (2000). Using The Balanced Scorecard To Facilitate Strategic Management At An Academic Information Service, *Libri*, Cilt 50, s: 202-209.

Pinterits, A. (2009). *Coordinating Internet Sales with Other Channels: A Performance Measurement Model*, 1st Edition. Germany. Gabler Verlag.

Prasnikar, J. (2006). *Competitiveness, Social Responsibility and Economic Growth*. New York. Nova Science Publishers.

Polimeni, S.ve S.Ralph. ve A. Handy ve J. A. Cashin .(1994). *Schaum's Outline of Theory and problems of Cost Accounting*, 3rd Edition, U.S.A.: McGraw-Hill Professional.

Raju, M. S. (2009). *Marketing Management, 2E*, 2nd Edition. New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Reider, R. ve P. B. Heyler. (2003). *Managing Cash Flow: An Operational Focus*, John Wiley and Sons, U.S.A.

Remco J. A. ve G. J.V. Helden.(2003). Benchmarking in the Dutch Waste-Water Treatment Sector, *Public Money & Management*, C: XXIII, No: 2, s:113-118.

Rhonda T. ve M. Gable ve R. Dickinson.(1999). *An Application of the Balanced Scorecard in Retailing*. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, C: IX, No: 1, s:41-67.

Roswitha, P.(2001). Performance, Processes and Costs: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard. *Library Trends*, C: XLIX, No: 4, s:709-717.

Rozemeijer, E. (2007). *Frameworks for IT Management: A Pocket Guide*, 1st Edition. Zaltbommel, NL:Van Haren Publishing.

Santos, P.ve V.B.Sergio. ve S. Howick (2002). Adding Value to Performance Measurement by Using System Dynamics and Multicriteria Analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, Cilt 22, Sayı 11, s. 1246-1272.

Sayıştay. (2003). Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu. (1.bs.) Sayıştay Araştırma/Günceleme/Çeviri/Dizisi:28, Ankara: Sayıştay.

Sim, K. L. ve H. C. Koh. (2001). Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement, *Measuring Business Excellence*, Cilt 5, Sayı 2, s: 18-26.

Sparwasser, P.J. (2007). *Corporate Valuation in the Knowledge Economy: Knowledge Accounting and Knowledge Valuation in Information Business*, Germany. GRIN Verlag.

Stanford-Smith, B. (1999). *Business and Work in the Information Society: New Technologies and Application*. Netherlands: IOS Press.

Taticchi, P. ve K. R. Balachandran. (2008). Forward Performance Measurement and Management Integrated Frameworks, *International Journal of Accounting and Information Management*, Cilt 16, Sayı 2, s. 140-154.

Tekeli, B.(2003). Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskisehir.

Turner, R. (2007). *Gower Handbook of Project Management*. 4th Edition. Great Britain.Gower Publishing.

Ülgen, H.ve S.K. Mirze .(2007).*İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Welz, S. (2007). *Balanced Scorecard and Sales Organisation-Chances and Risks*. Germany.GRIN Verlag.

Woodside, G.ve F.G.Arch. ve M.Gibbert .(2008). *Creating and Managing Superior Customer Value*, 1st Edition, UK: Emerald Group Publishing.

Yıldırım, K. (2006). Balanced Scorecard Aracılığıyla Hastanelerde Performans Analizi ve Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yörükler S. ve diğerleri, (2002).*Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu*. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı.

Young, D. (1997).Economic Value Added: A Primer for European Managers. *European Management Journal*, Cilt 15, Sayı 4, s.:335-343.

EK

1.Mülakat Soruları



EK

Mülakat Soruları

1. Departman veya kişi bazlı performans ölçümü yaparken kullandığınız yöntem var mı? Varsa hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?
2. Departman bazlı oluşturulan ölçülebilir hedefleriniz nelerdir?
3. Departmanınıza ilişkin oluşturulmuş misyon ve vizyonunuz mevcut mu?
4. Misyon ve vizyon çalışmaları yapılırken çalışanların görüş ve önerileri alındı mı?
5. Bakım hizmet sunumunda maliyet açısından dikkat edilen noktalar nelerdir? Birimin finansal ölçütler ile ilgili belirlemiş olduğu hedefler nelerdir?
6. Klinik uygulamalarında hasta ve çalışan memnuniyet ölçümleri yapılıyor mu?
7. Hasta /hasta yakınlarının ihtiyaç/beklenti/memnuniyetlerini karşılamak için yapılan uygulamalarınız mevcut mu?
8. Ölçüm sonuçlarına göre yapılan faaliyetler nelerdir?
9. Etkin bakım sağlamak amacıyla oluşturulmuş hedefleriniz nelerdir?
10. Departmanda kalite ile ilgili yapılan çalışmalar nelerdir?
11. Çalışanlar ile ilgili oluşturulmuş eğitim planlarınız mevcut mu?
12. Çalışan eğitimlerin etkinliği ölçülüyor mu? Ölçüm sonucu yapılan faaliyetler nelerdir?
13. Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamak amacıyla yapılan uygulamalarınız mevcut mu?
14. Çalışma ortamı çalışma koşullarınız açısından uygun mu?
15. Kullanılan bilgi sistemleri alt yapısı verilerin toplanması ve analiz edilmesi sürelerini destekleyecek boyutta yeterli mi?
16. Toplanan verilerin raporlandırma süreçlerinde izlediğiniz adımlar nelerdir?
17. Departman ile ilgili web sayfası, bülten çalışmalarınız mevcut mu?
18. Aktif olarak web sayfası güncellemeleri yapılıyor mu?
19. Yıllık iş gücü planlamaları yapılıyor mu? Kullanılan ölçüt nedir?
20. Kullanılan cihaz/ekipmanların etkin kullanım oranları ölçülüyor mu?
21. Kullanılan ilaç/malzemelerin etkin kullanım oranları ölçülüyor mu?
22. Departmanınızın geliştirilmesi için uygulanan faaliyetler/önerileriniz nelerdir?
23. Hemşirelik hizmetlerinde kurumun maliyetlerini etkileyecek uygulamalar mevcut mu?
24. Hemşirelik hizmetlerinde performansı arttırmak için önerileriniz nelerdir?
25. Departman yönetim sürecinde kullanılan çağdaş yaklaşımlar nelerdir?
26. Sağlık yönetiminde gelişen güncel uygulamaları takip ediyor musunuz?
27. Yönetim bilimi ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?
28. Yalın yönetim felsefesi hakkında ne düşünüyorsunuz?