

İNSAN, ÖRGÜT VE BİLGİ SERMAYESİNİN TASARLANMASINDA BİR ARAÇ OLARAK STRATEJİ HARİTASI VE OTOMOTİV ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

Yrd. Doç. Dr. F. Buket BESEN*

Özet

Rekabetin gittikçe arttığı günümüz iş dünyasında ayakta kalabilmek için işletme performansının, olabilecek en yüksek seviyeye çıkarılması gerekmektedir. Bu nedenden dolayı işletme performansının devamlı kontrol altında tutulması ve aralıksız takip edilerek sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de bu değişimin farkında olan birçok kurum farklı ve kullanılabilir strateji arayışına girmişlerdir. 1980’lerin başından itibaren işletme yönetiminde birçok yeni teknik ortaya atılmıştır. Bunlardan biri de Kaplan ve Norton (1996)’un geliştirdiği Strateji Haritası yöntemidir. Strateji haritası ile işletmeler fiziksel varlıkların yanında maddi varlığı olmayan değerlerinde ölçümünü yapabilmektedirler. Bu ölçümler finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak tanımlanan 4 boyut ile yapılmaktadır. Öğrenme ve büyüme perspektifi, organizasyonu uzun vadeli büyüme ve gelişme yaratmak için oluşturması gerekir altyapıyı tanımlar. Örgütsel öğrenme ve büyüme üç temel kaynaktan gelir: İnsan, bilgi ve örgüt sermayeleri. Bu makale, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında güncel bir kavram olan ve özellikle insan kaynakları fonksiyonlarının işletme performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla kullanılan Strateji Haritalarındaki, öğrenme ve gelişme boyutunu tanıtmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Strateji Haritası, İnsan Sermayesi, Bilgi Sermayesi, Örgütsel Sermaye.

STRATEGY MAP AS A TOOL TO DESIGN HUMAN, ORGANIZATION AND INFORMATION CAPITAL AND AN IMPLEMENTATION IN AN AUTOMOTIVE COMPANY

Abstract

The performances of companies have to be maximized in order to survive in today’s more competitive business world. Due to this reason, the performance of the company has to be taken under the control. As in many countries, in Turkey as well, establishments aware of these changes have attempted to seek

* Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fahriyebuket.besen@nisantasi.edu.tr

different and feasible strategies. The performance should be evaluated by reviewing permanently. In this context, a variety of techniques are proposed with the beginning of the 80's. One of them is the Strategy Maps developed by Kaplan and Norton (1996). With the method of balanced scorecard method, establishments are able to perform measurements of material assets as well as nonmaterial assets. These measurements are performed in 4 dimensions defined as financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective. Learning and growth perspective identifies the infrastructure that the organization must build to create long-term growth and improvement. Organizational learning and growth come from three principal sources: human, information, and organizational capitals. This article aimed at introducing the application of Learning and growth perspective in Strategi Maps, which is a contemporary concept in strategic human resources management and especially used to measure the effect of HR functions on firm performance.

Keywords: Strategy Map, Human Capital, Information Capital, Organizational Capital.

Giriş

Her gün birbirine benzeyen özelliklerde piyasaya çıkan yüzlerce marka ve ürünlerden dolayı, kurumların rekabet edebilmelerinin ön koşulu fark yaratabilmekten geçmektedir. Fark yaratabilmelerinin ön koşulu ise; kurumların maddi sermaye yerine maddi olmayan sermayelerini ön plana çıkarabilmeleridir.

Özellikle insan kaynağının artan önemi, insan kaynakları bölümünün rolünün geleneksel rolden tepe yönetimin stratejik ortağı rolüne doğru değişimini zorunlu hale getirmektedir. Bunun bir sonucu olarak birçok işletmede insan kaynakları yöneticileri doğrudan tepe yönetime rapor etmekte; tepe yönetim insan kaynakları yönetimine daha fazla odaklanmakta; insan kaynakları yönetimi tepe yönetime stratejik destek sunmaktadır (Brockbank, 1999).

Günümüzde insan kaynaklarının öneminin artması, insan kaynakları yöneticilerinin de yetkinliklerinin artması ihtiyacını doğurmaktadır. İnsan kaynaklarını sayısal olarak ifade edemeyen ve işletme faaliyetlerine nasıl katkıda bulunduğunu tam olarak ortaya koyamayan yaklaşımlar; stratejileri belirlerken insan kaynaklarının sahip olması gereken stratejik rolü tanımlayamamaktadır.

İnsan kaynaklarının işletme faaliyetlerine katkısını ortaya koymaya yönelik çeşitli bilimsel çalışmalar vardır. Bu çalışmaların öncülerinden, B.E. Becker, M. Huselid, D. Ulrich ve W. Brockbank, çalışmalarında insan kaynaklarının yeni rolü ve bu yeni rolün

işletme performansına etkilerini ortaya koymaktadırlar. Ancak bilimsel çalışmalar bir yana; insan kaynakları uygulamacıları, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin elde ettikleri verilerle işletme sonuçları arasında ilişki kurmakta zorlanmaktadır. Bu noktada insan kaynakları yöneticileri ilgilerini, Kaplan ve Norton (2006)'un Balanced Scorecard uygulamasına, özellikle de söz konusu uygulamanın insan kaynaklarına uyarlanmasına yöneltmişlerdir. Böylece Balanced Scorecard uygulaması insan kaynakları yöneticileri arasında, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin sonuçlarına katkısını ortaya koyma amacıyla kullanılabilecek bir araç olarak kabul görmüştür.

Strateji haritalarındaki finansman, müşteri ve süreç boyutlarıyla bağdaşık oluşturulan öğrenme ve gelişme boyutu, çalışanın iş bilgisi, performansı, pozisyonunun gerektirdiği yetkinlik düzeyi, bölüm ve kuruluş hedeflerine olan katkısı ile gelişim potansiyeli hakkında, düzenli ve sistematik bilgi toplamayı da sağlamaktır.

Çalışanların yetkinlikleri, “360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Uygulaması”yla üstü, astı ve süreç ilişkisi içinde olduğu çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir. Sistemli ve güvenilir bir değerlendirmenin ardından ise Bireysel Gelişim Planı doğrultusunda mesleki ve kişisel gelişim için gerekli imkânlar sunulmaktadır. Çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen objektif, güvenilir ve çok yönlü bir değerlendirme sistemi ardından elde edilen sonuçlar Seçme Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Geliştirme ve Ücret Yönetimi gibi diğer tüm İK fonksiyonlarına veri oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda makalede, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında yeni bir uygulama olan Kaplan ve Norton (2006)'un Balanced Scorecard uygulaması anlatılarak, bu uygulamanın, insan kaynaklarının rolünün tanımlandığı “öğrenme ve gelişim boyutu” na odaklanılarak, oldukça kritik olan insan sermayesi, örgütsel sermaye ve bilgi sermayesi üçgeninin içinde yeni bir model kurulmuş ve bu model otomotiv sektöründe satış sonrası servis hizmeti şirketi için uygulanmıştır.

1. Strateji Haritası

Strateji haritaları kuruluşun operasyonlarının ne olacağına dair haritalar değildir, böyle olsaydı ismi operasyon haritaları olurdu. İsminden de anlaşıldığı gibi, strateji haritaları stratejiler hakkında bilgi verir. Strateji haritaları, stratejik düşünme için tasarlanmıştır.

Bu nedenle strateji haritaları, çalışanların düşüncelerini, seçimlerini ve niyetleri yakalamak için strateji hakkında sorular sormaya odaklanmalıdır.

Strateji haritaları, yönetim ekibinin perspektifinden örgütün stratejisini açıklar. Bir kuruluşa üst yönetim ekibiyseniz o zaman sizin bakış açınızla örgütün stratejisini açıklar. Organizasyondaki diğer ekipler, kendi bölümleri için hazırlayacağı alt stratejilerle ana stratejiyi eşleştirerek, ana stratejiyi destekleyecek kendi strateji haritasını ortaya koyar. Her strateji haritası, her takım için stratejik gündemini belirler ve stratejinin kendi parçasını nasıl ana stratejiyle uyumlaştıracakları üzerinde çalışırlar.

Strateji Haritaları Değişimi açıklamak için önemli bir araçtır. Strateji kurumlara yol haritası çizeceği için, bununla ilgili tüm değişimin ne hakkında olacağına ve ne getireceğine açıklık getirmesi gerekir

Tablo 1: Strateji Haritası Akışı

Strateji Haritası Rehberi			
Finansal	Öncelikli Amaç: Geliştirilmiş Strateji uygulamaları yoluyla şirket değerini maksimize etmek		
	Öncelikli hedefe ulaşmada yol gösterecek önemli finansal stratejileri nasıl seçeceğinizi öğrenin		
Tüketici	Üstün finansal sonuçlara ve öncelikli hedeflere ulaştıracak önemli müşterilerilere yönelik stratejileri nasıl seçeceğinizi öğrenin		Başarmak için nasıl bir plan yapmalıyız?
İçsel	Üstün finansal sonuçlara ve öncelikli hedeflere ulaştıracak önemli müşterilerilere yönelik stratejileri destekleyecek önemli içsel süreçleri nasıl seçeceğinizi öğrenin		
Öğrenme ve Büyüme	Üstün finansal sonuçlara, öncelikli hedeflere ve önemli müşterilerilere ulaştıracak iç stratejileri destekleyen önemli öğrenme ve büyüme süreçlerini nasıl seçeceğinizi öğrenin		
	Değer Önerisi: Etkili bir strateji haritaları oluşturmak için yenilikçi bir kurallar setinin sunulması		

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2001.

Strateji organizasyonun çeşitli perspektiflerinden yapının nasıl değişeceğini ve neyin farklı olacağını açıklamalıdır. En önemlisi bu değişimin altında yatan temel tetikleyicileri açıklar.

Strateji haritaları basit ama güçlü bir neden ve etki modelini içerir. Neden ve etki modelinin yapısı, bir organizasyon için performansın tetikleyicilerini anlatır. Ayrıca iş performansı için bir öngörü modeli sağlar. Size sadece elde edilen nihai sonuçların izlenmesinin yanısıra, neden ve etki modeli sayesinde sonuca ulaşabilmek için doğru ilerlemenin olup olmadığını söyler. Neden ve etki modeli, örgütsel değişimi tanımlamak için bir temeldir, fakat bu modelin sadece bir özelliğidir, aynı zamanda bütünsel yaklaşımdaki değişimin mekanizmalarına da dikkat çeker.

Strateji Haritaları, bir kuruluşun anahtar hedeflerini, grafik bir yaklaşımla, bir başka deyişle açıklayıcı bir "resim" biçiminde göstermektedir. İyi düşünülmüş strateji haritaları "stratejisi hikayesini" kısa ve özlü bir şekilde anlatmak için, kuruluşlara yardımcı olur (Tablo 1). Strateji haritasının "öncelikli hedefi", stratejilerin başarıyla uygulanması olasılığını artırmak için organizasyonlara yardımcı olmaktır. Strateji haritalarının "değer önerisi", kurumsal bir ortamda geliştirilmiş stratejiler için, en uygun ve etkili yolu ortaya koyabilmek için sistematik bir süreç sağlamaktır.

Strateji haritası; finans, müşteri, iç iş süreçleri, öğrenme ve büyümeye ilişkin olmak üzere dört açıdan örgütsel performans değerlendirmesi yapmaktadır. Bu bakış açıları, sırasıyla, muhasebe ve finans, pazarlama ve değer zincirleri ve insan kaynakları olmak üzere dört fonksiyon ile ilişkilidir.

Stratejik değişim çeşitli mekanizmalar yoluyla olmaktadır. Bunlardan bazıları; yönetim iletişimi, davranışlar, yönetimin dikkati, projeler, yeniden yapılanma, değişimin ölçülebilmesi, önlemler, hedefler ve teşviklerlerdir. Strateji haritaları ve Kurumsal Karne (KK) uygulamaları, bütün bunları yakalamak için geliştirilmiş önemli bir yönetim aracıdır.

2. Strateji Haritalarında Öğrenme ve Gelişim Boyutunun Önemi

İnsan Sermayesi maddi olmayan sermaye modellerinin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. İşletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine

getirebilmeleri için sahip oldukları ve kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin, becerilerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir araya toplanmış biçimidir. İnsan sermayesi unsuru, ölçülmesi ve hesaplanması açısından entellektüel sermaye karmasının en zor kısmını meydana getirmektedir.

Öğrenme ve gelişme boyutunda, işletmelerin mevcut mamul ve süreçleri için devamlı araştırma ve geliştirme faaliyetinde bulunmaları gerektiği ifade edilmektedir. Bir işletmenin yenilik, araştırma, geliştirme ve öğrenme yeterliliği işletmenin değerini şekillendirmektedir. Bu boyut, işletmenin uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapıyı tanımlar. Müşteri ve içsel süreç boyutları, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı için çok kritik olan başarı faktörlerini tanımlar. Klasik teknolojileri kullanan işletmeler muhtemelen, müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedefleri karşılayamayacaktır. Bu boyut, işletmeye gelecek için hazırlıklı olma konusunda yardımcı olmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan alt yapıyı sağlamaktadır (Gürol, 2007: 318-319; Kaygusuz, 2005: 220-221).

Çalışanların verimliliği, tatmin düzeyi ve kalıcılığını etkileyen temel faktördür. Bu boyutta çalışanların tatmini, sürekliliği ve verimliliği ile ilgili performans göstergeleri ve performans hedefleri yer almaktadır. Çalışanların belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gereken çalışanlara yeni yetenekler kazandırılmalı, çalışanların gereksinim duydukları bilgilere zamanında ve eksiksiz ulaşabilmeleri sağlanmalı ve motive edilerek yetkilendirilmesi ile ilgili adımların atılması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2001: 153). Strateji haritasında işletmenin maddi olmayan varlıkları, öğrenme ve gelişme boyutunda yer almaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutu, insan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermaye olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır.

İnsan sermayesi; stratejik iş ailesinden oluşmakta ve çalışanların yeteneklerini, eğitimlerini ve bilgi düzeylerini içermektedir. Bilgi sermayesi; stratejik bilgi teknolojisi portföyünden oluşmakta ve bilgi sistemlerini, veri tabanlarını ve bilgisayar ağlarını içermektedir. Kurumsal sermaye ise; kurum kültürünü, liderliği, çalışanların aynı hedefe doğru hareket etmesini ve takım çalışmasını içermektedir (Kaplan ve Norton, 2004: 52-63). Strateji haritaları yardımıyla, çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı açık şekilde görmeleri sağlanmaktadır. Strateji haritaları, stratejilerin sadece işletmenin tepe yöneticileri tarafından değil, işletmenin her biriminde çalışanlar

tarafından da bilinmesine ve desteklenmesine ve dolayısıyla stratejilerin eyleme dönüştürülmesine yardım etmektedir.

Strateji haritasındaki boyutlarında tanımlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek için performans ölçütleri belirlenmektedir. Bütün amaçlar için en az bir adet performans ölçütü belirlenmiş ve her performans ölçütü için bir hedef konulmuştur. Ayrıca, performans hedeflerine ulaşmak için yapılması gerekenler ve yapılacak bu çalışmalar için gerekli olan harcamaların bütçesi de belirlenmektedir (Kaplan ve Norton, 2004).

Öğrenme ve gelişme boyutu, hızla gelişen ekonomik ortamda teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve uzun vadeli planları gerçekleştirmek isteyen şirketler için kritik önemdedir. Özellikle global ölçekli yoğun rekabet koşulları, şirketlerin müşteri ve hissedarlarına artı değer oluşturma yeteneklerini sürekli geliştirmek durumundadırlar. Diğer boyutlarla birlikte öğrenme ve gelişme boyutu da uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmek için kritik olan faktörlerdendir (Ağca ve Tunçer, 2006: 183).

Öğrenme ve gelişme boyutunun çeşitli kriterleri vardır. Bunlardan bazıları eğitim harcaması/yönetim harcaması, patentlerin ortalama ömrü, ar-ge harcamaları/idari harcamalar, bilgi teknolojisi harcamaları/idari harcamalar, iş geliştirme harcamaları/idari harcamalar olmak üzeredir (Gürol, 2007: 319). Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler aşağıda Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğrenme ve Gelişme Boyutunun İçeriği Amaçlar Ölçüler

Amaçlar	Ölçütler
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 incelenmesi
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süreci
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden elde edilen satışlar

Kaynak: Kaygusuz, 2005.

Öğrenme ve gelişim boyutunun üç altyapısı vardır. Bunlar: (1) Çalışanların yetenekleri, (2) Bilgi sistemlerinin yeterliliği (3) Motivasyon, güçlendirme ve yönlendirme. Burada anlatılmak istenen insanlara, yani çalışanlara, yeni yetenekler kazandırırken, bilgi teknolojisini ve bilgi sistemlerini geliştirmek gerekmektedir. Bunun yanı sıra içsel süreçleri ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek, bahsedilen altyapı için temel teşkil eder.

Tablo 3’de gösterildiği gibi işletmenin elde etmeyi hedeflediği üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin birleşiminden türetilmektedir. Bu temel sonuç göstergeleri daha sonra her bir sonuca yönelik ölçülerle desteklenmektedir. Çalışanlar ile ilgili üç temel gösterge bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların tatmini, çalışanların devamlılığı ve çalışanların üretkenliğidir. Bu göstergeler içinde çalışanların tatmini genellikle diğer ikisini yani çalışanların kalıcılığı ve çalışanların verimliliğini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir.

Tablo 3: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları

Çalışanların Yetenekleri	Teknolojik Altyapı	Çalışma Ortamı
Stratejik beceriler	Stratejik teknolojiler	Temel karar mekanizması
Eğitim seviyeleri	Stratejik veritabanları	Stratejik odaklanma
Beceri düzeyleri	Deneyim	Çalışanların yetkilendirilmesi
	Uygun yazılımlar	Kişisel uyum
	Patent ve Telif Hakları	Moral
		Takım çalışması

Kaynak: Kaygusuz, 2005

Verimlilik, kalite ve müşteri hizmetlerinde gelişim sağlamak için, tatmin olmuş çalışanlara sahip olmak gerektiğinden, çalışanların moralinin yüksek olması ve yaptıkları işin genelinden tatmin olmalarına çok önem verilmesi lazımdır. İşletmede uzun süreden beri çalışmakta olan ve bağlılık duyan elemanlar, işletme değerlerini, kurumsal işlemler hakkındaki bilgileri ve duyarlılığı müşterilere taşır ve onların ihtiyaçlarını gidermek için kullanırlar. Bu sebeptendir ki, çalışan devamlılığını sağlamak oldukça önemlidir. Bu amaçla işletmenin, çalışanlarına uzun vadeli yatırımlar yapması gerektiği gibi, onların

arzu edilmeyen ayrılışlarının maddi olmayan sermayeden bir kayıp olarak nitelendirilmesi gerekmektedir.

Çalışanların yetenekleri konusunda yapılan çalışmalardan sonraki diğer önemli husus, bilgi sistemlerinin yeterliliğidir. Özellikle günümüzdeki rekabet koşulları göz önüne alındığında etkin bir çalışma sistemi için hatasız işleyen bir altyapıya ihtiyaç vardır. Veritabanları, bilgi sistemleri, ağlar ve teknolojik altyapı bunlar arasındadır.

IT tabanlı sunum ve destek sistemleri ile ilişkide olmayan strateji haritasının başarıya ulaşması çok zordur. Bilgisayar temelli diyagram ve açıklamalarla işletmeler çok kolay ve hızlı bir şekilde nasıl yol aldıklarını görebilmelidirler. Ayrıca bireyler de yaptıkları işin genel performans üzerine olan etkilerini kolayca izleyebilmelidirler.

Strateji haritaları, özellikli amaçlara ve ölçütlere ayrıştırılmaktadır. Bu süreç katılımı, farkındalığı, dağıtılmış karar verme sürecini ve amaca ulaşmada sorumluluğu geliştirmektedir. Sonuç olarak da, amaç odaklı analizin yapılmasıyla işletme neyin doğru, neyin yanlış yapıldığına ve nelerin geliştirilebileceğine dair bir resim ortaya koyabilmektedir (Olve vd., 1999). Bu da öğrenen organizasyonun yolunu açarak “örgütsel sermaye” oluşumunda önemli girdi teşkil etmiş olur.

3. Uygulama

3.1. Uygulama Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmada, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir kurum için hazırlanan strateji haritasının “öğrenme ve gelişim boyutunun” bütüncel altına alınması amaçlanmıştır. Kurumun misyon, vizyon ve hedef stratejilerinden yola çıkılarak, firmanın strateji haritası yöntemi ile belirlenen finansal ve müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik hedeflerine ulaşabilmesi için belirlediği tüm süreçlerin gerçekleştirilmesinde ihtiyacı olan “öğrenme ve gelişim boyutu” oluşturulmuştur. Araştırmada öğrenme ve gelişim boyutu amaçlarının belirlenmesi, bu boyutu oluşturan insan sermayesi, örgütsel sermaye ve bilgi sermayesi alt katmanlarında birbirleriyle olan ilişkileri de ortaya koymaktadır.

3.2. Uygulama Modeli ve Metodolojisi:

Bu araştırmada öğrenme ve gelişimle ilgili boyutta, hedef ve verilere ulaşmada görüşme ve doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Sorumlu olan yetkili kişilerle derinlemesine görüşmeler yapılmış, geçmişte yapılmış tüm çalışmalar incelenmiştir. Bunun dışında yönetici ve çalışanlarla yapılan, geniş katılımlı çalıştaylarla, stratejik öncelikler ortaya konulmuştur. Bütün bu çalışmalar sonucunda firmanın vizyon, misyon ve değerleri doğrultusunda, öğrenme ve gelişim boyutu hedef stratejileriyle ilgili bilgiler oluşturulmuştur.

Bu uygulamaya geçmeden önce, uygulamanın başarılı olması için aşağıdaki hususlar değerlendirmeye alınmıştır:

- Uygulamanın amacı ve kısa ve uzun vadeli hedeflerinin ne olduğu açık bir şekilde ortaya konmuştur
- Uygulamanın strateji ile bağlantısının kurulması için stratejinin ne olduğu açık bir şekilde tanımlanmıştır
- Bütünü görebilmek ve değerlendirebilmek için yeterli veriyle çalışılmış bunun için kurumun tüm organizasyonel birimleri ile birlikte çalışılmıştır.

Tablo 4. Uygulama Modeli



Görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler yazılı hale getirilmiştir. Öncelikle amaçlar oluşturularak, literatüre uygun olarak düzenlenmiş ve daha sonrada bu amaçların formüle edilmiş ölçütleri oluşturulmuştur. Amaçlar öğrenme ve gelişim boyutu için geliştirilen ölçütler tablosu içinde yer almıştır. Bu tablolar içinde her bir boyut açısından

ortaya çıkan hedef ve gerçekleşen değerler bulunarak, kurumun performans kriterleri oluşturulmuştur.

3.3. Uygulama Sonuçları

Firma aşağıda belirtilen vizyon, misyon, değerler ve hedef stratejiler doğrultusunda, strateji haritasının öğrenme ve gelişim boyutunda elde edilen bulgular Tablo 5,6,7,8 de verilmiştir.

Misyon: İçinde bulunduğu sektörde, markalı (yada üretici imzalı) ürünlerin satış sonrası servis hizmetlerinde yeralan tüm müşterilerimizin ideal kalite, fiyat ve teslim sürelerinde tüm gereksinmelerini karşılamak için gerekli olan yedek parçaların, entegre sistemlerin ve modüllerin tasarımı, temini ve satışını sağlamaktır.

Vizyon: En rekabetçi tedarikçilerle çalışarak maliyetleri düşürmek, yeni tedarikçiler seçim süreçlerini standart hale getirmek, tedarikçi ve taşeron firmalara toplam kalite ve yalın yaklaşımını uygulamak, en yenilikçi ve en iyi performans gösteren tedarikçilerle yakın ortaklıklar kurarak, yedek parça sektöründe müşterilerimizle beraber sürdürülebilir büyümeyi sağlamak.

Değerler: Markanın lider, şeffaf, dürüst ve müşterisinin çözüm ortağı olma anlayışıyla daima müşterilerini dinlemesi, proaktif yaklaşımının bir parçası olarak ve müşterilerin gelecekteki taleplerini öngörebilmesi, firmanın pazardaki teknolojik liderliğini destekleyerek, son derece rekabetçi olan ortamlarda müşterilerinin kendilerinin ayrıcalıklı olduğunu hissedecekleri çözümler sunması.

Hedef Stratejiler: Müşteri memnuniyetinde sürekli artış sağlamak, müşteri sadakatini sağlamak için müşterilere anketler düzenlemek, şikayet, istek ve önerilerini dikkate almak ve gerekli düzenlemeleri vakit geçirmeden uygulamak, müşterilere daha uygun fiyatla daha kaliteli ürün sunmak, daha kaliteli ürün için süreçleri iyileştirmek, çalışanları sürekli geliştirmek, eğitim vermek, pazar payını artırmak, yeni müşterilere odaklanmak, mevcut müşterilerin devamlılığını sağlamak, iç pazarla birlikte dış pazara da hitap edebilmek, karlılığı artırmak için şirket içi işlemlerin daha verimli ve müşteri odaklı gerçekleştirilmesini sağlamak, finansal olmayan ölçütlere de yönelmek, şirketin amaçları

ile çalışan amaçları arasında bütünlük sağlamak, birim mamul maliyeti azaltmak, siparişlerin karşılanma hızını artırmak, yeni mamul sayısını artırmak, çalışanların motivasyon ve becerilerini artırmak ve tüm bunları gerçekleştirmek için sürekli ve etkin çalışmak.

Tablo 5: Satış Sonrası Mükemmellik Kategorileri

	Gösterge	Anahtar Performans Kriteri
Finans-1	Gelir ve pazar payı Hizmet sözleşmeleri Zorunlu finansman veya kiralanma payı Aktif müşteri adresleri Fiyat Endeks	• Toplam potansiyelinin yüzdesel payı (%) • Sözleşmeli araçların payı (%) • Zorunlu finansman payı (%) • Adreslerin sayısı • Ortalama fiyat düzeyinin yüzdesi (%)
Finans-2	Satışların Maliyeti (yedek parçaların satınalma maliyeti, lojistik ve direkt işçilik) İdari maliyet (toptan, perakende)	• Satış fiyatının yüzdesi / satışların yüzdesi (%) • Satışların yüzdesi (%)
Müşteri memnuniyeti	Müşteri memnuniyeti (MM) endeksi Bağımsız testlerden alınan puanlar (değerlendirmeler) Satış Sonrasını esas alan yeniden satınalma tutumu	• MM endeksi • Rekabetçi konumlandırma (oran) • Yeniden satınalınma oranı (%)
Süreç	Piyasa arz modularization Süreç standardizasyonu Bağlayıcı (Zorlayıcı) Satış Sonrası sürecin geliştirilmesi ve/ya hazır alınması	• Sunulan varyantları sayısı (adet) • İşlem varyantlarının yüzdesi (%) • In-house değer yaratma yüzdesi (%)

Kaynak: Uygulamaya yönelik şirket içi katılımı yapılan çalıştay sonuçları

Tablo 6. Öğrenme ve Gelişme Açısından Ölçütler Tablosu

6.a. İnsan Sermayesi

Organizasyon	Beceri	Eğitim
Görev Tanımlarının İş Süreçlerine Uygun Olarak Yazılması	Davranışsal Yetkinliklerin Geliştirilmesi	1-Satış ve Pazarlama Eğitimi, 2-Satınalma ve Tedarikçi İlişkileri Eğitimi, 3-Rekabet Hukuku Eğitimi - BER, Yeni TTK Mevzuatı, 4-Finansla Yönetim Eğitimi (Yöneticiler için)
İş Yükü Dağılımı Analizinin Yapılması	Karar Verme, İletişim, Delegasyon, Planlama ve Organize Etme Ticari bilincin artırılması	5-Yeni tip araçlar veya araçlarda geliştirilen aksamalar konusunda satış ve satınalma odaklı eğitimlerin verilmesi
Çalışan bağlılığı takibi (Turnover)	Teknik Yetkinliklerin Geliştirilmesi	
Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi	1-Satış ve Bayi Yönetimi 2-Pazarlama 3-İletişim ve Müşteri Memnuniyeti 4-Satınalma ve Tedarikçi İlişkileri 5-Depo yönetimi 6-Finans ve tahsilat yönetimi	

Kaynak: Uygulamaya Yönelik Şirket İçi Katılımla Yapılan Çalıştay Sonuçları

6.b. Bilgi Sermayesi

Sistemler	Veri Tabanları
İdeal bir "çekme sistemi"nin kurulması Yalın Strateji Yönetim Sistemi BSC bağlantılı çalışan hedefleri, performans ölçümlerinin sistem üzerinden yapılması Kurumsal Sistem Yönetimi Bölüm Prosedürlerinin, talimatların ve süreçlerin eksiksiz olarak	SAP'nin Etkin Kullanımı Alınan raporların standartlaştırılması, BEST Müşteri Entegrasyonu Bayi operasyon süreçlerinin BEST üzerinden yönetilmesi

tanımlanması, Ölçümlerin standart hale getirilmesi, Bilgi akışındaki sürekliliğin sağlanması Toplantı sistematığının oluşturulması Satıcı Prim Sisteminin Kurulması	DBS Sistemi Bayilerden tahsilatın doğrudan banka üzerinden gerçekleşmesi MRP'nin Etkin Kullanımı Toplam Akış Süresinin kısaltılması EPC'nin Etkin Kullanımı ve Güncel Tutulması
--	---

Kaynak: Uygulamaya Yönelik Şirket İçi Katılımla Yapılan Çalıştay Sonuçları

6.c. Örgütsel Sermaye

Uyumlaşma	Kültür
Hedeflerle Yönetim	Müşteri odaklı kültür oluşturmak
BSC bağlantılı çalışan hedefleri, performans ölçümleri	Müşteri memnuniyeti
Bilgi akışındaki sürekliliğin sağlanması	Yalın Kültürün Yayılımı ve Benimsenmesi
Kurumsal Ortak Dil Oluşturulması	Süreçlerin analizi,
İç İletişim	Jisuken ile süreçlerin iyileştirilmesi,
Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi	A3 raporlama / Kokpit Sunumları Ekip Çalışması/ Sürekli Gelişim

Kaynak: Uygulamaya Yönelik Şirket İçi Katılımla Yapılan Çalıştay Sonuçları

3.4. Göstergelerin Belirlenmesi

Kritik başarı faktörleri ve bunların arasındaki ilişkiyi gösteren stratejik haritanın oluşturulmasından sonraki aşama her bir kritik başarı faktörüne ait göstergelerin belirlenmesidir. Bilindiği üzere kritik başarı faktörleri aşağı yukarı çoğu işletme için yaklaşık ifadeler alır. Ancak spesifikliği, yani özgünlüğü yaratan göstergelerdir. Burada her bir göstergenin ölçülebilir olması yani formülize edilebilir olması sağlanmıştır.

Tablo 7. Temel KPI'lar

HEDEF ADI		GÖSTERGE ADI	BİRİM
1	Alınan Eğitimi Sayısı	İnsan Sermayesi / Teknik ve Davranışsal Yetkinliklerin geliştirilmesi	Adet
2	Temel süreçlerin, prosedürlerin ve görev tanımlarının tamamlanma Oranı	İnsan Sermayesi / Operasyon yönetim süreçlerinin tanımlanması, geliştirilmesi ve standartlaştırılması	%
3	Yalın eğitimlerin tamamlanma Oranı	Örgütsel Sermaye / Yalın Kültürün Yayılımı ve Benimsenmesi	%
4	Kişi Başı verilen öneri sayısı	Örgütsel Sermaye / Yalın Kültürün Yayılımı ve Benimsenmesi	Adet
5	Kişi Başı kabul edilen Öneri sayısı	Örgütsel Sermaye / Yalın Kültürün Yayılımı ve Benimsenmesi	Adet
6	Tamamlanan Jishuken Sayısı	Örgütsel Sermaye / Yalın Kültürün Yayılımı ve Benimsenmesi	Adet

Kaynak: Uygulamaya yönelik şirket içi katılımı yapılan çalıştay sonuçları

Sonuç

Firmaların maddi olmayan sermayesini oluşturmaya ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden yararlanmaya odaklanan maddi olmayan sermaye ile hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu çıkar grupları arasındaki ilişkilerin yapısını düzenleyen kurumsal yönetim anlayışı arasında kavramsal bağlantı ve önemli ortak noktalar bulunmaktadır. Gerek öğrenme ve gelişmeye odaklanan yapıdaki, insan, bilgi ve örgüt sermaye kavramının, gerekse de kurumsal yönetim uygulamalarının ortak noktasını firmanın değer yaratma amacını ana amaç olarak benimsenmesi ile sosyal ve kültürel olguların değer yaratma sürecinde karşılıklı etkileşiminin farkında olmaları oluşturmaktadır.

Bir başka ifade ile strateji haritalama yöntemi ile dikkat çekilen konu kurumsal yönetim anlayışıdır. Bu sebeple Avrupa Birliği'ne girmeye hazırlanan Türkiye'nin de kendi firmalarının maddi olmayan sermayesine dinamizm kazandırmak ve sinerji yaratmak amacıyla kurumsal yönetim uygulamalarına önem vermesi gerekmektedir. Açıklık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ile iyi yönetim ve etik kavramlarının daha sıkı bir biçimde uygulamaya konması, firmaların rakipleri karşısında rekabet gücünü artıracak,

doğrudan sermaye yatırımcıları ve artan hissedar değeri sebebiyle de portföy yatırımcıları için daha cazip hale getirecektir.

Strateji odaklı bir yönetim felsefesini örgütsel bir kültür haline getirmek için yapılması gereken en önemli etkenlerden biri, stratejinin tüm çalışanlar tarafından özümsemesi, benimsenmesi ve bunu günlük işlerinden biriymiş gibi görmeleridir.

Kaynaklar

Ağca, V., Tuncer, E., (2006). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), 173-193.

Becker, B.E. ve Huselid, M.A., (1992). “Direct Estimates of SD y and The Implications for Utility Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 77(22), 7-12.

Becker, B.E. ve Huselid, M.A., (1999). “Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms,” *Human Resource Management Journal*, 38(4), 287-302.

Brockbank, W., (1999). “If HR Were Really Strategically Proactive: Present And Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage”, *Human Resource Management Journal*, 38(4), 337-352.

Ulrich, D. and Brockbank, W., (2005). *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press.

Gürol, Y., (2007). “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, 315-322.

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

Kaplan, R. S., and Norton, D. P., (1996). “Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System”, *Harvard Business Rev.*, 74, 75–85.

Kaplan, R. S., and Norton, D. P., (2001). “Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Account”, *Horizons*, 15, 147–160.

Kaplan, R.S. and Norton, D. P., (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Strategies*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D. P., (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.

Kaygusuz, S., (2005). “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (1), 82-100.

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