

**İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇME MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI:
KUANTUM PERFORMANSI, MADDİ OLMAYAN VARLIKLARIN İZLENMESİ,
PERFORMANS PRİZMASI VE SKANDİA KILAVUZU MODELLERİ**

**COMPARISON OF BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT MODELS:
QUANTUM PERFORMANCE, INTANGIBLE ASSETS MONITOR,
PERFORMANCE PRISM AND SKANDIA'S NAVIGATOR MODELS**

Alparslan Serhat DEMİR^{*}, Harun TAŞKIN^{}**

ÖZET

İşletmelerin ürün ve hizmet kalitesini arttırıp diğer işletmeler karşısında yaşamlarını sürdürebilmeleri için işletme performansının ölçümü büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada başlıca işletme performansı ölçme modelleri arasında yer alan Kuantum performans ölçümü modeli, Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli, Skandia Kılavuzu modeli ve Performans Prizması Modeli incelenerek çeşitli açılardan kıyaslamalar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşletme performansı ölçme modelleri, İşletme performansı.

ABSTRACT

Business performance measurement is very important to improve the product and service quality and to survive against other companies. In this paper, Quantum Performance Measurement, Intangible Assets Monitor, Skandia's navigator and Performance prism models which are the principal business performance measurement models have been investigated in various aspects and compared.

Keywords: Business performance measurement models, Business performance.

^{*} Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü

^{**} Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü

1.GİRİŞ

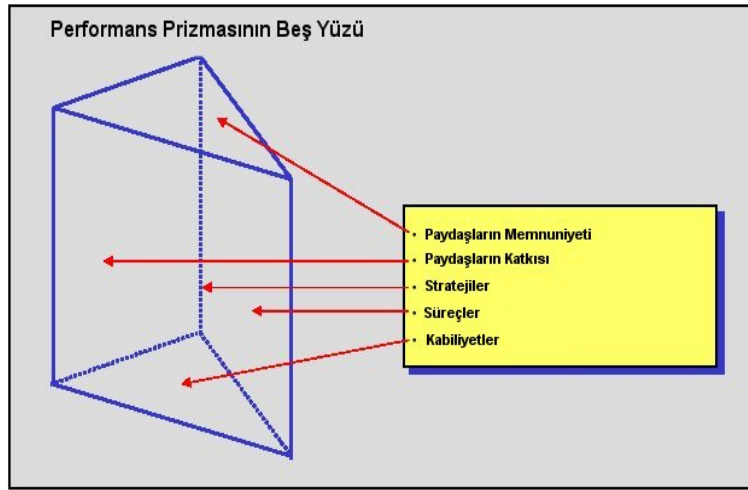
Günümüzde işletmeler artan rekabetin de etkisi ile ürün ve hizmet üretiminde kendilerini analiz edip diğer işletmeler ile kıyaslama gereği duyarlar. Kurumlar bu karşılaştırma sürecinde işletme performanslarını ifade eden kalite, maliyet, teslim hızı gibi anahtar göstergelerin takibini yapıp diğer işletmeler ile bu alanlardaki toplam performanslarını karşılaştırır, kriterlerin toplam işletme performansını çoklayacak şekilde arzu edilen seviyede olması için çaba gösterirler.

Bu sebeplerden ötürü işletmelerin uygun performans ölçüm sitemleri ile toplam işletme performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda bu alanda uygulanan çeşitli modeller yer almaktadır. Bu modellerden başlıca olanları Performans Prizması Modeli, Skandia Kılavuzu, Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli, Kuantum performans ölçümü modeli, Dengeli Skor Kartı, Verimlilik ölçme ve artırma sistemi adlı işletme performansı ölçüm modelleridir. Literatürde önceki yıllara ait farklı çalışmalarda farklı sayıda modellerin kıyaslandığı görülmüştür. Örneğin; Gleich (2002) yaptığı çalışmada 14 farklı modeli, Mahidar (2005) 6 farklı modeli, Hudson (2001) 10 farklı modeli, Garengo ve Bergin-Seers (2007) ise 5 farklı modeli kıyaslamışlardır. Bu çalışmada ise literatürde sıkça anılan belli başlı dört model çeşitli açılardan kıyaslanmıştır. Bu modeller kıyaslanırken kapsamlı bir literatür çalışması yapılarak karşılaştırma kriterleri belirlenmiştir. Her bir modelde kriterler ayrı ayrı ele alınmış ve ne düzeyde o kriteri modelin içinde barındırdığı ayrıntılı bir şekilde araştırılarak tespiti yapılmıştır.

2. PERFORMANS PRİZMASI MODELİ

Neely ve Adams 2001 yılında Performans Prizması modeli (The Performance Prism-TPP) adı altında yeni bir işletme performansı ölçme modelini geliştirip test etti (Kulatunga, 2006). TPP 'nin en önemli özelliği paydaşlar konusundadır. Paydaş, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan/dolaylı, olumlu/olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup yada kurumlardır. Performans prizmasının tüm paydaşları kapsayan bir çatısı vardır. Paydaşlar iç paydaş ve dış paydaş olarak ikiye ayrılmaktadır. İç paydaşlara çalışanlar, dış paydaşlara ise hükümet örnek olarak verilebilir. Neely ve Adams,

Dengeli Skor Kartı olmak üzere çeşitli işletme performansı ölçme modellerinin kusurlarını inceledikten sonra eksiklikleri giderecek şekilde performans prizması olarak adlandırılan bu yenilikçi performans ölçme modeli çatısını geliştirmişlerdir. Performans prizması, organizasyonun tüm anahtar paydaşları ile ilişkileri, organizasyonun stratejileri, süreçleri ve kabiliyetleri ile bağlantıları üzerinde durur. Şekil 1’de performans prizması çatısının gösterimi yer almaktadır (Shone, 2006).



Şekil 1. Performans Prizması Çatısının Şematik Gösterimi (Adams, 2000)

Performans prizması modeli beş temel açıdan oluşur. Bunlar:

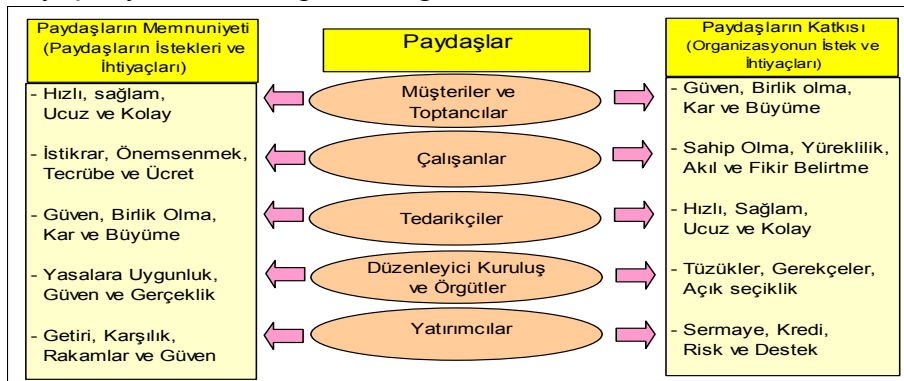
Paydaşların Memnuniyeti: Organizasyonun anahtar paydaşları kimlerdir ve onların ihtiyaçları ve beklentileri nelerdir?

Paydaşların Katkısı: Organizasyonun paydaşlardan ihtiyaç ve beklentileri nelerdir?

Stratejiler: Bu ihtiyaçlar ve beklentiler setini sağlama noktasında organizasyonun ihtiyaç duyduğu stratejiler nelerdir?

Süreçler: Bu stratejileri gerçekleştirebilmek için organizasyonun ihtiyaç duyduğu süreçler nelerdir?

Kabiliyetler/Yetenekler: Bu süreçleri işletmek ve geliştirmek için organizasyonun ne tür kabiliyetlere ihtiyaç duyması ve sahip olması gerekir?



Şekil 2. Paydaşlar ve Organizasyonların İstek ve İhtiyaçlarının Şematik Gösterimi (Neely, 2006)

Bir organizasyon bu beş bakış açısına dayalı olarak sorulacak sorulara cevap vererek kendine bir işletme performansı ölçme modeli çatısı kurabilir. Performans prizması çatısına sahip olmanın avantajlarından biri de bir strateji haritası takip edilmesidir. Şekil 2’de paydaşlar ve organizasyonların istek ve ihtiyaçlarını gösteren şematik bir görünüm yer almaktadır (Neely, 2001).

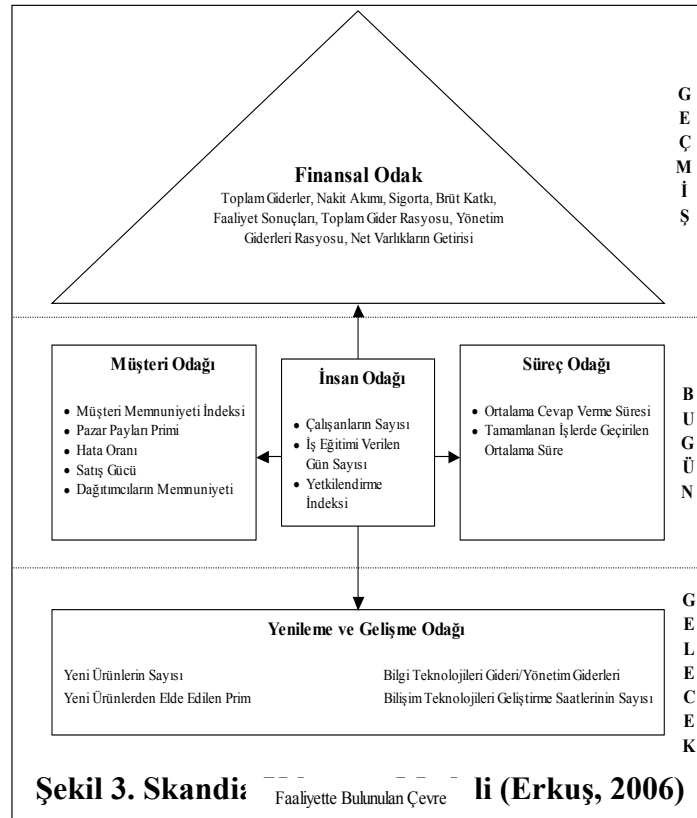
3. SKANDİA KILAVUZU MODELİ

Skandia kılavuzu (Skandia’s Navigator-SN) modelini anlatmadan önce öncelikle entelektüel sermaye kavramından bahsetmek gerekir. Entelektüel sermaye, değer yaratma potansiyeli olan bir bilgidir. Burada bilgiden kastedilen çalışanlarda, süreçlerde ve müşterilerde vücut bulan fikirlerdir (Bilmedik, 2006). SN modeli kurumsal performans ölçümü içinde kullanılan, Skandia’da geliştirilen bir tür entelektüel bir sermaye yönetimi modelidir. Skandia, 1985 yılında kendi içinde yayınlanmak üzere entelektüel sermaye raporu geliştirmiştir. Sonra bu rapor 1994 yılından itibaren işletme dışına yönelik olarak da hazırlanıp yayınlanmıştır. Bu raporlarla şirketin kapalıda kalmış unsurlarının ölçülmesi yoluyla şirket değeri belirlenmeye çalışılmıştır. Skandia’nın bu entelektüel sermaye raporları, entelektüel kaynaklardan değer üretme ve entelektüel kaynakların yönetilmesi ile ilgili bilgilerin işletme içindeki ve dışındaki bilgi kullanıcılarına aktarılmasında bir ilktir. Finansal muhasebe tablolarına yapılan bu ekler sadece rakamları değil aynı zamanda hikayeleri ve çizimleri de içermektedir. Leif Edvinson, Skandia şirketine entelektüel sermaye yöneticisi olarak atandıktan sonra 1991 yılında gösterge/kılavuz (Navigator) olarak adlandırılan dinamik ve holistik (bütüncül) bir entelektüel sermaye raporlama modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen bu model beş boyut üzerinde odaklanmıştır.

- Finansal boyut,
- Müşteriler boyutu,
- Süreçler boyutu,

- Yenileme ve geliştirme boyutu ve
- İnsan boyutudur.

SN Modeli, entelektüel sermayeyi insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç kısımda incelemektedir. Kılavuz modeli bu beş temel alanda, işletme içinde yıllık olarak takip edilen 30'un üzerinde gösterge kullanır (Ertuğrul, 2006). Bu gösterge sistemi anahtar performans rasyoları, bilanço ve gelir tablosu gibi oranları içermektedir. Müşteri boyutu, pazara nüfuz edebilme kabiliyetine göre değerlendirilmekte, müşteri sayısı, satıcı sayısı ve kaybedilen müşteri sayısını ihtiva etmektedir. Süreç boyutu, kullanılan faaliyet yöntemlerine ve bilgi teknolojileri destek seviyesine dayanmaktadır. İş gören başına müşteri sayısı, iş gören başına yönetsel masraflar bu boyutta yer almaktadır. Yenileme ve gelişme boyutu, kaynakların geleceğin iş şekillerine ve yöntemlerine doğru yönlendirilip yönlendirilmediğini ölçmektedir. İş gören tatmin endeksi, müşteri başına pazarlama gideri, eğitim için harcanan süre gibi göstergeler bu boyutta bulunmaktadır. İnsan boyutu ise, iş gören devir hızına, yöneticilerin oranına, bayan yöneticilerin oranına, iş gören başına eğitim giderine, personelin eğitim seviyesine ve liderlerin gelişmesine dayanan bir boyuttur (Önce, 1999). Şekil 3'de Skandia Kılavuz Modeli, Tablo 1'de ise Skandia'nın yayımlanmış olduğu entelektüel sermaye eklerine birer örnek gösterilmektedir. Göstergedeki ölçütler istenildiğinde veya uygulanan endüstrinin türüne göre de değiştirilebilir. Gösterilen örnekler birer örnek olarak alınmalıdır (SBE, 2006).



Tablo 1. American Skandia'nın (Sigorta) Yayınladığı Entelektüel Sermaye Tablosu (Erkuş, 2006)

İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇME MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: KUANTUM PERFORMANSI, MADDİ OLMAYAN VARLIKLARIN İZLENMESİ, PERFORMANS PRİZMASI VE SKANDİA KILAVUZU MODELLERİ

GÖSTERGELER		TUTAR
Finansal Odağı	Sermayenin getirisi (%)	
	Faaliyet sonuçları	
	Çalışan başına katma değer	
Müşteri Odağı	Yapılan anlaşma sayısı	
	İptal edilen sigorta (%)	
	Satış noktalarının sayısı	
İnsan Odağı	Tam Kapasite çalışan personel sayısı	
	Yönetici sayısı	
	Kadın yönetici sayısı	
	Çalışan başına düşen eğitim masrafları	
Süreç Odağı	Yapılan kontratlar / Çalışan sayısı	
	Yönetim giderleri / Brüt primler (%)	
	Enformasyon teknolojileri giderleri / Yönetim giderleri (%)	
Yenilene ve Gelişme Odağı	Yeni başlatılan işlemlerden elde edilen brüt primlerin oranı (%)	
	Net primlerdeki artışlar (%)	
	Gelişme giderleri / Yönetimsel giderler (%)	
	40 yaş altındaki personel sayısı (%)	

4. MADDİ OLMAYAN VARLIKLARIN İZLENMESİ MODELİ

Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli (Intangible Assets Monitor-IAM) iki boyutlu bir matristen seçilen ölçütleri kullanır. Birinci boyut büyüme ve yenilik, etkinlik ve kararlılık konularına değinirken, ikinci boyut harici, dahili ve yetenek boyutlarına bakar. Kararlılık, gelir ve kârın makul bir şekilde tahmin edilmesi ve işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için gereklidir. Bununla birlikte uzun dönemde kararlılığın o kadar fazla olmasının, gerekli olan büyüme ve yeniliğin geride kalmasına yol açtığı bu modelde belirtilmiştir. Etkinlik, yaklaşık olarak her bir işçinin en etkili bir biçimde kullanılmasıdır. Tablo 2’de bu göstergelere örnekler vermektedir.

Tablo 2. Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi Modelinde Kullanılan Gösterge Örnekleri (IET, 2006)

	Dışsal	İçsel	Kabiliyet
Kararlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Büyük müşterilerin payı • Yaş yapısı • Sadık müşterilerin oranı • Tekrarlanan siparişlerin sıklığı 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilişim teknolojilerine yatırım • Müşteri artırımının planlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonellerin yaptığı iş • İlişkili olarak ücreti • Kıdem durumları
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none"> • Memnun olan müşteri indeksi • Müşteri başına satışlar • Kazanç/Kayıp indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Destek personel (sekreter gibi) oranı • Değer / Görüş indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonellerin oranı • Her bir işçi başına katma değer • Her bir profesyonel başına katma değer • Her bir işçi başına kâr / yarar • Her bir profesyonel başına kâr/yarar
Büyüme ve Yenilik	<ul style="list-style-type: none"> • Her bir müşteri başına kârlılık • Organik büyüme (bir şirketin kendi faaliyetleri ile sağladığı büyüme) • Müşteri artış tablosu 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonun yaşı • Destek olan personelin yaptığı iş • Acemilerin oranı • Kıdem durumları 	<ul style="list-style-type: none"> • Meslekte yıl sayıları • Eğitim durumları • Eğitim ve öğretim maliyetleri • Markalama • İş yapma kabiliyeti • Müşteri sayısının arttırılmasında ki beceri

İçsel yapı: Dahili yapı, patentler, kavramlar, modeller ve bilgisayar sistemleri ile idari sistemleri kapsar. Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modelinde bakış açısı, bu dahili yapıyı oluşturan unsurların çalışanlar tarafından oluşturulmasıdır. Dolayısıyla organizasyon tarafından bu varlıklar bazen sahiplenilir, bazen de satın alınırlar.

Dışsal yapı: Harici yapı, müşteriler ile tedarikçiler arasındaki ilişkileri, markaları, şirketin imajını ve itibarını kapsar. Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli tüm bu elemanları insan kaynaklı olarak görür.

Bireysel kabiliyet: Bireysel kabiliyet, insanların değişik olaylardaki hareket yeteneklerini öne çıkarmakta ve ustalık, eğitim, tecrübe ve sosyal becerileri kapsamaktadır. Bu değerleri organizasyon sahiplenemez, bunlar sadece o değerlerin sahip olduğu kişiye aittir. Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli insansız bir organizasyon düşünülmemeyeceğinden bireysel kabiliyeti de içine dahil eder.

Sveiby'nin (IET, 2006) bakış açısına göre performans değerlemesinde tüm maddi olmayan varlıkları ve insanları da dahil etmek gerekmektedir ve bu sistem insan kaynakları ağırlıklı kurumlarda çok faydalı olan bir sistemdir.

5. KUANTUM PERFORMANS ÖLÇÜMÜ MODELİ

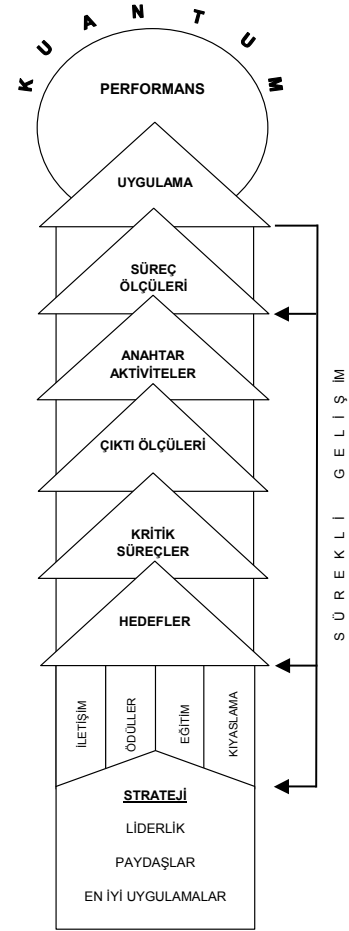
Kuantum performans ölçümü modeli (Quantum Performance Measurement-QPM) 1996 yılında Hronec ve Arthur Anderson Danışma Gurubu tarafından geliştirilmiş olup, temel amacı organizasyonun performansını optimize etmektir. Kuantum performansı ise organizasyonel değerleri ve paydaşlara sunulan hizmeti optimize etme derecesini (düzeyini) gösterir.

Hronec'e göre, performans ölçüleri, organizasyonel yapıya, süreçlere ve kalite-maliyet-zaman boyutlarında faaliyet gösteren çalışanlar üzerine odaklanmalıdır (Gleich 2002). Bu yüzden performans ölçüleri, kalite (üretilen ürün ve hizmet sınıfının ölçülmesi), maliyetler (ekonomik değer ölçülmesi) ve zaman (süreç sınıfının ölçülmesi) şeklindedir. Bunun yanı sıra, maliyet ile kalite boyutları arasındaki bağlantı müşteri perspektifini, kalite ile zaman arasındaki bağlantı ise hizmet perspektifini gösterir. Bu üç performans göstergesi, üç performans tabakası (çalışanlar, süreçler, ve organizasyon) ile organizasyona bağlanacaktır. Bu üç performans tabakasının, üç performans ölçüsü ile kombinasyonu sonucunda Kuantum Performans Matrisi oluşur. Kuantum performans ölçümü matrisi (Şekil 4.a), organizasyonel değerleri ve işletmenin hizmet kalitesini optimize etmeye yardım eden bir araçtır. Performans ise Kuantum Değerlendirme Modeli ile değerlendirilecektir. Başlangıç noktası, strateji ile bu stratejileri yerine getiren kişilerin belirlenmesidir. Organizasyonun stratejik hedefleri formüle edilir, kritik süreçler tanımlanır ve analiz edilir. Ardından tüm organizasyonun çıktı

performans ölçüleri oluşturulur. Sonuçta, QPM işletmenin en iyi rakiplerini veya rakiplerinin stratejilerini, birkaç performans tabakası (çalışanlar, süreçler ve organizasyon) altındaki maliyet, zaman ve kalite hedefleri arasındaki bağlantıları kurar. Şekil 4.b'de kuantum performans ölçme modeli görülmektedir (Hronec, 1993).

KUANTUM PERFORMANSI			
	Müşteri	Hizmet	
	Maliyet	Kalite	Zaman
Organizasyon	Finansal	Önsezi	Hız
	Operasyonel	Verimlilik	Esneklik
	Stratejik	Güvenilirlik	Reaksiyon
Süreç	Girdi	Uygunluk	Hız
	Aktivite	Verimlilik	Esneklik
Çalışanlar	Ücret	Güvenilirlik	Reaksiyon
	Kişisel		Kabiliyeti
	Gelişim		Hareketlilik
Motivasyon	Yetki		

(a)



(b)

Şekil 4. (a) Kuantum Performans Ölçme Matrisi, (b) Kuantum Performans Ölçme Modeli (Hronec, 1993)

6. KARŞILAŞTIRMA

Bu aşamada işletme performansı ölçme modelleri, bir işletmenin performansını sağlıklı bir biçimde temsil edilmesinde önem arz eden kriterler bazında incelenmiş ve kıyaslanmıştır. Kriterler ışığında modeller incelenirken, ilk önce modellerin ilk ortaya çıktığı

haldeki özellikleri dikkate alınarak değerlendirme yapılmış, modeli ortaya atan yazar veya yazarların ilk çalışmaları dikkate alınmıştır. İkinci olarak incelenen modellerle ilgili diğer yazarların veya şirketlerin yaptığı çalışma ve uygulamalardaki modelin ortak özellikleri dikkate alınmıştır. Karşılaştırmada kullanılan kriterler aşağıdaki gibidir:

Müşteri Perspektifi: Müşteri beklentilerinin takip edilip edilmediği, bu konuda neler yapıldığı, bunların ne oranda işletme performansı değerlendirmesine katıldığı gibi konular bu kapsamda ele alınır.

Tedarikçi Değerlendirme: Tedarikçilerle ilişkilerin takibi, onların ölçümü ve değerlendirilmesi, işletme performansı değerlendirmesine katılıp katılmadığı incelenir.

Finans: Finansal kriterlerin takibinin yapıp ölçülmesi, ne oranda işletme performansı ölçümüne katıldığı araştırılır.

Kalite: Gerek dahili paydaşlar gerek harici paydaşların beklentilerinin, ürün ve hizmet kalitesinin ne oranda ölçüldüğü, değerlendirildiği ve sonuçların işletme performansı değerlendirmesine katılıp katılmadığı bu kapsamda ele alınır.

Esneklik: Ürün esnekliği, makine esnekliği, malzeme taşıma esnekliği, rota esnekliği, süreç esnekliği, miktar esnekliği gibi esneklik türlerinin ölçülüp, değerlendirmesinin yapıp yapılmadığı ve sonuçların işletme performansı değerlendirmesine katılıp katılmadığı incelenir.

İşgücü: Beyaz yakalı veya mavi yakalı tüm iş gücü elemanlarının performanslarının ölçülüp ölçülmediği ve çıkan sonuçların ne oranda işletme performansı değerlendirmesine katıldığı araştırılır.

Teslim Zamanı: Teslim zamanı kriteri, gerek üretim sürecinin performansını göstermede, gerekse müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından çok önemli bir performans kriteridir. İncelenen modellerin toplam işletme performansını değerlendirmede bu kriteri ele alıp almadıkları bu açıda ele alınır.

Enerji: İşletmenin üretim veya hizmet sürecinde kullandığı kaynakların neler olduğu, bunları nasıl tükettiği, çevreye verdiği atık miktarları gibi hususların yapıp, işletme performansı değerlendirmesine katılıp katılmadığı bu kapsamda ele alınır.

Malzeme Verimliliği: Ürün ve hizmet üretirken kullanılan malzeme tüketimlerinin ölçülüp, işletme performansı ölçme ve değerlendirmesinde kullanılıp kullanılmadığı incelenir.

Makine: İşletmede kullanılan makine ve diğer cihazların performanslarının ölçümü ve bunların işletme performansının ölçümünde kullanılıp kullanılmadığı araştırılır.

Bakım: Tesis, makine ve diğer cihazların bakımı, onarımı ve arıza durumları ile bilgilerin takibi, bunların işletme performansının ölçme değerlendirilmesinde kullanılıp kullanılmadığı bu kapsamda ele alınır.

Matematiksellik: Karşılaştırılan işletme performansı ölçme modelinin matematikselliği ne oranda içerdiği bu ölçütte araştırılır.

Kıyaslama: Tüm işletme performansı kriterlerinin skorsal açıdan hem işletme içinde eski yıllardaki durumlarıyla, hem de diğer işletmelerle kıyaslanmaya uygun olup olmadığı araştırılır.

Performans İzleme: İşletmenin alt birimlerinin performanslarının ele alınan işletme performansı ölçme modeli ile izlenip izlenemeyeceği incelenir.

Performans Derecelendirme (Skor): İşletme performansı ölçme modeli süreci sonunda işletmenin performansını gösteren bir skoru verip vermediği araştırılır.

Çoklu Amaç Değerlendirme: İşletme performansı ölçme modelinin performans hesabı yaparken ne kadar çok performans kriterini değerlendirdiği bu kapsamda ele alınır.

Stratejiye Dayanıklılık: İşletmenin stratejileri ile ne kadar ilişkili olduğu, bu stratejilerin ne kadarını modelin içinde barındırıp, barındırmayacağı incelenir.

Tüm bu kriterlere göre Kuantum performans ölçümü modeli, Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu modelleri incelendiğinde elde edilen bulgular Tablo 4' de görüldüğü gibidir:

*İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇME MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: KUANTUM
PERFORMANSI, MADDİ OLMAYAN VARLIKLARIN İZLENMESİ, PERFORMANS
PRİZMASI VE SKANDİA KILAVUZU MODELLERİ*

Tablo 4. Ela Alınan İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması (Demir, 2007)

	TPP	IAM	QPM	SN
--	-----	-----	-----	----

Modellerin Temel Kriterleri	-Paydaşların memnuniyeti, -Paydaşların katkısı, -Stratejiler, -Süreçler, -Kabilyetler	-Kararlılık, -Etkinlik, -Büyüme ve yenilik boyutlarını dahili, harici ve kabilyet açısından inceler	-Maliyet, -Kalite ve -Zamanı Organizasyon, Süreçler ve İnsanlar açısından inceler	- Finansal boyut, - Müşteriler boyutu, -Süreçler boyutu, -Yenileme ve geliştirme boyutu, -İnsan sermayesi boyutu
Müşteri Perspektifi	√	√	√	√
Tedarikçi Değerlendirme	√	√	√	---
Finans	√	√	√	√
Kalite	√	√	√	√
Esneklik	Katkıları yeterince değinilmemiş	---	√	---
İşgücü	√	√	√	√
Teslim Zamanı	√	---	√	---
Enerji	---	---	√	---
Malzeme Verimliliği	---	---	√	---
Makine	---	---	√	---
Bakım	---	---	√	---
Matematiksellik	---	Az	Az	Az
Kıyaslama (Tüm kriterlerin skorsal açıdan)	Dahili	Dahili	Dahili	Dahili
Performans İzleme (lokal birimlerin)	√	---	√	√
Performans Derecelendirme (skor)	---	---	---	---
Çoklu Amaç Değerlendirme	√	---	√	√
Stratejiye Dayanıklılık	√	---	√	---

7. SONUÇLAR

Karşılaştırma kısmında elde edilen sonuçlar incelendiğinde QPM modelinin diğer modellere göre daha kapsamlığı olduğu ve bir işletmenin performansının ölçülmesinde daha

faydalı olabileceği görülmektedir. Günümüzde şirketler işletme performansı ölçümünde ve değerlendirmesinde kurumun birçok amacını birden değerlendirmeye alıp incelerler. Bu açıdan ele alındığında IAM modelinin zayıf kaldığı görülmektedir. IAM 'ı uygulayacak şirketler performans ölçümünde çoklu amaç hedefleyeceklerse bu hususa özellikle dikkat etmeleri gerekmektedir. Modeller değerlendirilirken incelenen kriterin değerlendirici tarafından verilecek olan öncelik derecesi de önem taşımaktadır. Örneğin ürünlerin teslim zamanı firmanın türüne göre(lojistik gibi) önem derecesi farklı olacaktır. Dolayısıyla kriterlerin önem derecesi de işletme performansı tercihinde etki sahibi olacaktır.

Bir işletmenin ürün ve hizmet kalitesi değerlendirilirken tedarikçilerinin sağladığı ürün ve hizmetlerin kalitesi ayrı düşünülemez. Toplam kalite açısından da bu husus önem taşımaktadır. SN modeli bu açıdan incelendiğinde diğer modellere göre yetersiz kalmaktadır. Otomobil sanayi gibi tedarikçi yoğun faaliyet gösteren firmalar bu açıdan tercih etmeyebilir. Teslim zamanı açısından ele alındığında IAM ve SN nin bu kriterleri performans değerlemeye dahil etmedikleri görülmektedir. Dolayısıyla lojistik firmaları açısından bu husus ayırt edici bir tercih nedeni olacaktır. Esneklik, iş gücü, malzeme verimliliği, makine ve bakım gibi başlıca performans kriterlerini içinde barındıran QPM modeli özellikle atölye tipi üretim yapan fabrikalar için faydalı olabilir. İşletme performansının kantitatif olarak kolayca değerlendirmesi açısından ele alındığında TPP modelinin yetersiz olduğu görülmektedir. Bu husustan dolayı TPP modeli finansal firmalar için tercih nedeni olmayabilir. Tüm modeller genel olarak değerlendirildiğinde mükemmel bir işletme performansı ölçme sistemi için incelenen modellerin kısmen de olsa bir takım eksiklikleri olduğu görülmüştür. Kurumlarında işletme performansı ölçümü ve değerlendirmesi faaliyetlerine başlayacak organizasyonlar için bu çalışma yararlı olacaktır.

8. KAYNAKLAR

ADAMS, C., NELLY, A., (2000). The performance prism to boost m&a success, *Measuring Business Excellence*.

BİLMEDİK, F. (2006). Entellektüel sermaye. Erişim Adresi: <http://www.danisman.d.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm>, [Erişim tarihi: 2006].

DEMİR, A. S. (2007). Yeni bir işletme performansı ölçme modeli, uygulaması ve melez optimizasyon tekniği ile tahmini, *Doktora Tezi*.

ERKUŞ, H. (2006). Geleneksel raporlama yöntemlerinin yeni ekonomi karşısındaki durumunun irdelenmesi ve entellektüel sermayenin raporlanması. Erişim Adresi: <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=607>, [Erişim tarihi: 2006].

ERTUĞRUL, M. (2006). Entellektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması. Erişim Adresi: <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=183>, [Erişim tarihi: 2006].

GLEICH, R. (2002). Performance Measurement als Controllingaufgabe, Controlling Fortschritte Verlag Vahlen, München.

HRONEC, S. M. (1993). Vital signs:using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future, *Arthur Andersen & Co.*, Amacom.

HUDSON, M. (2001). Introducing Integrated Performance Measurement into Small and Medium Sized Enterprises, Phd Thesis, University of Cambridge.

IET (2006). Erişim Adresi: <www.iee.org/oncomms/pn/management/>, [Erişim tarihi: 2006].

KULATUNGA, U., AMARATUNGA, D., HAIGH, R. (2006). Performance measurement of construction research and development: evaluation of performance measurement frameworks, *Proceedings of the annual research conference of the royal institution of chartered surveyors*.

MAHIDHAR, V. (2005). Designing the Lean Enterprise Performance Measurement System, Master of Science in Engineering Systems, Massachusetts Institute of Technology.

NEELY, A., ADAMS, C., CROWE, P. (2001). The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, pp. 6 – 12.

*İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇME MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: KUANTUM
PERFORMANSI, MADDİ OLMAYAN VARLIKLARIN İZLENMESİ, PERFORMANS
PRİZMASI VE SKANDİA KILAVUZU MODELLERİ*

NEELY, A., ADAMS, C. (2002). The Performance Prism. Erişim Adresi: <<http://www.performance-measurement.net/news-detail.asp?nid=31>>, [Erişim tarihi :2006].

ÖNCE, S. (1999). Muhasebe bakış açısı ile entellektüel sermaye, *Anadolu Üniv. Yayınları*, No 1100.

SBE (2006). Erişim Adresi: <<http://www.izmir.sbe.edu.tr/dergi/dergi06/ornek.html>> , [Erişim tarihi: 2006].

SEERS, S., B. (2007). A Conceptual Model of Performance for Small Motels: Development and Empirical Testing, Master of Business (Tourism Management), Victoria University, Melbourne, Australia.

SHONE, L. (2006). Performance measurement frameworks: you get what you measure whether it is really what you want or not, *Sapics 28th Annual Conference and Exhibition*.