

*İletmelerde Performans Ölçüm Modelleri**Performance Measurement Models in Businesses*Songül ÇINARO LU¹

ÖZET

Performans ölçüm modelleri son yılların en güncel yenilikçi yönetim yaklaşımları arasında bulunmaktadır. Genel olarak performans ölçümü alanının küresel ve işletmecilik ile ilgili trendlere yanıt olarak gelişmekte olduğu görülmekte olup son zamanlarda performans ölçüm modelleri ve sistemlerinin tasarımı konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Performans ölçümünde yeni modeller stratejik planlama ve operasyonel kontrol faaliyetleri arasında önemli bir köprü görevi görmektedir. Bu çalışmada hiyerarşik modeller, dengeli modeller, sürece yönelik modeller olmak üzere üç farklı şekilde toplanan ve yaygın olarak kullanılan performans ölçüm modellerinin genel ve ayırt edici özelliklerinden söz edilmiştir. Sözü edilen performans ölçüm modellerinden her birisi çok sayıda bireysel performans ölçütünden meydana gelmektedir ve bu performans ölçütleri çeşitli yöntemlere göre sınıflandırılmaktadır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda bu modellerin operasyonel seviyelerdeki ölçüm ihtiyaçlarına öncelik vermek üzere nasıl uygulamaya dönüştürülecekleri ve işletmelere nasıl adapte edilecekleri üzerinde durulması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Ölçümü, Performans Ölçüm Modelleri, İşletme Performansı

ABSTRACT

Performance measurement models are one of the most important managerial innovations over recent years. In general, the performance measurement field seems to have developed in response to global and business trends and remarkable progress has been made over recent years in the design of performance measurement models and systems. This new models are the important link between strategic planning and operational control. This study presents an overview of the most common business performance measurement models which are divided into three architectural features: hierarchical models, balanced scorecard models and process oriented models what is each performance measurement models fundamental and distinguishing features. All performance measurement models consist of a number of individual performance measures and there are various ways in which these performance measures can be categorized. What is needed is further work to explore how these conceptual frameworks can be translated and tailored to fulfill the unique measurement needs of a specific company, especially at the operational level.

Keywords: Performance Measurement, Performance Measurement Models, Business Performance

¹ Ara. Gör., Hacettepe Üniversitesi, İkt. ve İdar. Bil. Fak., Sa. İkt. dairesi Bölümü, cinaroglus@hotmail.com

G R

Performans ölçümü, faaliyetlerin etkinli i ve etkilili inin ölçüldü ü bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Neely vd., 1995, s.80). Performans ölçümü i letmelerin u anda nerede oldukları ve gelecekte nerede bulunmak istediklerinin do ru biçimde de erlendirilebilmesi için i letme yönetiminin vazgeçilmez bir parçasını olu turmaktadır. Deming'in ifade etti i 'ölçemedi imiz eyi yönetemeyiz' bakı açısından yola çıkıldı nda, i letmelerin örgütsel performanslarını do ru biçimde yönetebilmeleri için performans ölçümüne büyük ihtiyaç duydukları bir gerçektir (Tonchia ve Quagini, 2010, s.3).

Bilindi i gibi i letmecilik ile ilgili yakla ımlar zaman içerisinde bir takım de i ikliklere u ramaktadır ve küresel, sosyal konular ile ilgili trendler her geçen gün yenilenmektedir Ansoff (1980, s.132). Küresel i letmecilik trendlerindeki bu de i im performans ölçümü alanının geli imine de yansımaktadır. Johnson (2001)'a göre performans ölçümünün temelleri sanayi devrimine kadar uzanmakla birlikte, 1900'lü yıllarda performans ölçümü verimlilik yönetimi odaklı iken zaman içerisinde daha karma ık örgüt yapılarının kendisini göstermesi ile birlikte verimlilik yönetimine ek olarak bütçe kontrolü odaklı bir yakla ım benimsenmiştir. Daha sonraları ise küresel rekabet ve uzmanla manın artı ı ile birlikte performans ölçümünde verimlilik ve bütçe kontrolünü de kapsamak üzere, bütüncül yakla ımların benimsendi i görülmektedir (Bititci vd., 2011, s.7). 1960 ve 1980'li yıllara gelindi inde performans ölçüm modellerine ba ka de i kenler de eklenmi ve kalite, esneklik, mü teri memnuniyetine do ru bir yöneli olmu tur. Performans ölçümünde bu yeni bakı açıları çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinin geli mesine zemin hazırlamı tır. Çok boyutlu performans ölçümü yakla ımları ile birlikte daha entegre ve birçok boyutu içeren dengeli performans ölçüm yakla ımları geli mi tir. Bu bütüncül performans ölçüm yakla ımlarının ele tirildikleri nokta bu yöntemlerin neyin ölçülece i üzerinde durmu olmalarına ra men stratejik hedeflere ula mada bu ölçütlerin o örgüte nasıl bir fayda sa layaca ı üzerinde yeterince durmamı olmalarıdır. Bu yakla ımlara ek olarak zaman içerisinde performans ölçüm yöntemlerinin bu eksikliklerini gidermek ve performans ölçüm sistemlerini i letme stratejileri ile uyumlu hale getirmek için çok çe itli performans ölçüm modellerinin geli tirildi i görülmektedir (Bititci vd., 2011, s.5).

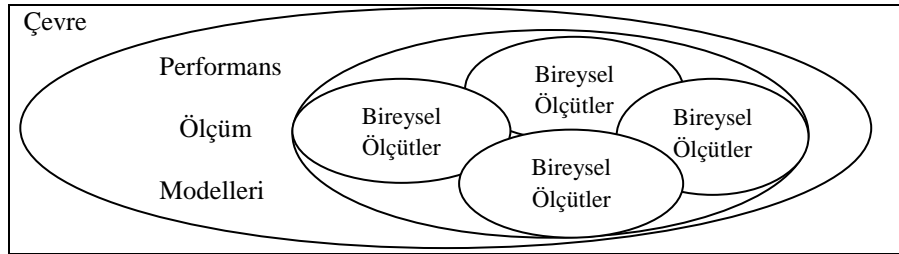
Bu çalı mada performans ölçüm yöntemlerinin zaman içindeki geli im süreci incelenmekte, yalnızca verimlilik ve bütçe odaklı modellerden mü teri memnuniyeti, rekabet ve kıyaslamaya dayanan çok boyutlu modellere do ru nasıl bir geçi sürecinden geçildi i performans ölçüm modelleri ele alınarak anlatılmaktadır.

1. İletmelerde Performans Ölçümünün Geli im Süreci ve Performans Ölçüm Modellerinin Tasarımı

İletmelerin faaliyetlerini daha etkin bir ekilde yerine getirmek istemeleri sebebi ile yararlandıkları performans ölçüm modellerinin kullanımı son yirmi yıllık bir sürede daha çok artmı tır (Taticchi vd., 2008, s.497). Performans ölçümü konulu ara tırmalar

daha çok üretim sektörü temelli olarak ortaya çıkmış olsalar da zaman içerisinde performans ölçüm araçlarının hizmet sektörüne adaptasyonu sağlanmıştır (Fottler, 1987, s.369). Sonraki yıllarda ise hem üretim hem de hizmet sektörüne hitap edecek nitelikte daha bütüncül yaklaşımlar geliştirilmiştir.

İletme performans ölçüm modelleri bireysel birçok performans ölçütünün bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Şekil 1.1'de görüldüğü gibi işletme iç ve dış çevresindeki koşullara göre şekillenen bireysel performans ölçütleri bir araya gelerek bir performans ölçüm modeli oluşturulmaktadır. Performans ölçüm modellerinin tasarımında sorulacak sorular arasında; "Hangi performans ölçütleri kullanılacak?" "Bu performans ölçütleri ne amaçla kullanılacak?" "Performans ölçütlerinin maliyeti ne olacaktır?" "Performans ölçütlerinin kullanımı sonucunda ne tür faydalar edinilecek?" gibi sorular yer almaktadır.



Şekil 1.1. Performans Ölçüm Modellerinin Tasarımı

Kaynak: Neely A., Gregory M., Platts K. (1995) 'Performance Measurement System Design A Literature Review and Research Agenda', International Journal of Operations Management, 15(4), 80-116, s.81.

Performans ölçüm modelleri tasarlanırken bu sorular sorulduktan sonra modellerin tasarımında ana ilması gerekli olan genel kavramlar arasında kalite, zaman, maliyet ve esneklik yer almaktadır. Bu kavramlar işletmelerin üretim performansını değerlendirmek için vazgeçilmezdir. Bunlar içerisinde kalite güvenilirlik, zamanında teslimat, maliyet, estetik gibi kavramları içermektedir; hız siparişi ve ürün teslimat sürelerini, esneklik yeni ürün üretimi, çıktı kalitesini yansıtmakta maliyetler ise üretim maliyetleri, satış fiyatları ve hizmet maliyetlerini yansıtmaktadır (Neely vd., 1995, s.83). Bu kavramlara ek olarak performans ölçüm modellerinin tasarımında müşteri memnuniyeti, finansman ve insan kaynaklarının da büyük önemi vardır (Hudson vd., 2001, s.1102). Sonuçta performans ölçüm modellerinin oluşturulmasında performans ile ilgili çok sayıda bireysel ölçüt bir araya gelerek bir performans ölçüm modeli oluşturulmaktadır (Neely vd., 1995, s.83).

2. Performans Ölçüm Modelleri

İletmelerde performans ölçüm modelleri incelendiğinde bunlar içerisinde farklı öncelikleri ön plana çıkaran, farklı alt başlıklara yer veren modellerin bulunduğu

görülmektedir. Bunlar arasında müşteri değerleri ön planda tutan müşteri değeri analizi (customer value analysis), işletmenin sahip olduğu marka değerini ön planda tutan marka değeri analizi (brand value analysis), kalite unsurunu ön planda tutan kalite mükemmellik modeli (EFQM), muhasebe uygulamalarına dayalı olan faaliyet tabanlı maliyetleme (activity based costing), işletmenin yarattığı ekonomik değere odaklı olan ekonomik katma değeri (economic value added) gibi yaklaşımlar bulunmaktadır. Görüldüğü gibi bu modellerin öncelikleri ve odak noktaları birbirinden oldukça farklıdır. Modellerin bir kısmında yalnızca müşteri değerlere, bir kısmında kalite unsuruna, bir kısmında ekonomik unsurlara vurgu yapılmaktadır. Bu noktada işletme yöneticilerinin bu farklı odak noktalarını bir araya getirerek daha sistematik bir bakış açısı ile bütüncül resmi görmelerini sağlayacak yaklaşımlara ihtiyaçları vardır.

Bu ihtiyaca yanıt vermek üzere Tonchia ve Quagini (2010) tarafından geliştirilen modelde işletme performans ölçüm modelleri başlıca üç grupta toplanmıştır. Bunlar hiyerarşik modeller, dengeli modeller ve sürece yönelik modellerdir. **Hiyerarşik Modeller:** finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki başlık halinde incelenebilmektedir ve bu modellerin temel hedefi ekonomik-finansal sonuçları iyileştirmektir. Bunun yanı sıra hiyerarşik modellerde yalnızca ekonomik-finansal sonuçlara yer verilmemekte, müşteri memnuniyeti gibi ölçütler de yer alabilmektedir. **Dengeli Modeller:** dengeli puan cetvelinin de bu grupta yer aldığı bilinmekle birlikte, her birisi yatay pozisyonda olmak üzere bu modellerde farklı kategorilere ayrılması, farklı başlıklar (finansal, operasyonel, müşteri, inovasyon gibi) incelenebilmektedir. Dengeli modeller çok boyutlu olma özellikleri ile diğer modellerden ayrılmaktadırlar. **Sürece Yönelik ve Değer Zinciri Modelleri:** belirli bir üretim zincirini takip eden daha çok üretim işletmeleri için uygun olan modellerdir ve bu modellerde girdi-üretim-çıkış gibi temel süreçlerden oluşan bir değer zincirinden söz edilmektedir.

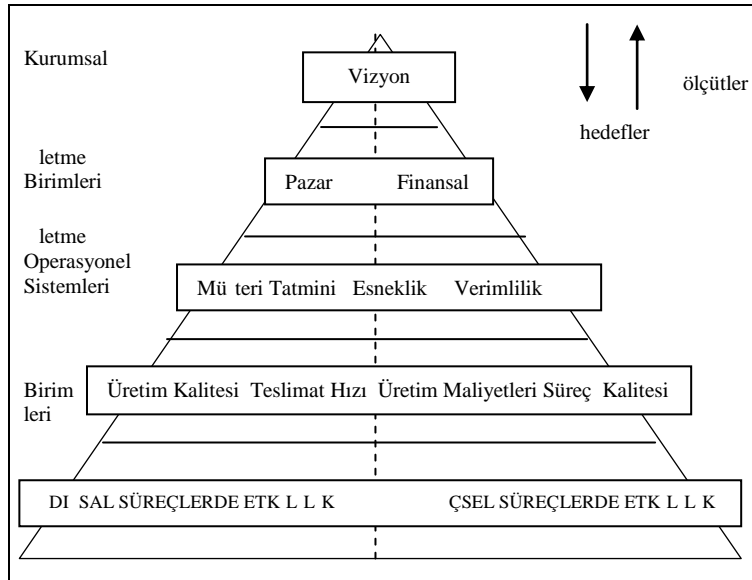
Hiyerarşik modeller, dengeli modeller ve sürece yönelik modeller birlikte değerlendirildiğinde bu modellerden hiyerarşik modellerin performans ölçümünü yalnızca ekonomik ve finansal olmaktan uzaklaştırmak yönünde bir katkıda buldukları, dengeli modellerin daha güncel yaklaşımlar arasında yer aldıkları ve ister küçük ister büyük ölçekli olsun her türlü işletme için uygun bir performans ölçüm modeli oldukları, sürece yönelik modellerin ise belirli bir üretim sürecini takip eden üretim işletmeleri için oldukça uygun oldukları görülmektedir. Ayrıca Tonchia ve Quagini (2010) tarafından yapılan bu üçlü sınıflandırmada söz edilen performans ölçüm modelleri ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.1. Hiyerarşik Modeller

Bu modellerin temel hedefi ekonomik-finansal sonuçları iyileştirmektir. Bunun yanı sıra hiyerarşik modellerde yalnızca ekonomik-finansal ölçütlere yer verilmemekte, finansal olmayan ölçütler de yer almaktadır. Hiyerarşik modeller grubunda Performans Pramidi, DuPont Modeli ve Hronec Modeli bulunmaktadır.

2.1.1. Performans Pramidi (SMART Model) Modeli (Lynch ve Cross, 1991)

SMART (Strategic Measurement Analysis and Reporting Techniques) model olarak da isimlendirilen Performans Pramidi modelinde işletme içsel ve dışsal faaliyet süreçlerine yönelik performans ölçütlerinden söz edilmektedir. Şekil 2.1 incelendiğinde pramidin dışsal performans ölçütlerini gösteren sol tarafında yer alan ölçütler üretim kalitesi, müşteri memnuniyeti ve işletmenin içinde bulunduğu pazar koşulları ile ilgili ölçütlere işaret ederken, sağ tarafta yer alan performans ölçütleri üretim maliyetleri, süreç kalitesi, verimlilik ve finansal ölçütlere işaret etmektedir. Hem içsel hem de dışsal performans ölçütleri belirlenirken bu pramidin tam ortasında esneklik yer almaktadır. Pramidin tepesinde ise işletmenin vizyon ve hedefleri yer almaktadır. Performans pramidi modeline yönelik eleştirilerin yanında bu modelin performans ölçütleri ve bu ölçütlerin geliştirilmesi ile ilgili detaylara yeterince yer vermemiş olması yer almaktadır.



Şekil 2.1. Performans Pramidi (SMART Model)

Kaynak: Lynch R.L. Cross K.F. (1991) Measure Up: Yardsticks for Continuous Improvement, Blackwell, Cambridge, s.65.

2.1.2. Du Pont Modeli (1910)

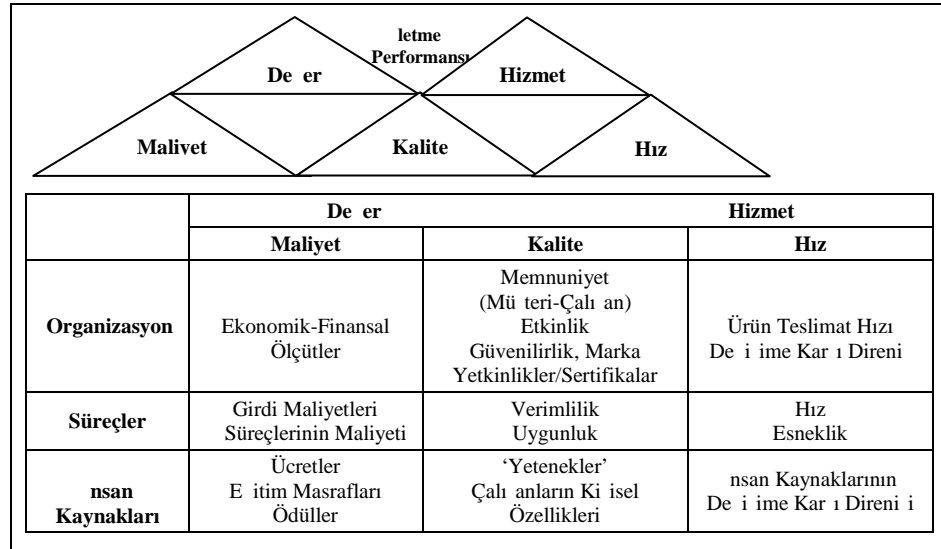
İlk kez Du Pont şirketi tarafından kullanılan, Tonchia ve Quagini (2010) tarafından hiyerarşik modeller sınıfında ele alınan muhasebe verilerine dayanan işletmenin finansal tabloları ile finansal durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen, analizlerde bilanço ve gelir tablolarından yola çıkarak toplam varlık karlılığı (ya da yatırım karlılığı) ve özsermaye karlılığını birlikte değerlendirilen bir finansal analiz yöntemidir. Birleşik oran analizi

olarak da bilinen Du Pont analizi işletmenin karlılığını satışlar üzerinden ölçen net kar marjı ile işletmenin kaynaklarını kullanmadaki etkinliğini ölçen toplam varlık devir hızını bir araya getirmektedir (Kocaman 2006, s.20).

Du Pont formülüne göre söz konusu iki oranın birleşimi sonucunda toplam varlık karlılığı ortaya çıkmaktadır. Du Pont modelinin ikinci adımında ise toplam varlık karlılığı, finansal kaldıraç çarpanı ile birlikte değerlendirilerek öz sermaye karlılığına ulaşırlar. Du Pont yöntemi işletmenin farklı bölümlerinin faaliyetlerini kontrol etmek için yararlı bir yöntemdir. Bu modelin kullanıldığı genellikle merkezilikten uzak bir yapı sergileyen büyük ölçekli işletmelerde her bir bölüm kendisine ait yatırımları ile bireysel bir kar merkezi gibi değerlendirilebilir.

2.1.3. Hronec Modeli (1993)

Hiyerarşik modellere yönelik bir diğer örnek Hronec (1993) tarafından geliştirilen modeldir. Bu model maliyet, hız ve zaman kavramlarından bir sentez yapması nedeniyle diğer modellerden ayrılmaktadır. Bu modelde ekil 2.2’de görüldüğü gibi insan kaynakları, süreç ve örgüt ile ilgili göstergeler maliyet, kalite ve hız gibi genel kavramlar ile sentezlenmiştir. Buna göre örneğin insan kaynakları boyutu ile ilgili olan ve maliyet ile ilgili göstergeler arasında bulunan çalışanlara ödenen ücretler, eğitim masrafları ve çalışanlara verilen ödüller için katlanılan masraflar maliyetler başlığı altında işletmenin değer yaratmasına katkıda bulunmaktadır.



ekil 2.2. Hronec Modeli (1993)

Kaynak: Tonchia S., Quagini L. (2010), Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence, Springer, Heildernerg, Germany s.46.

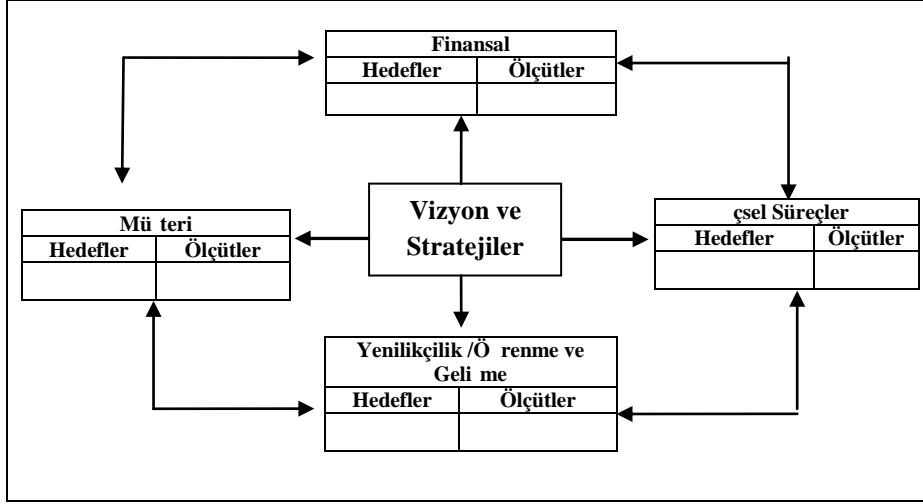
2.2. Dengeli Modeller

Dengeli puan cetvelinin de bu grupta yer aldığı bilinmekle birlikte bu modeller çok boyutlu olma özellikleri ile diğer modellerden ayrılmaktadırlar. Bu grupta Dengeli Puan Cetveli, Thor Modeli, Gilmore Modeli ve Performans Prizması bulunmaktadır.

2.2.1. Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard BSC) (Kaplan ve Norton, 1992)

Güncel performans ölçüm modelleri içerisinde en popüler olan model dengeli puan cetveli modelidir. Bu modelin hiyerarşik modellerden farkı işletme performansını sistematik bir bakış açısı ile şekil 2.3’de görüldüğü gibi “finansal”, “müşteri”, “içsel süreçler” ve “yenilikçilik”, “öğrenme ve gelişme” boyutları olmak üzere beş dört boyutta ele almasıdır. Bu model performans ölçümünü yalnızca ekonomik-finansal odaklı olmaktan uzaklaştırmıştır (Tonchia ve Quagini, 2010, s.48). Kaplan ve Norton (1992)’a göre dengeli puan cetvelinin yöneticiler tarafından çok tercih edilmesinin beş nedeni, yöneticilerin bu sayede performansı sınırlı sayıda göstergeye bakarak değil, en az dört farklı boyut altında sıralanmış 15-20 gösterge ile değerlendirilmelerine olanak sağlamasıdır.

Bazı araştırmacılar dört boyuttan oluşan dengeli puan cetveli modelini statik bir model olarak değerlendirirler ve bu modele tedarikçiler, çalışan memnuniyeti (Brown, 1996) ve insan kaynakları (Maisel, 1992) boyutlarının da eklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu ihtiyaca yanıt vermek için Kaplan ve Norton 1996 yılında yayınladıkları kitapta dengeli puan cetveli modeline dinamik bir özellik kazandırmak ve bu boyutları işletme stratejileri ile bütünleştirmek için strateji haritalarını geliştirmişlerdir. Bu sayede dengeli puan cetvelinin boyutlarının işletme vizyon ve stratejileri ile uyumlu hale getirilmesini sağlamak için bir yol haritası oluşturulmaya çalışılmıştır.

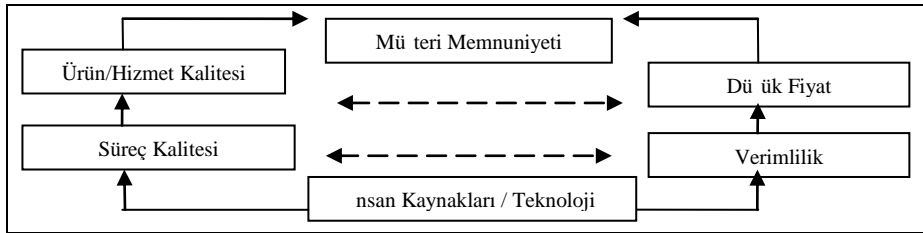


ekil 2.3. Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)

Kaynak: Kaplan R.S., Norton D.P. (1992) 'The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance', Harvard Business Review, s.76

2.2.2. Thor Modeli (1993)

Dengeli puan cetveli modelinin performans boyutları arasında entegrasyon sa lamaktan uzak oldu u ekindeki ele tirilerin bir sonucu olarak geli en performans ölçüm modellerinden birisi ekil 2.4'de görülen Thor (1993) modelidir. Bu modelde mü teri memnuniyeti temel olmak üzere insan kaynakları ve teknolojide yapılan iyile meler bir taraftan verimlili i artırarak fiyatları dü ürecektir, di er taraftan da süreç kalitesini iyile tirerek ürün ve hizmet kalitesini yükseltecek ve bu sayede mü teri memnuniyeti sa lanacaktır.



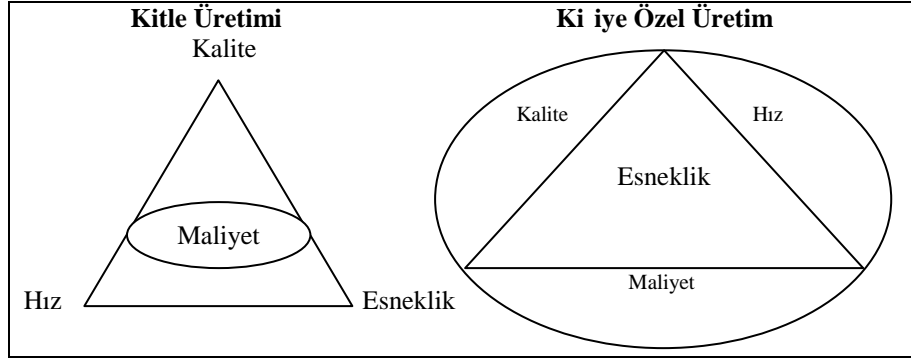
ekil 2.4. Thor Modeli (1993)

Kaynak: Tonchia S. Quagini L. (2010) Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence, Springer, Berlin, Germany, s.50

2.2.3. Gilmore Modeli (1993)

Dengeli performans ölçüm modellerinden birisi de Gilmore (1993) tarafından geli tirilen modeldir. ekil 2.5'de görülen bu modelde kitle üretimi yapan işletmelerde

maliyet temelinde kalite, hız ve esneklikler önemli iken, müşteriye özel üretimin yapıldığı işletmelerde esneklik merkezinde kalite, hız ve maliyetler ön planda yer almaktadır.



Şekil 2.5. Gilmore Modeli (1993)

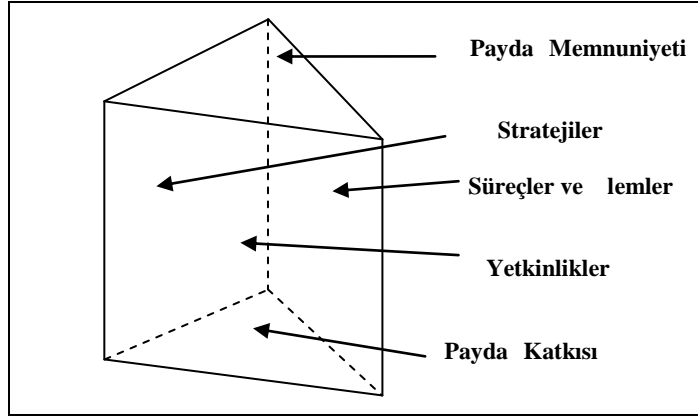
Kaynak: Gilmore J.H. (1993) 'Reengineering For Mass Customization', Journal of Cost Management, 7(4), 22-29.

2.2.4. Performans Prizması (Neely ve diğeri, 2001)

Neely ve diğeri (2001) tarafından geliştirilen performans prizması modelinin diğer performans ölçüm modellerinden farkı, bu modelin merkezinde 'payda memnuniyeti'nin yer alıyor olmasıdır. Şekil 2.6'da görülen bu modelde payda lar arasında yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleyiciler ve politika ve kurallar yer almaktadır. Stratejiler; payda ların ihtiyaç ve beklentilerine uygun stratejiler; süreçler stratejik politikalar tarafından tanımlanmış hedef ve amaçların tanımlanması; yetkinlikler insan, faaliyetler, teknoloji ve yapı, payda ların katkısı payda lar katkısına ne ölçüde ihtiyaç duyuldu mu ile ilgilidir. Sonuçta bu modelde içsel ve dışsal ölçütlerin dengeli biçimde bir araya getirilmesi sağlanmaktadır.

Performans prizmasının uygulanması için gereken temell unsurlardan birisi işletmenin temel yeteneklerinin doğru tanımlanmasıdır. İşletmelerin yetenekleri insan, uygulamalar, teknoloji ve yapı faktörlerinin birleşimi ile ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin temel yeterlilikleri payda lar için değer yaratılmasında büyük önem taşımaktadır. Bu bir marka, ürün ya da hizmet ya da örgütün bir özelliği olabilmektedir. Performans prizması ölçüm modelinin kullanılabilirliğini artırmak için odaklanılması gereken noktalardan bir diğeri ise gelecekte işletmeyi rakiplerinden ayıracak temel özellikleri ortaya çıkarmaktır. Rekabete yönelik kıyaslamalar yapmak bu noktada önem taşımaktadır (Neely vd., 2007, s.155).



Şekil 2.6. Performans Prizması (Neely ve di ., 2001)

Kaynak: Neely A.D., Adams C. (2001) 'Perspectives On Performance: The Performance Prism', Journal of Cost Management, 15(1), 7-15.

2.3. Sürece Yönelik Modeller ve Değer Zinciri Modelleri

Bu modeller belirli bir üretim zincirini takip eden daha çok üretim işletmeleri için uygun olan modellerdir ve bu grupta ön plana çıkan modeller arasında Performans Ölçüm Matrisi, Değer Zinciri Modeli, Makro Süreç Modeli ve Sonuçlar ve Belirleyiciler Matrisi bulunmaktadır.

2.3.1. Performans Ölçüm Matrisi (Keegan ve di ., 1989)

Performans ölçüm matrisi modeli işletme dışsal ve içsel performans ölçütlerini maliyetler ile ilgili olan ve olmayan göstergeler olmak üzere iki grupta incelemektedir.

Şekil 2.7'de görüldüğü gibi dışsal süreçler ile ilgili performans göstergeleri grubunda yer alan ve maliyetler ile ilgili olmayan performans ölçütleri arasında müşteri şikâyetleri, pazar payı yer alırken, dışsal süreçler ve maliyetler ile ilgili performans göstergeleri arasında rekabet, araştırma ve geliştirme harcamaları yer almaktadır. İçsel süreçler ile ilgili performans göstergelerinin maliyetler ile ilgili olmayan grubunda teslimat süreleri, yeni ürün sayısı, içsel performans göstergelerinin maliyetler ile ilgili boyutunda ürün tasarım maliyeti ve üretim maliyetleri yer almaktadır.

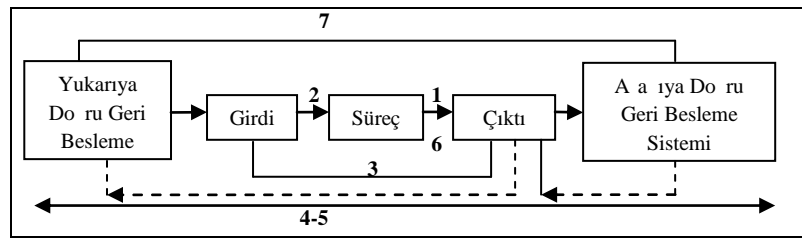
	Maliyetler ile İlgili Olmayan	Maliyetler ile İlgili Olan
Dışsal Süreçler ile İlgili Performans	Müşteri Şikâyetleri	Rekabet
	Pazar Payı	Araştırma ve Geliştirme Harcamaları
İçsel Süreçler ile İlgili Performans	Teslimat Süreleri	Ürün Tasarım Maliyeti
	Yeni Ürün Sayısı	Üretim Maliyeti

Şekil 2.7. Performans Ölçüm Matrisi (Keegan ve di ., 1989)

Kaynak: Keegan D.P., Eiler R.G., Jones C.R. (1989) 'Are Your Performance Measure Obsolete?', Management Accounting, June, 45-50.

2.3.2. Değer Zinciri Modeli (Sink ve Tuttle, 1989)

Sink ve Tuttle (1989) tarafından geliştirilen ve Şekil 2.8.'de görülen değer zinciri modeli daha çok belirli bir operasyonel süreci takip eden üretim işletmeleri için uygun bir performans ölçüm modelidir. Bu modelde girdi, süreç ve çıktı arasındaki ilişkilerde verimlilik ve kaliteye vurgu yapılmak üzere yedi tip performans ölçütü olduğu vurgulanmıştır. Bunlar etkinlik (1), etkililik (2), verimlilik (3), kalite (4)-(5), yenilikçilik (6), gelir ve karlılık (7) tir. Bu modele göre girdi ve çıktı ve arasındaki ilişki (3) ile gösterilmiş olup, bu noktada girdi ve çıktı arasındaki ilişkide verimliliğin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

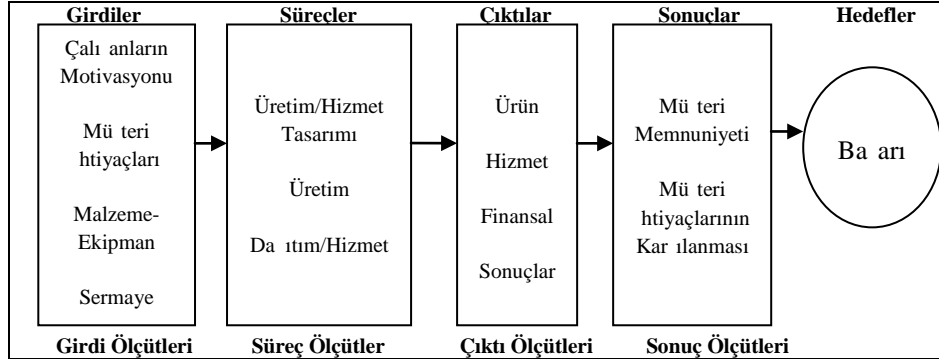


Şekil 2.8. Değer Zinciri Modeli (Sink ve Tuttle, 1989)

Kaynak: Sink D.S., Tuttle T.C. (1989) "Planning and Measurement In Your Organization of The Future", 5. th., Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA, 170-184.

2.3.3. Makro Süreç Modeli (Brown, 1996)

Sürece yönelik modellerden biridir. Eğer ise Brown (1996) tarafından geliştirilmiş olan Makro Süreç Modeli'dir. Bu model Şekil 2.9'da görüldüğü gibi beş adımdan oluşmakta ve sebep-sonuç ilişkilerine dayanmaktadır. EFQM (European Foundation for Quality Management) kalite mükemmellik modeli temel alınarak geliştirilen bu modelde ele alınan girdi unsurları arasında çalışanların motivasyonu, müşteri ihtiyaçları, malzeme-ekipman ve sermaye yer alırken, süreç unsurları arasında, ürün ya da hizmet tasarımı, üretim, ürün dağıtım ve hizmet sunumu yer almaktadır. Çıktı unsurları ürün, hizmet ya da finansal sonuçlar olmakta, erişilen sonuçlar arasında ise müşteri tatmininin sağlanması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması yer almaktadır. Tüm bu süreç sonucunda işletmenin erişmek istediği nihai hedef ise uzun vadede başarıya ulaşmaktır.



ekil 2.9. Makro Süreç Modeli (Brown, 1996)

Kaynak: Neely A.; Mills J.; Platts K.; Richards H.; Gregory M.; Bourne M.; Kennerly M. (2000) 'Performance Measurement System Design: Developing and Testing A Process-Based Approach', International Journal of Operations & Production Management, 20(10), 1119-1145, s.1125.

2.3.4. Sonuçlar ve Belirleyiciler Matrisi (Fitzgerald ve di , 1991)

Hizmet işletmelerinin performans ölçümü amacıyla geliştirilen bir model olan sonuçlar ve belirleyiciler matrisinde ekil 2.10'da görüldüğü gibi işletmenin ulaştığı finansal performans ve rekabet gücünü gösteren sonuçlara erişiminde belirleyici faktörler olarak kalite, esneklik, yenilikçilik, kaynak kullanımının önemini vurgulayan bir model oluşturulmuştur.

Sonuçlar	Finansal Performans
	Rekabet Gücü
Belirleyiciler	Kalite
	Esneklik
	Yenilikçilik
	Kaynak Kullanımı

ekil 2.10. Sonuçlar ve Belirleyiciler Matrisi (Fitzgerald ve di , 1991)

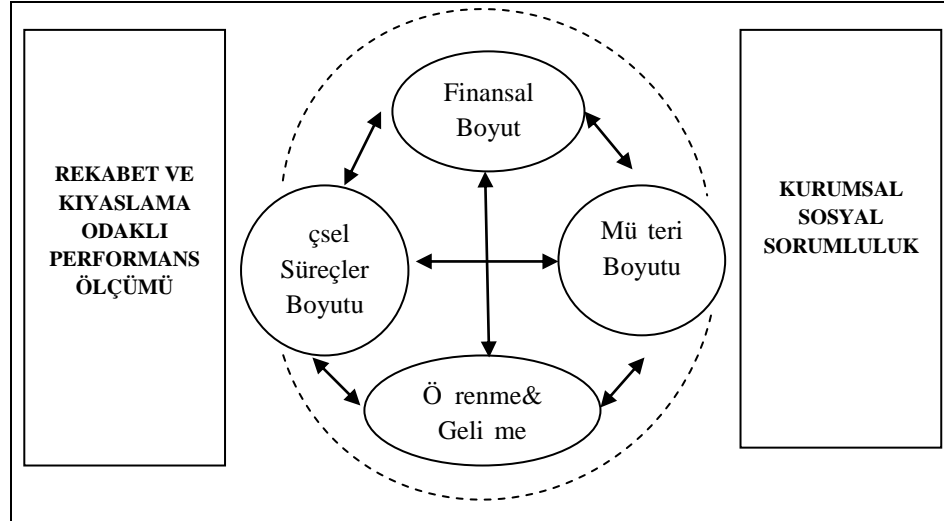
Kaynak: Neely A.; Mills J.; Platts K.; Richards H.; Gregory M.; Bourne M.; Kennerly M. (2000) 'Performance Measurement System Design: Developing and Testing A Process-Based Approach', International Journal of Operations & Production Management, 20(10), 1119-1145, s.1123.

3. Sonuç ve Performans Ölçüm Modellerinin Geleceği

Literatürde öne çıkan işletme performans ölçüm modelleri ve bu modelleri oluşturmuş olan ölçütler birlikte değerlendirildiğinde performans ölçüm modeli tasarımının ekonomi, yönetim, mühendislik, muhasebe gibi birçok disiplinin birliğini gerektirdiği görülmektedir. Çok sayıda performans ölçüm modeli ve performans ölçütü içerisinde

hangisinin seçilece i performans ölçümünün amacına, performans ölçümü için gerekli detaylara, performans ölçümünün yapılacağı zaman sürecine, performans ölçümü için gerekli bilgi ve verilere erişip erişmediği durumuna, performans ölçümünün maliyetine bağlı olarak değerlendirilmektedir (Tangen, 2004, s.735-736).

Günümüzün dinamik işletme yönetimi koşullarında performans ölçümünde geleneksel modeller olarak bahsedilen modeller işletmelerin en temel amaçları olan karlılık hedefine ulaşmaları ile ilgili bilgiler sunarken, zaman içerisinde yalnızca karlılık düzeyinin yükseltilmesi hedefinin yeterli olmadığı ortaya çıkmış ve dengeli, esnek, bütüncül performans ölçüm modelleri önem kazanmıştır. Güncel yaklaşımlar sayesinde performans ölçümü işletmelerin taktik ve operasyonel karar verme seviyelerinden stratejik karar verme seviyelerine yükselmiştir. Bu çalışmada bahsedilen geleneksel modellerden modern performans ölçüm modellerine geçiş sayesinde işletmelerin amaçlarına ulaşmaları kolaylaşmıştır (Bititci ve diğeri, 1997:522).



Şekil 3.1. İşletme Performans Ölçüm Modellerinin Geleceği

Kaynak: Tonchia S., Quaglini L. (2010), Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence, Springer, Heidelberg, Germany s.78.

Performans ölçüm modellerinin gelecekte nasıl şekilleneceği incelendiğinde Şekil 3.1'de görüldüğü gibi dengeli puan cetvelinin boyutlarını oluşturan finansal, müşteri, işsel süreçler, öğrenme ve gelişim gibi çok boyutlu ve dengeli modeller temelinde işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevre bakımından sorumlu davranışları gerektiğini belirten kurumsal sosyal sorumluluk ve rekabete vurgu yapan modellerin daha fazla önem kazanacağını söylemek mümkün olabilecektir (Malina ve Selto, 2004:442).

İşletme performans ölçüm modellerindeki bu değişim süreci incelendiğinde yöneticilerin bu sürecin farkında olmaları ve kullanılacak performans ölçüm modelinin

gerçekten işletmenin amaçları ve mevcut veriler ile ölçüm yapmak için uygun olup olmadığını profesyonel bir bakış açısı ile değerlendirilmesi ve kullanılan modellerde esnekliklere yer vererek kurumsal sosyal sorumluluk, soyut varlıkların ölçümü, rekabet ve kıyaslamayı önemsemeleri gerekmektedir.

Kaynaklar

ANSOFF H.I. (1980) 'Strategic Issue Management', *Strategic Management Journal*, vol.1, 131-148.

BITİTÇİ U.S.; Carrie A.S.; McDevitt L. (1997) 'Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide', *International Journal of Operations&Production Management*, 17(5), 522-534.

BROWN M.G. (1996) *Keeping Score: Using The Right Metrics to Drive World-Class Performance*, New York: Quality Resources.

FIZTGERALD L.; Johnson R.; Bringnall T.J.; Silvestro R.; Voss C. (1991) *Performance Measurement In Service Businesses*, London: Chartered Institute of Management Accountants.

FOTTLER M.D. (1987) 'Health Care Organizational Performance: Present and Future Research', *Journal of Management*, 13(2), 367-391.

GILMORE J.H. (1993) 'Reengineering For Mass Customization', *Journal of Cost Management*, 7(4), 22-29.

HRONEC S.M. (1993), *Vital Signs: Using Quality, Time and Cost Performance Measurement To Chart To Your Company's Future*, American Management Association.

HUDSON M.; Smart A.; Bourne M. (2001) 'Theory and Practice In SME Performance Measurement Systems', *International Journal of Operations&Production Management*, 21(8), 1096-1115.

JOHNSON H.T. (1981) 'Towards An Understanding of 19th Century Cost Accounting', *Accounting Review*, 56, 510-518.

KAPLAN R.S.; Norton D.P. (1996) *Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press.

- KAPLAN R.S.**; Norton D.P. (1992) 'The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance', Harvard Business Review, January-February, 75-86.
- KEEGAN D.P.**; Eiler R.G.; Jones C.R. (1989) 'Are Your Performance Measure Obsolote?', Management Accounting, June, 45-50.
- KOCAMAN N.G.** (2006) 'Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi', Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletme A.B.D., Ankara.
- LYNCH R.L.**; Cross K.F. (1991) Measure Up: Yardsticks for Continuous Improvement, Blackwell, Cambridge.
- MAISEL L.** (1992) '**Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach**', Journal of Cost Management, 6(2).
- MALINA M.A.**; Selto F.H. (2004) 'Choice and Change of Measures In Performance Measurement Models', Management Accounting Research, 15, 411-469.
- NEELY A.**; Gregory M.; Platts K. (1995) 'Performance Measurement System Design A Literature Review and Research Agenda', International Journal of Operations Management, 15(4), 80-116.
- NEELY A.**; Mills J.; Platts K.; Richards H.; Gregory M.; Bourne M.; Kennerly M. (2000) Performance Measurement System Design: Developing and Testing A Process-Based Approach, International Journal of Operations & Production Management, 20(10), 1119-1145.
- NEELY A.D.**; Adams C. (2001) 'Perspectives On Performance: The Performance Prism', Journal of Cost Management, 15(1), 7-15.
- SINK D.S.**; Tuttle T.C. (1989) Planning and Measurement In Your Organization of The Future, 5. Ch., Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA, 170-184.
- TANGEN S.** (2004) 'Performance Measurement: From Philosophy to Practice', International Journal of Productivity and Performance Management, 53(8), 726-737.

TATICCHI P.; Tonelli F.; Sameh M.; Botarelli M. (2008) 'Performance Measurement and Management : What Is Next?', WSEAS Transaction on Business and Economics, 11(5), 497-506.

THOR, C.G. (1993) 'A Complete Productivity and Quality Measurement System', in Christopher, W. F., Thor, C. G., eds., Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Productivity Press, Cambridge.

TONCHIA S.; Quagini L. (2010), Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence, Springer, Heildernerg, Germany.