

## Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi

### The Model Proposal Which Aims to Build up A Balanced Scorecard in Thermal Tourism Businesses

Yrd. Doç. Dr. İ. Cemal GENÇAY

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Erbaa Sağlık Yüksekokulu  
E-posta: ibrahimcemel.gencay@gop.edu.tr

#### Özet

“Kurumsal Performans Karnesi” olarak isimlendirilen Balanced Scorecard’a göre kurumsal performans; finans, müşteri, iç işlemler, öğrenme ve gelişme boyutlarıyla ele alınmalıdır. Kurumsal Performans Karnesi işletmelerin, ölçme ve değerlendirme esasına dayalı bir stratejik yönetim sistemi ile yönetilmelerini önermektedir. Bu çalışma kurumsal performans karnesi yönteminin termal turizm işletmelerinde nasıl oluşturulabileceğine yol gösteren süreç ile kendi özgün yapılarına uyarlayarak kullanacakları örnek amaç ve ölçütleri içeren bir model ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, termal turizm işletmelerinin kendi kurumsal performans karnelerini oluştururken kullanabilecekleri örnek amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik örnek ölçütler ayrı ayrı tablolar halinde gösterilmiştir. Çalışmada kurumsal performans karnesinin termal turizm işletmelerinde kullanılabilecek uygun, yararlı ve yeterli bir model olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Performans Karnesi, Termal Turizm İşletmeleri, Amaç ve Ölçütler.

#### Abstract

According to the Balanced Scorecard named as “corporate performance scorecard”, corporate performance, finance, customer, internal processes, learning and development must be evaluated with dimensions. Balanced Scorecard proposes that businesses are supposed to be managed with a strategic management system mainly based on measurement and evaluation. This study aims to present the model objectives, criteria and the process that guides about how to build up the corporate performance (Balanced Scorecard) method in thermal tourism businesses. The data forming the content of inquiry has been obtained by interview technique among the quality inquiry methods. Under the light of obtained data, sample aims and samples measures to test these aims that can be used during forming their own institutionally balanced scorecards are presented as individual tables. As a result, it is shown in this work that institutionally balanced scorecards are a convenient, valuable, and sufficient model to be used in thermal tourism businesses.

**Key Words:** Balanced Scorecard, Thermal Tourism Businesses, Objectives and Criteria.

## 1. Giriş

Kurumsal performans kavramı 20. yüzyılın son çeyreğine gelinceye kadar bireysel performans veya finansal performans merkezli bir bakış açısıyla ele alınmış ve işletmelerin başarısı bu faktörlerin sonuçları ile ölçülmeye çalışılmıştır. Geleneksel sistemler olarak nitelendirilen bu yöntemlerin yetersizliklerini gidermek üzere geliştirilen Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard), yönetim alanında getirdiği yeniliklerle dikkatleri çekmektedir. Kurumsal performans karnesi daha önceleri üzerinde durulmayan ve fark edilmeyen işletmenin gayri maddi varlıklarının fark edilmesini ve değerlendirilmesini sağlamakta, işletmenin finans, müşteri, iç işlemler, öğrenme ve gelişme boyutlarıyla ele alınarak bu boyutlar arasında vizyon ve stratejileri gerçekleştirmeye yönelik bir denge sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

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

Bu çalışmanın amacı; termal turizm işletmelerinde geçmişin sonuçlarını incelemenin yanında, geleceği hedefleyen bir anlayışla, kurumsal performansta artış sağlayacak, kendilerine özgü, çok boyutlu bir ölçme ve değerlendirme sisteminin "kurumsal performans karnesi" yardımıyla oluşturulmasını sağlayacak örnek bir model önerisi geliştirmektir.

Çalışmada öncelikle kurumsal performans karnesi kavramsal olarak incelenmektedir. Ayrıca bir termal turizm işletmesinin kendi kurumsal performans karnesini oluşturma sürecinde kullanabileceği örnek amaç ve ölçütler, çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda özetlenerek tablolar halinde belirtilmeye çalışılmıştır.

## 2. Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Kavramı

Kurumsal performans karnesi (BSC), işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton, 2007:2). Yönetim literatürüne getirdiği yeniliklerle dikkatleri çeken kurumsal performans karnesi Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en etkili yönetim uygulaması olarak gösterilmektedir (Niven, 2002:12, David, 1997:5). Barsky ve Bremser (1999:6), kurumsal performans karnesini işletmelerin strateji uygulama modeli şeklinde tanımlamaktadırlar. Kurumsal performans karnesi, strateji ve vizyonu işletmenin merkezine koymakta ve bunları ölçülebilir hedeflere dönüştürmektedir (Letza, 1996:58, Griffiths, 2003:70). Kurumsal performans karnesi, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşım ulaşımadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır (Koçel, 2005:454).

"Ölçülemeyen yönetilemez" ilkesini esas alan kurumsal performans karnesi, birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans

ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Kurumsal performans karnesinin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır (Kaplan, Norton, 2004: 61).

Kurumsal performans karnesi, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin birleştirilmesi ile hem kısa vadedeki hem de uzun vadedeki işletme performansına yöneticilerin dikkatini çekmektedir (Mac Stravic, 1999: 64, Horngren, Datar ve Foster, 2003:449). Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen kurumsal performans karnesi, örgüt stratejisi ve vizyonundan alınmış stratejik amaçları dört boyut olarak sınıflandırmış bir stratejik yönetim kontrol sistemidir (Quezada, Cordova, Palominos, Godoy ve Ross, 2009: 2). Kurumsal performans karnesi, finansal olmayan performans ölçütlerinin performans yönetim sisteminde sayısal bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. İşletmeler performans karnesi ile bugünkü durumlarını gösteren finansal sonuçları izlerken aynı zamanda gelecekteki gelişmeleri için gereken maddi olmayan varlıkları elde edebilmekte ve gerek duyulan beceri ve yetenekleri geliştirebilmektedir (Zaim, 2002:191).

### 3. Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Boyutları, Amaç ve Ölçütleri

Karmaşık yapıya sahip bu günün iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton uçağın birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağını vurgulayarak 12 şirket üzerinde yaptıkları çalışmaların temelini oluşturduğu performans kriterlerini dört boyuta indirgemıştır (Batman ve Kınır, 2006:5). Kaplan ve Norton' un ilk olarak geliştirdiği kurumsal performans karnesinin bu dört boyutu

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

olarak sıralanmaktadır. Bu dört farklı açı kurumsal performans karnesinin ana çerçevesini oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 2007:9).

Kurumsal performans karnesi geçmişi kapsayan, aynı zamanda geleceğe yönelik, içsel ve dışsal performans ölçütlerini, çok boyutlu bir yaklaşımla ele almaktadır. Finansal boyut geçmişle ilgili ölçütleri ortaya koyarken, öğrenme ve gelişme boyutunun içerdiği ölçütler ileriye dönük ölçütlerdir. Kurumsal performans karnesi, finansal ölçümü, yönetim ve işletme performansının özet bilgisi olarak muhafaza ederken, aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ve entegre ölçü birimlerine de önem vermektedir (Kaplan ve Norton, 2007: 27).

Kurumsal performans karnesinin dört boyutunun birçok değişik sektör ve şirket için yeterli olduğu saptanmıştır. Fakat bu dört boyutun dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu dört boyutun içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak şirketler bulunacağı gibi,

faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve şirketin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek şirketler de olabilecektir (Kaplan ve Norton, 2007:44).

#### 4. Kurumsal Performans Karnesinin Özgün Nitelikleri ve Unsurları

Performans ölçümü ve stratejik performans yönetimi ile ilgili olarak çok farklı bir bakış açısı ve birçok yeniliği ortaya koyan kurumsal performans karnesinin üzerinde durduğu ve “kurumsal performans karnesinin unsurları” olarak ifade edilebilecek faktörler, birçok kaynakta farklı şekillerde ele alınarak incelenmiştir (Barsky ve Bremser, 1999:6; Atkinson, 1997:26; Chan, 2004:206; Kaplan ve Norton, 2007:39). Bu özgün unsurları şu şekilde özetlemek mümkündür.

- 1-Çok Boyutluluk
- 2-Denge (performans boyutları arasında denge)
- 3-Maddi Olmayan Varlıklar (finansal ve finansal olmayan varlıklar)
- 4-Sebeup-Sonuç İlişkisi
- 5-Çift Döngülü Öğrenme
- 6-Stratejik Başarı ve Mükemmel Performansa Ulaşmak
- 7-Bütünsellik
- 8-Ardıl - Öncül Göstergeler
- 9-Kurumsal Performans Karnesi Strateji Haritası

Günümüz iş dünyasında şirketlerin, sadece en düşük maliyette en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri memnuniyeti, kalite, yenilik, hız ve çevre gibi farklı ölçülere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına yöneldikleri görülmektedir. İşletmelerin, sadece geçmiş dönemlerin sonuçlarını/verilerini inceleyen ve durum tespit çalışmaları olarak kalan, dikkatlerin tek bir boyuta odaklandığı geleneksel ölçüm sistemleriyle geleceğe ve başarıya ulaşmalarının mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Geleneksel ölçüm sistemlerinin eksikleri ve yetersizliklerinin fark edilmesi ile geliştirilen kurumsal performans karnesi, günümüz işletmelerinde dünü, bu günü ve geleceği kapsayan bir kurumsal performans ölçüm ve yönetim sisteminin, çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini vurgulamakta ve kurumsal performans değerlendirme ile ilgili şu yeni ve özgün unsurları ortaya koymaktadır (Gençay, 2011:4).

- Kurumsal performans karnesi “Balanced Scorecard” terimindeki Balanced, doğrudan kurumsal “dengeyi” ifade etmektedir. Sistemde kurumsal performansın ölçümünde “dengede” bulunması gereken dört boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar; finans, müşteri, şirket içi işlemler, öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Kurumsal performans karnesinin çatısını oluşturan bu dört boyut arasında stratejiler ve hedeflerle uyumlu bir denge sağlanması gerekmektedir. Kurumsal performans karnesi her şeyden önce bu dengeyi oluşturmak, geliştirmek ve korumakla ilgili bir yönetim felsefesidir. (Kaplan ve Norton, 2007:2).

Kurumsal performans karnesi “Balanced Scorecard” adından da anlaşılacağı gibi bir takım unsurların dengelendiği bir yöntemdir. Kurumsal performans karnesinde; “Uzun dönemli hedeflerle kısa dönemli hedefler, Finansal ve finansal olmayan ölçütler, İşletmenin tüm tarafları (ortaklar, çalışanlar, müşteriler) ” ile ilgili amaçlar ve ölçütler arasında denge olmak zorundadır (Güner, 2006: 52). Kurumsal performans karnesi oluşturulmasındaki temel düşünce farklı performans ölçütleri arasında işletme stratejisini yansıtan dengeli bir ilişkinin tesis edilmesidir (Storey, 2002:324). Kurumsal performans karnesi, stratejik yönetimi destekleyen bir araç olarak görülebilir. Kurumsal performans karnesi, uzun dönemli amaçlar ile kısa dönemli amaçları, finansal ve

finansal olmayan boyutları, iç ve dış çevreyi dengelemeyi hedeflemektedir (Meng ve Minogue, 2011: 2).

- Kurumsal performans karnesi, kurumsal performansın tüm boyutlarındaki (dört boyuttaki) “**ardıl ve öncül göstergelerin**”, “**sebep sonuç ilişkileri**” gözetilerek, “**çok boyutlu**” ve “**bütünsel**” bir yaklaşımla ele alınmasını vurgulamaktadır. Performans karnesinin diğer performans ölçüm sistemlerinden önemli bir farkı olan performans boyutlarının birbirlerine **neden – sonuç** ilişkisi ile bağlanması, yapısal olarak güçlenmeyi sağlamıştır (Kaplan ve Norton, 2001:77). Örneğin finansal hedefler ile içsel süreç arasında güçlü bir bağ vardır. Süreçteki gelişmeler işletmenin finansal hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır (Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010: 6).

- Kurumsal performans karnesi, kurumsal performansın şekillenmesinde en önemli kritik başarı faktörleri olarak nitelendirilebilecek “**maddi olmayan varlıkların**” (beşeri sermaye, bilgi sermayesi, örgütsel sermaye veya yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, motive olmuş ve yetenekli personel, tatmin olmuş ve sadık müşteriler) tespit edilerek korunması ve geliştirilmesi yönünde hedefler, amaçlar ve ölçüler oluşturulmasını önermektedir.

- Kurumsal performans karnesi, “**stratejik başarı ve mükemmel performansa ulaşmayı ve performansta atılım yapmayı**” sağlayacak girişimlere odaklanmayı, bu amaçla oluşturulan stratejilerin geçerliliğinin de “**çift döngülü öğrenme**” yeteneğinin geliştirilmesi ile sorgulanmasını önermektedir (Kaplan ve Norton, 2007:21).

- Kurumsal performans karnesi, geleneksel mali ölçüm sistemini dışlamak yerine, onu temel dört boyuttan biri olarak kabul etmektedir. Ayrıca bu sistem bir bakıma son yılların temel işletme akımlarının uygulamayla bütünleştirilmesi üzerine kuruludur. Kurumsal performans karnesi, organizasyonel öğrenme, süreç yaklaşımı ve klasik müşteri odaklılık ile mali yönetimi tek bir araçta bütünleştirmektedir. Kurumsal performans karnesi, “sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve değişim” programlarının gerekliliğini ispatladığı gibi, bu programlar üzerinde odaklanılmasına ve gereken entegrasyonun sağlanmasına da olanak tanımaktadır (Kaplan ve Norton, 2007:17).

- Kurumsal performans karnesi, işletmelere vizyoner bir bakış açısı ile sistematik ölçme ve değerlemeye dayanan bir yönetim anlayışı kazandırmaktadır. Kurumsal performans karnesi, önceden başlanmış bir sürecin sadece ölçümü ile ilgili çalışmaları değil, özellikle vizyon, strateji ve hedeflerin yeniden ve baştan belirlenip veya gözden geçirilip, başarı etkenlerinin kurumsal yapıya yerleştirilmesi ile ilgilidir.

Kurumsal performans karnesi, bir işletmenin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar (Ölçer, 2005: 89).

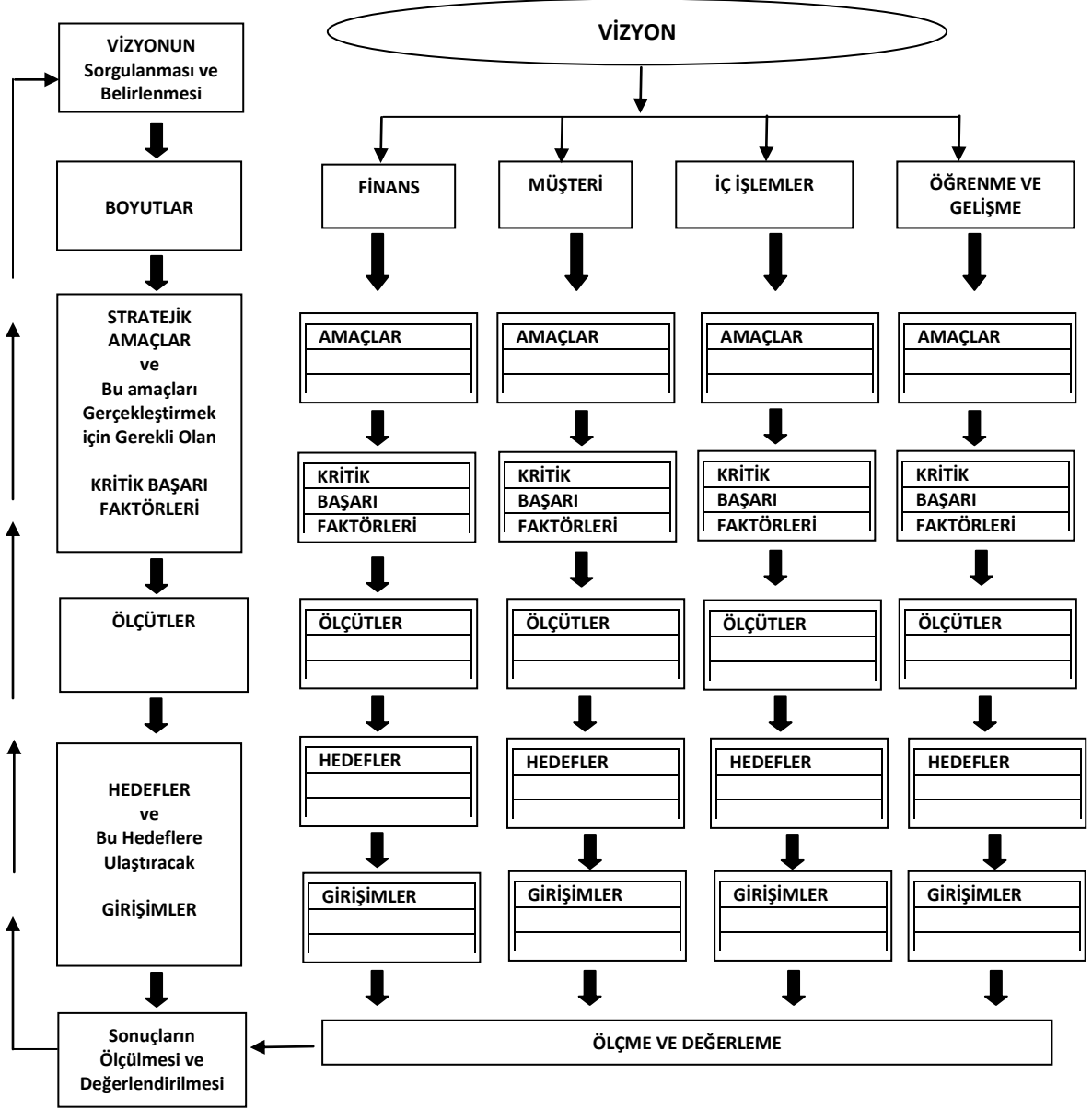
## 5. Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Model Oluşturma Süreci

Araştırma konusunu oluşturan “termal turizm işletmelerinde kurumsal performans değerlendirme ve kurumsal performans karnesi oluşturulması” konusunda izlenmesi gereken yolu ortaya koymaya çalışan model önerisinin amacı ve temelindeki yaklaşımlar şunlardır;

- Termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi sisteminin uygulanabilirliğinin, yöneticilerin görüşlerine başvurularak sorgulanması;
- Termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi oluşturulmasında kullanılabilecek amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik ölçütlerin belirlenmesi;
- İşletmelerin kurumsal performans karnelerini oluşturma sürecinin, ilk adımı, şirketin vizyonu ve stratejilerinin belirlenmesi ve bunlara bağlı olarak kritik başarı etkenlerinin belirlenmesidir. Bu etkenleri ölçmek ve kurumsal performans değerlendirmesi yapabilmek için ölçülebilir hedefler konular ve bu hedeflerle eşlenecek ölçüm kriterleri belirlenir. İşletmelerin yapısına göre esneklik içermesi nedeniyle, izlenecek sürecin detaylarında farklılıklar olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işletmelerin kendilerine özgü boyutlar, stratejik amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik ölçütlerin belirlenmesine odaklanması ile kendi modellerini oluşturması gerektiğidir (Kaplan ve Norton, 2007:44). Kaplan ve Norton'un geliştirdikleri kurumsal performans karnesi oluşturma süreci, Nils ve Wetter, (2000:42), tarafından "Performance Drivers" isimli eserde şematize edilmiştir. Çalışmanın odağındaki model önerisinin temelini oluşturan ve kurumsal performans değerlemede izlenecek yolu gösteren süreç (Nils ve Wetter, 2000:42)'den uyarlanarak oluşturulmuştur.
- Bu süreç, her bir işletmenin kendi özgün yapılarına uyarlayabilecekleri ve kurumsal performans karnelerini oluşturmada kullanabilecekleri bir modeli ortaya koymaktadır.
- Modelde görüldüğü üzere, kurumsal performans karnesi (BSC) kurumsal performans değerlemede, işletmeyi dört boyutta, bütünüyle ele almakta, her boyut için özgün stratejik amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik ölçülerin belirlenmesine odaklanmaktadır. Kurumsal performans karnesi bu yöntemle, işletmelere vizyoner bir bakış açısı ile sistematik ölçme ve değerlemeye dayanan bir yönetim anlayışı kazandırmaktadır.
- Kurumsal performans karnesinin hedef/amaç ve ölçüleri, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir. Kurumsal performans karnesinde yer alan hedef/amaç ve ölçüler ile şirketin performansı, finansal ve finansal olmayan dört farklı boyutta değerlendirilmektedir (Pineno, 2002:69; Mc Adam ve Walker, 2003:877).

Şekil 1. Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Oluşturma Süreci Modeli



**Kaynak:** NILS Goran Olve, JAN Roy, WETTER Magnus, "Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard", John Wiley & Sons, 2000, s: 42'den uyarlanmıştır.

Modele temel olan, kurumsal performans karnesi oluşturma süreci aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

İşletmeler **öncelikle** gelecekteki vizyonumuz nedir? Sorusunu net bir şekilde cevaplamalı ve "vizyonun" işletmenin tüm kademeleri tarafından bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır.

**İkinci olarak;** belirlenen vizyonun gerçekleşmesine yönelik işletmenin stratejik amaçları, kurumsal performans karnesinin her bir boyutu için ayrı ayrı sorgulanmalı ve cevaplanmalıdır.

**Üçüncü olarak;** belirlenen stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan kritik başarı faktörlerinin, kaynak ve kabiliyetlerin neler olduğu ve işletmenin bunlara sahip olup olmadığı sorgulanmalıdır.

**Dördüncü olarak;** belirlenen stratejik amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yürütülen çabaların sonuçlarını ölçme ve değerlemede kullanılacak ölçütlerin neler olacağı; başka bir ifade ile amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği veya hangi ölçüde gerçekleştiğini izlemek için kullanılacak ölçütler belirlenmelidir.

**Beşinci olarak;** belirlenen vizyon ve stratejik amaçlara ulaşma yönündeki hedefler ve bu “hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenler”, eylemler ve girişimler planlanmalıdır.

**Son olarak** da tüm faaliyetlerin sonuçları belirlenen ölçütler kullanılarak ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Ölçme ve değerlemelerden elde edilen bilgiler ve ulaşılan sonuçlar sürecin yenilenecek devamı için gerekli olan verilerin temelini oluşturacaktır.

Termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi oluşturulmasına yönelik her bir boyuta ilişkin amaç ve ölçüler ile araştırmadan elde edilen sonuçlar çalışmanın devam eden bölümlerinde sunulmuştur.

## 5. 2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılan teknik olan **görüşme tekniği** ile elde edilmiştir. Veri toplama tekniği olarak kullanılan görüşme türü; görüşme formu yöntemidir. Ayrıca, bireysel görüşme ve liderle yapılan görüşme türleri kapsamındadır. Görüşme sürecinde kullanılan görüşme formu, kurumsal performans karnesi ve kurumsal performans ölçme ve değerlendirme literatürünün taranması sonucu oluşturulmuştur. Hazırlanan, yapılandırılmış görüşme formları, konu ile ilgili akademisyenlerin görüşlerine başvurularak son şeklini almıştır. Her bir yönetici ile yüz yüze yapılan görüşmeler, yaklaşık 40-50 dakikada ve görüşme formları üzerinde beşli likert ölçeğinde oluşturulan seçenekler işaretlenerek gerçekleştirilmiştir.

İki bölümden oluşan görüşme formunun birinci bölümünde termal turizm işletmelerinde uygulanabilecek kurumsal performans karnesi modeline ilişkin finans, müşteri, iç işlemler, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyuttaki amaç ve ölçüleri belirlemeye yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise bu işletmelerdeki kurumsal performans ölçme ve değerlemeye yönelik güncel uygulamalar sorgulanmıştır. Ayrıca yöneticilerin farklı görüşlerini ve işletmelerine özgü uygulamaları belirtmelerine yönelik açık uçlu sorulara da yer verilerek görüşmeler tamamlanmıştır.

## 5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Modern yapıdaki termal turizm işletmeleri, sağlık ve turizm gibi iki farklı alandaki çok çeşitli birimi ve kapsamlı hizmetleri tek çatı altında toplayan ve çok geniş bir alanı



kapsayan kompleks tesislerdir. Bu nedenlerle termal turizm işletmelerinde, hem sağlık hem de turizm alanında başarılı olabilmek için çok boyutlu ve kapsamlı bir ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması ve yönetim biçimi olarak benimsenmesinin gerektiği görülmektedir. Bu anlamda kurumsal performans karnesinin termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlemede uygun ve yararlı bir model olacağı düşünülerek uygulamanın termal turizm işletmelerinde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Ayrıca literatürde termal turizm işletmeleri ile ilgili kurumsal performans karnesi uygulamalarına rastlanmaması çalışmanın özgünlüğünü kuvvetlendiren bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren termal turizm tesisleri oluşturmaktadır. Ülkemizde Kültür ve Turizm Bakanlığında termal amacına yönelik olarak (Sağlık Bakanlığınca kür merkezi uygun görülen) turizm yatırım belgesi almış 15 tesis; turizm işletme belgesi almış 50 tesis faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda ülkemizdeki termal turizm işletmelerinin önemli bir bölümünü oluşturan 26 işletmede toplam 28 yönetici ile randevu alınarak uygulamaya geçilmiştir.

Araştırmanın örneklemini ise, termal turizm faaliyetlerinin yoğunlaştığı ve termal turizmde, ülkemizde ön plana çıkan iller ve bu illerdeki üç, dört ve beş yıldızlı termal turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklemini oluşturan işletmelerin yıldız sayıları ve faaliyet gösterdikleri iller özetle Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan İşletmeler**

<b>YIDIZ SAYISI / OTEL ADI</b>	<b>YIDIZ SAYISI / OTEL ADI</b>
**** <b>Güral Sapanca Sapanca/SAKARYA</b>	**** <b>Sheraton Cesme Hotel, Resort &amp; Spa / İzmir</b>
*** <b>Kuzuluk Akyazı./SAKARYA</b>	**** <b>Altın Yunus Çeşme / İzmir</b>
**** <b>Richmond Nua Wellness Spa / SAKARYA</b>	**** <b>Anemon Afyonkarahisar</b>
**** <b>Yalova Termal</b>	**** <b>İkbal Deluxe Hotel Afyonkarahisar</b>
**** <b>Thermalium Wellness Park /YALOVA</b>	**** <b>Korel Thermal Resort Clinic&amp;Spa Afyonkarahis</b>
**** <b>Gönlüferah Çekirge/Bursa</b>	*** <b>Sandıklı Beld. Yeni Termal Otel /Afyonkarahisar</b>
**** <b>Kervansaray Osmangazi / Bursa</b>	**** <b>Oruçoğlu Thermal Resort Afyonkarahisar</b>
**** <b>Anatolia Çekirge / Bursa</b>	**** <b>Divabiz Termal Resort Hotel/Spa/ Nevşehir</b>
**** <b>Lidya Sardes Thermal Hotel&amp;Spa / Manisa</b>	**** <b>Termalya Termal Hotel Kozaklı./ Nevşehir</b>
**** <b>Asya Pamukçu Termal Balıkesir</b>	**** <b>Grand Termal Hotel Kozaklı./ Nevşehir</b>
**** <b>Saruhan Termal Hotel Edremit / Balıkesir</b>	**** <b>Roza Resort Termal Hotel Kozaklı./ Nevşehir</b>
**** <b>Adramis Termal Hotel Edremit / Balıkesir</b>	**** <b>Dadak Thermal Spa&amp;Wellness Hotel./ Nevşehir</b>
**** <b>Balçova Termal Otel Balçova / İzmir</b>	**** <b>Asos Deluxe Thermal Spa/Wellness Hotel./Nevşehir</b>

Üç, dört ve beş yıldızlı işletmelerin araştırma kapsamına dahil edilmesi, bu büyüklüklerdeki işletmelerde stratejik yönetim ve kurumsal performans değerlemeye yönelik uygulamaların olduğu veya olması gerektiği varsayımına dayanmaktadır.

Araştırma kapsamında belirlenen işletmeler, termal su kaynaklarına dayanan sağlık hizmetleri, konaklama-ağırlama hizmetleri ve rekreasyon hizmetlerini bütünleştiren, geniş insan kaynaklarına sahip ve kurumsal yönetim anlayışıyla

yönetilen işletmelerdir. Yerli ve yabancı müşteri gruplarına hitap eden bu işletmeler küresel rekabet şartlarında faaliyet göstermektedir. Bu nedenlerle kurumsal performans değerlemeye yönelik yöntemlerin ve çabaların bu işletmelerde sistematik yürütülmesi gerektiği gerçeğinden hareketle, bu büyüklükteki işletmeler araştırma kapsamında belirlenmiştir.

#### 5.4. Evrenin Özellikleri ve Modelin Gereksinimleri

Termal turizm, sağlık turizminin paralelinde Dünyada ve ülkemizde hızla gelişmekte olan bir turizm türüdür. Son yıllarda bu alana olan ilginin, bakanlık düzeyinde, yatırımcılar düzeyinde ve turist düzeyinde önemli ölçüde arttığı, birçok işletmenin hizmete girdiği ve yenilerinin yapımına yönelik yatırımların da devam ettiği görülmektedir. Ülkemizin termal turizm potansiyelinin, ülkemiz turizmi açısından çok önemli olduğu gerçeğinden hareketle araştırma alanı olarak termal turizm işletmeleri seçilmiş ve bu işletmelerin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlemede kullanabilecekleri, geleneksel sistemlerin eksikliklerini giderecek güncel bir model önerisinde bulunmak amaçlanmıştır.

Termal turizm işletmelerinin özgün niteliklerini dikkate alarak bu işletmelerin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlemede çok boyutlu, bütünsel ve geleceği hedefleyen bir sistem olan kurumsal performans karnesi modelini önermenin birçok gereksinimi sıralanabilir. Özellikle;

- Günümüzde ulaştığı boyutlarıyla, özellikle modern termal turizm tesislerinin, diğer turizm tesislerine oranla çok fazla sayıda hizmeti ve birimi bünyelerinde topladıkları ve çok geniş bir alanı kapsayan kompleks tesisler olduğu görülmektedir. Termal turizm işletmelerinin, sağlık ve turizm gibi farklı alanları bütünleştiren işletmeler olması, konaklama, sağlık hizmetleri, rekreasyon hizmetleri gibi kapsamlı ve çok boyutlu hizmetlerin tek çatı altında sunulması gibi faktörler işletmelerin kurumsal performanslarının değerlendirilmesinde çok boyutlu ve kapsamlı ölçme ve değerlendirme sistemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda termal turizm işletmelerinin kendi özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri, çok boyutlu ve dengeli bir model oluşturmaları için kurumsal performans karnesi örnek bir model olarak görülmektedir

- Termal turizm işletmeleri; termal su kaynakları ile tedaviyi konu alan balneoloji ve hidroklimatoloji başta olmak üzere fizik tedavi ve rehabilitasyon gibi tıp biliminin ve sağlık hizmetlerinin sunulduğu, sağlık turizminin odak noktasını oluşturan işletmelerdir. Sağlık turizminin küresel boyutlara ulaşması; küresel rekabet şartlarına, teknolojik ve kurumsal değişim ve gelişmelere geç kalınmadan, zamanında uyum sağlama zorunluluğu, bu işletmelerde, vizyoner bir yaklaşımla yeniliklere, değişim ve gelişime, odaklı ve çok boyutlu, ölçme ve değerlendirme sistemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Kurumsal performans karnesi bu işletmelere, kurumsal performansın en önemli unsurlarını oluşturan vizyon ve stratejilere odaklı, yenilik değişim ve gelişime yönelik, ölçme ve değerlendirme temelinde bir yönetim yaklaşımını sunmaktadır.

- Termal turizm işletmelerinde, diğer konaklama işletmelerinde ön büro, odalar, yiyecek içecek, rekreasyon ve diğer çalışan personele ek olarak, uzman hekim, fizyoterapist, diyetisyen, masör, hemşire gibi sağlık personeli de istihdam edilmektedir. Müşteri yapılarının homojen olmayıp her yaştan müşteri grubuna hitap etmesi ve çeşitli hizmetleri sunacak çok farklı iş gören gruplarına sahip olması, bu

İşletmelerin kurumsal performanslarında etkili olan çalışanların nitelik, yeterlilik ve verimlilikleri ile ilgili düzenli ölçümlerin yapılmasını gerektirmektedir. Ayrıca çalışanlarla ilgili ölçümler için belirlenen amaç ve ölçütlerin diğer performans boyutları ile (iç süreçler, müşteri ve finans) ilişkilendirilerek dengelenmesi sağlanmalıdır. Kurumsal performans karnesi, termal turizm işletmelerinin en önemli gayri maddi varlıkları olan çalışanları (beşeri sermayesi) ile ilgili ölçme ve değerlendirme faaliyetlerini, kurumsal performansın tüm boyutları ile ilişkilendirerek dengeleyebilecekleri bir model olarak görülmektedir.

## 6. Kurumsal Performans Karnesinin Dört Boyutundaki Amaç Ve Ölçütlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Termal turizm işletmelerinde, kurumsal performans karnesi oluşturulmasına yönelik bu araştırmanın bulguları, işletmelerin üst düzey yöneticilerinin konu ile ilgili görüş, deneyim ve değerlendirmelerini içermektedir. Kurumsal performans karnesinin her bir boyutu için ayrı ayrı oluşturulan amaçlar ve ölçütlere ilişkin ulaşılan bulguların analizi ve yorumlanması model önerisinin temelini oluşturacaktır.

Bu amaçla işletme yöneticilerine; “bir termal turizm işletmesinin kurumsal performans karnesinin dört boyuttaki stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır?”, “Bu hedeflere ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını test etmede kullanılabilecek ölçütler neler olmalıdır?” şeklinde iki soru yöneltilmiştir.

Ayrıca görüşme formunda her bir boyutun son kısmında yöneticilerin farklı görüş / önerilerini belirtmeleri amacıyla sorular tekrarlanmış ve kendi ifadeleri ile amaç ve ölçütlere örnekler vermeleri istenmiştir.

Termal turizm işletme yöneticilerinin görüşme forumlarında belirttikleri ve görüşmeler sürecinde elde edilen bilgiler ışığında bir termal turizm işletmesinin performans karnesinin dört boyutundaki hedefleri/amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere örnekler/öneriler Tablo 2, 3, 4, 5’de sıralanmaktadır.

### 6.1. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Finansal boyuttaki hedefleri/amaçları ve bu amaçları test etmeye yönelik belirlenen ölçütler, yöneticiler tarafından çok önemli ve önemli görülmektedir. Bu sonuç, görüşme formundaki ifadelerin ve belirlenen amaç ve ölçütlerin termal turizm işletmeleri yöneticileri tarafından uygulanabilir olarak görüldüğünü ve tam olarak doğrulandığını göstermektedir.

Görüşme formunun “finansal boyuttaki ölçütlere ilişkin sizin eklemek istediğiniz ölçütleri lütfen belirtiniz” bölümünde yöneticilerin görüşme formunda yer alan ölçütleri uygun ve yeterli gördükleri, çok az sayıda farklı ve tamamlayıcı ölçüt ortaya koydukları görülmüştür. Yöneticilerin ifade ettikleri farklı ölçütleri de içeren tüm bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür:

**Tablo 2. Termal Turizm İşletmeleri Finansal Boyut Örnek Amaç ve Ölçütleri**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	SONUÇLAR
Gelir Artışı	Gelir Artışı Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		
Satışların artırılması (oda, yiy - iç, sağlık hizmetleri vb.)	Her bir departmanın gelir artış oranı Toplam satışların artış oranı		
Yurt içi yeni pazarlardan ( bireysel ve kurumsal müşterilerden) gelen gelirleri arttırmak	Yurt içi yeni pazarlardan ( bireysel ve kurumsal müşterilerden) elde edilen gelirin toplam gelirlere oranı.		
Yurt dışı yeni pazarlardan ( bireysel ve kurumsal müşterilerden) gelen gelirleri arttırmak	Yurt dışı yeni pazarlardan ( bireysel ve kurumsal müşterilerden) elde edilen gelirin toplam gelirlere oranı.		
Karlılığın artırılması	Net karın satışlara oranı. Brüt satış karının / net satışlara oranı		
Yeni ürün - hizmetlerin artırılması	Yeni ürün-hizmet satış oranı Yeni ürün-hizmetlerden elde edilen kar oranı.		
Pazar payının (yurt içi veya yurt dışı ) artırılması	Yeni pazarlardaki artış oranı. Mevcut pazar payı artış oranı. Rakiplere kıyasla pazar payı oranı		
Mevcut yan/ek hizmet satışlarını arttırmak	Mevcut yan/ek hizmet satışlarının toplam satışlara oranı		
Yeni yan/ek hizmet satışlarını arttırmak	Yeni yan/ek hizmet satışlarının toplam satışlara oranı		
Happy-Hour & Happy-Time uygulamaları ile gelirleri arttırmak	Happy-Hour & Happy-Time gelirlerinin toplam gelirlere oranı		
Müşteri başına geliri arttırmak	Müşteri payı ( birimlerdeki harcamalarının ) artışı oranı		
Maliyetlerin Düşürülmesi	Maliyetlerin Düşürülmesi Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		
Kilit bölümlerdeki israfların önlenmesi /kontrolü;	Kilit bölümlerdeki (sağlık, hiz., yiy-iç. hiz.vb ) israflardaki düşüş oranı		
Yönetim ve genel giderlerinin düşürülmesi	Genel giderlerin toplam maliyetlere oranı Toplam maliyetlerdeki düşüş oranı Genel giderlerdeki düşüş oranı		
Verimliliğin artırılması	Toplam giderlerin toplam gelirlere oranı		
Hizmet sunum maliyetlerinin kontrolü	Hizmet birim maliyetlerindeki, israflardaki düşüş oranı Karın çalışan sayısına oranı Çalışan başına üretilen hizmetlerdeki artış oranı		
Aktiflerin Kullanımının Artırılması	Aktiflerin Kullanımının Artırılması Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		
Mevcut varlıkların kullanımını azami seviyeye çıkartmak	Her bir departmanın ortalama doluluk oranı. Her bir departmanın doluluk artış oranı Kapasite (mevcut varlıkların) kullanım oranı		
Sermayenin karlılığını arttırmak	Yatırımlardan elde edilen kazancın ortalama yatırım miktarına oranı		

## 6.2. Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Termal turizm işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında müşteri boyutunun, termal turizm işletmelerinde kurumsal performansın izlenmesi ve ölçülmesi konusunda finansal boyuttan sonra düzenli olarak izlenen, ölçümlerin yapıldığı ve önemsenerek dikkate alındığı tek boyut olduğu söylenebilir.

Sağlık turizmi ve insan sağlığı ile olan ilişkisi, müşteri memnuniyeti konusunun termal turizm işletmeleri açısından önemini arttıran nedenlerin başında gelmektedir. Müşteri memnuniyetinin termal turizm işletmelerinde ön planda tutulmasındaki diğer faktörler, finansal başarının gereği ve rekabet olduğu gibi Türk kültürüne özgü misafirperverlik temelinde gelişen Türk turizm sektörünün ulaştığı sektörel davranış ve etik ile açıklanabilir. İşletme yöneticilerinin çoğunluğunun; görüşme formunda yer alan “müşteri” ifadesinin ve kavramının “misafir” olarak düzeltilmesi önerisi bunun bir göstergesidir.

Müşteri boyutunda özellikle, “müşteri kitemizi tanımak”, “marka farkındalığı oluşturmak”, “yeni müşteriler edinmek”, “yeni pazarlara ulaşmada tur operatörleri ve sağlık kuruluşlarıyla ilişkileri geliştirmek”, “müşteri kayıplarını en aza indirmek”, “müşteriyi sadakati yüksek müşteriye dönüştürmek (müşteri sadakat programları oluşturmak )” ve “cazip bir değer teklifiyle termal turizm müşterisinin memnuniyetini artırmak” hedefleri/amaçları, yöneticilere göre ağırlıklı olarak çok önemli ve önemli görülmektedir.

Termal turizm işletme yöneticilerinin görüşme formlarında belirttikleri ve görüşmeler sürecinde elde edilen bilgiler ışığında bir termal turizm işletmesinin, performans karnesinin, müşteri boyutundaki hedefleri /amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere ilişkin örnekler/öneriler Tablo 3’de sıralanmaktadır.

**Tablo 3. Termal Turizm İşletmeleri Müşteri Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	SONUÇLAR
Müşteriyi Kazanma	Müşteriyi Kazanma Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		
-Hedef müşteri kitemizi belirlemek/tanımak veya -Hedef müşteri portföyümüzü belirlemek ve müşteri taleplerini izlemek	Sadık – devamlı müşteri oranı Mevcut misafir portföyü ve misafir memnuniyeti anketi Hedef kategorilerdeki misafir sayıları/artış oranı		
Marka farkındalığı oluşturmak	Marka farkındalığı ve tercihi oranı (şirket içi anket) İnternet siteleri ve diğer araçlarla yürütülen kampanyalara verilen müşteri tepkisi oranı		
Artı değer kazandıran ve stratejik önemi olan (kurumsal, tur operatörleri, şirketler, sağlık kuruluşları gibi) yüksek değerli misafirleri kazanmak	Stratejik önemi olan kurumsal (tur operatörleri veya sağlık kuruluşları gibi ) misafir sayısı/artış oranı Kurumsal misafirlerin toplam misafirlere oranı		
Sunulan hizmetlerin (farklı sağlık hizmetleri veya rekreasyon hizmetleri gibi) çeşitliliğini artırma	Hizmet çeşitliliğinin artırılmasıyla kazanılan müşteri oranı		

**Tablo 3'ün Devamı**

Mevcut misafirleri motive ederek (yeni misafirler getirmeleri için avantajlar sunarak) yeni misafirler edinmek	Müşterilerin tavsiyeleri yoluyla kazanılan yeni müşteri sayısı		
	Yeni kazanılan (dönüştürülen potansiyel müşteri sayısı/oranı)		
Farklı yaş guruplarına (öncelikle çocuklara ve/veya gençlere) yönelik alternatif hizmetlerle cazibe oluşturmak	Farklı yaş guruplarına yönelik alternatif hizmetlerin sunumuyla kazanılan müşteri sayısı/oranı		
Yeni pazarlara ulaşmada tur operatörleri, sağlık kuruluşları, şirketler ve kamu kurumları ile ilişkileri geliştirmek	Kurumsal ilişkilerin geliştirilmesiyle kazanılan müşteri oranı		
Önceliği termal hizmet talebi olan müşteri kayıplarını en aza indirmek	Kaybedilen (sadık veya devamlı) müşteri sayısı		
	Kaybedilen sadık veya devamlı termal turizm misafirlerinin kaybedilme sebepleri (görüşme/anket)		
	Önceliği termal hizmet talebi olan misafirlerin kaybedilme nedenleri (görüşme/anket)		
Müşteri bilgi sistemlerinin ( CRM-müşteri ilişkileri yönetimi ) kullanımını artırmak	Müşteri bilgi sistemleri kullanım oranı		
	Müşteri bilgi sistemleri kullanımındaki artış ile kazanılan misafir sayısı/oranı		
Müşteriyi Elde Tutma ( Devamlılığı)	Müşteriyi Elde Tutma Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		
Müşteriyi sadakati yüksek, sürekli müşteriye dönüştürmek (Müşteri sadakat programları oluşturmak )	Sadık /sürekli müşterilerden gelen takdir, tavsiye sayısı		
	Sadık/sürekli müşteri sayısındaki artış oranı		
Termal turizm alanında ve sağlık hizmetlerinde öncelikle aranan ve tercih edilen hizmetler sunmak	Hizmet üretimi ve sunumuyla ilgili şikayet sayısı/oranı		
	Departmanlardaki şikayet düşüş oranı		
	Termal suya dayalı sağlık hizmetlerini tercih eden misafir sayısı/oranı		
	Termal suya dayalı sağlık hizmetleri ile ilgili şikayet sayısı/oranı		
Müşteri Memnuniyeti	Müşteri Memnuniyeti Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		
Cazip bir değer teklifiyle termal turizm müşterisinin memnuniyetini artırmak	Gizli denetçilerin işletmeyi ziyaretlerinden elde edilen ortalama sonuç		
	Müşteri yorumlarının yazıldığı kartlar		
	Değişik birimlerdeki hizmetlerden memnuniyet oranı		
	Sorun / şikayetleri çözümüleme başarısındaki artış oranı		
Termal turizm alanında özel müşteri hizmetlerini arttırmak	Özel ( VIP veya kurumsal ) Müşteri Sayısı		
	Özel Müşterilerin Kalite Değerlendirmeleri		
Algılanan hizmet kalitesinde (sağlık, konaklama, eğlence ve diğer hizmetlerde ) değer üretimini arttırmak	Algılanan hizmet kalitesindeki (sağlık, konaklama, eğlence ve diğer hizmetlerde) artış oranı		
	Müşteri temsilcilerinin bire bir görüşmeleri		

### 6.3. İç Süreçler Boyutu Amaç / Ölçütlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Hizmet üretim süreçlerinin karakteristik özelliklerinden olan “üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi” ve termal turizm hizmetlerinin, sağlık hizmetlerini de kapsayan özgün nitelikleri, iç süreçler/işlemler boyutunda yer alan hedeflerin/amaçların kurumsal performans değerlemede önemle üzerinde durulmasını gerektirmektedir. Bu anlamda, görüşülen termal turizm işletmeleri yöneticileri, görüşme formunun iç süreçler boyutunda yer alan hedefleri/amaçları önemlediklerini ve bu yönde çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir. Ancak yöneticilerin birçoğunun, bu boyutta, yenileme süreci ve satış sonrası hizmetleri çok önemli ve önemli gördüklerini ifade etmeleri ile birlikte iç süreçler boyutunu daha çok operasyonlar süreci ile eş anlamlı algıladıkları ve bu yönde yoğunlaştıkları görülmüştür.

İç süreçler/işlemler boyutunda “birimlerdeki ürün/hizmet üretim maliyetlerini azaltmak” dışındaki tüm hedefler/amaçlar çok önemli ve önemli görülmektedir. Bu bölümde İşletme yöneticilerinin, “birimlerdeki ürün/hizmet üretim maliyetlerini azaltmak” hedefine/amacına, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini düşürebileceği endişesi ile olumlu bakmadıkları görülmüştür. Yöneticiler, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlama noktasında maliyetlerin belirli bir noktadan daha aşağıya çekilemeyeceğini, bu ifadenin (hedef/amaç) yerine “maliyetlerin kontrolü” veya “israfların önlenmesi” gibi ifadelerin (hedef/amaç) kullanılabileceğini ifade etmektedirler.

Görüşme formunun, iç süreçler boyutunda “sizin eklemek istediğiniz hedefleri/amaçları ve ölçütleri lütfen belirtiniz” bölümünde işletme yöneticileri, görüşme formunda yer alan hedefleri/amaçları ve ölçütleri uygun ve yeterli gördüklerini belirtmişler ve bazı ifadeleri düzeltici ve tamamlayıcı yorum ve önerilerde bulunmuşlardır. Bu bilgiler ışığında bir termal turizm işletmesinin, performans karnesinin, iç süreçler boyutundaki hedefleri/amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere örnekler/öneriler Tablo 4'te sıralanmaktadır.

**Tablo 4. Termal Turizm İşletmeleri İç Süreçler Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	SONUÇLAR
Yenileme Süreci	Yenileme Süreci Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		
Termal turizm müşterisinin gelecekteki ihtiyaçlarını önceden görmek, geliştirmek	Kilit müşteriler ile belirlenen fırsat ve önerilerin sayısı		
Termal kaynaklara dayalı sağlık hizmetlerinde yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetleri keşfetmek ve uygulamaların öncüsü olmak	Termal sağlık hizmetlerinde yeni, daha etkili ve daha güvenli hizmetlerin sunumu ve öncülüğü ile ulaşılan gelir artış oranı		
	Yeni hizmetlerin sunumuyla, müşteri memnuniyetinin kaydedilen artış oranı		
	Yeni başlatılan projelerin sayısı / oranı		
	Yeni ürün / hizmet geliştirme süresi		

Tablo 4'ün Devamı

Doğal kaynaklar ve doğal/organik ürünlere dayalı sağlık hizmetlerini geliştirmek	Doğal/organik ürünlere dayalı sağlık hizmetlerini sunumu ile kazanılan müşteri sayısı/oranı		
Operasyonlar Süreci	Operasyonlar Süreci Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		
Takım ruhu ile çalışma ve koordinasyonu artırmak	Takımlar/departmanlar arasındaki çalışma uyumu anketi		
	Takımlar arasında çıkan sorunlardaki düşüş oranı		
	Takımlar, departmanlar arası uyumdan kaynaklanan verimlilik artış oranı		
-Birimlerdeki ürün/hizmet üretiminde maliyetlerin kontrolü –veya -Birimdeki ürün/hizmet üretimindeki israfları önlemek	Birimlerdeki israfların ( kontrolü )- düşüş oranı		
	Birimlerin maliyetleri / toplam maliyetler oranı		
	Rakiplerle kıyaslanmış birim başına maliyet		
	Kilit hizmet üretim süreçlerinin (sağlık hizmetleri gibi) faaliyet tabanlı maliyeti		
Termal turizm alanındaki İşlem / hizmet kalitesinin artırılması	İşlem / hizmet kalitesindeki artış oranı (hizmet kalite ölçeği)		
Hizmet verimliliğini arttırmak	Kusurlu, eksik hizmet telafisi ( müşteriye memnun etmek için tekrarlanan hizmet) oranı		
Termal turizm hizmetlerinde, üretim süreçlerini devamlı olarak geliştirmek	Hizmet üretim süreçlerinin gelişmesi ile kaydedilen gelir artış oranı		
Çalışma yaşam kalitesinin artırılması	Pozisyonlara göre çalışma yaşam kalitesi anketi		
	Çalışma yaşam kalitesindeki artışa paralel kaydedilen performans artış oranı		
Algılanan hizmet kalitesinde ( sağlık, konaklama, eğlence hizmetlerinde) değer üretimini arttırmak	Algılanan hizmet kalitesindeki (sağlık,konaklama,eğlence, hizmetleri ) artış oranı		
<b>Satış Sonrası Hizmetler</b>	<b>Satış Sonrası Hizmetler Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>		
Operasyon ve hizmet sunumu sonrası iletişimi sürdürmek	Operasyon ve hizmet sunumu sonrası iletişim ile elde tutulan veya tekrar kazanılan müşteri sayısı/oranı		
	İletişimin sürdüğü bireysel ve kurumsal müşteri sayısı		

#### 6. 4. Öğrenme/Gelişime Boyutu Amaç/Ölçütlerine İlişkin Burguların Değerlendirilmesi

Öğrenme ve gelişme boyutu kapsamında ele alınan beşeri sermaye, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye, kurumsal performansın temel dinamiklerini oluşturan unsurlardır. Kurumsal performansın diğer boyutları olan iç işlemler, müşteri ve finans boyutlarında belirlenen sonuç performans hedeflerinin gerçekleşmesi bu üç temel sermayenin niteliğine, yeterliliğine, etkinlik ve verimliliğine bağlıdır.

Görüşülen Termal turizm işletmeleri yöneticilerinin birçoğunun, kurumsal performans değerlendirme konusunda, (Balanced Scorecard) kurumsal performans karnesinden habersiz oldukları ve öğrenme ve gelişme boyutu ile bu boyut kapsamında ele alınan üç temel sermaye unsurunun kurumsal performans ile bu şekilde ilişkilendirilmesini ilk defa gördükleri belirlenmiştir. Bununla birlikte görüşülen işletme yöneticileri; görüşme formunun öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan hedefleri/amaçları ve bu hedefleri/amaçları test etmeye yönelik belirlenen ölçütleri çok önemli ve önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, görüşme formundaki ifadelerin ve belirlenen ölçütlerin termal turizm işletmeleri yöneticileri tarafından uygulanabilir olarak görüldüğünü ve tam olarak doğrulandığını göstermektedir.



Görüşme formunun öğrenme ve gelişme boyutlarında “sizin eklemek istediğiniz hedefler/amaçları lütfen belirtiniz” bölümünde işletme yöneticileri, görüşme formunda yer alan hedefleri amaçlara uygun ve yeterli gördüklerini belirtmişler ve diğer boyutların aksine bu boyut ile ilgili yorum ve önerilerde bulunmamışlardır.

Termal turizm işletme yöneticilerinin görüşme formlarında belirttikleri ve görüşmeler sürecinde elde edilen bilgiler ışığında bir termal turizm işletmesinin, performans karnesinin, öğrenme ve gelişme boyutundaki hedefleri/amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere örnekler/öneriler Tablo 5’de sıralanmaktadır:

**Tablo 5. Termal Turizm İşletmeleri Öğrenme/Gelişme Boyutu Örnek Amaç-Ölçütleri**

BİR TERMAL TURİZM İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	SONUÇLAR
<b>Beşeri Sermaye</b>	<b>Beşeri Sermaye Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>		
Personelin elde tutulması	Personel devir oranı		
Kilit personelin elde tutulması	Kilit personelin devir oranı		
Çalışanların tatminini artırmak	Pozisyon bazında iş tatmin anketi ( çalışan/personel anketi)		
Algılanan hizmet kalitesini ve hizmet üretim becerilerini geliştirmek – Yeni yetenekler kazandırmak	Eğitim çalışmaları sonucu yeni yetenekler kazandırılan personel sayısı		
	Tamamlanan kurslar sonucundaki verimlilik artış oranı		
	Toplam kalite, müşteri ilişkileri vb. konularda eğitilmiş personelin oranı		
<b>Bilgi Sermayesi</b>	<b>Bilgi Sermayesi Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>		
Termal turizm alanındaki yeni teknolojileri uygulamak	Rakiplere kıyasla kullanılan teknoloji düzeyi		
	Yeni hizmetleri -teknolojileri geliştirme/uygulama süresi		
Müşteri memnuniyetini destekleyen yeni hizmet – teknoloji liderliği	Rakiplere kıyasla geliştirilen yeni teknoloji ve ürün/hizmetlerden kaynaklanan müşteri memnuniyeti artış oranı		
<b>Örgütsel Sermaye</b>	<b>Örgütsel Sermaye Amaçlarını Test Edecek Ölçütler</b>		
Termal turizm müşterisiyle bütünleşen, müşteri merkezli bir kültür geliştirmek	Çalışanların, müşterilere değerli olduklarını hissettirme başarısındaki artış oranı ( anket )		
	Çalışanların olumlu davranışları ve başarıları nedeniyle kazanılan ve tekrar gelen müşteri sayısı		
Termal turizm alanındaki gelişmeleri izleyen, sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek	Başarı ile uygulanan ( çalışan ) öneri sayısı		
	Sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ve uygulanması oranı ( anket )		
	Takımlar veya departmanlar tarafından geliştirilen / gerçekleştirilen projelerin veya çalışmaların sayısı		
Bireysel ve kurumsal uyumu artırmak ( vizyon ve stratejilerin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak)	Önemli işlemlerde ve yeni yetkinliklerde kaydedilen gelişme oranı		
	Başarılı bireylere verilen teşviklerin sayısı, anlamı ve etkisi		
	Başarılı takımlara verilen teşviklerin sayısı, anlamı ve etkisi		
	Çalışanların şirketin vizyon ve stratejisini anlama ve katkı sağlama oranı ( anket)		
	Gizli deneticilerin görüşme ve incelemeleri		

## 6. Sonuç ve Öneriler

“Kurumsal performans değerlendirme ve termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturulmasına yönelik bir model önerisi” oluşturulmasını amaçlayan çalışmada

-“Bir termal turizm işletmesinin stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır?” ve

-“Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test edecek ölçütler neler olmalıdır?” soruları yanıtlanmaya çalışılmıştır.

Kurumsal performans karnesinin her bir boyutu için bu sorgulama çerçevesinde ayrı ayrı tablolar halinde hazırlanan görüşme formları, ülkemizdeki termal turizm işletmelerinin önemli bir bölümünü oluşturan 26 işletmede toplam 28 yönetici ile bire bir görüşme yöntemi kullanılarak irdelenmiş ve işletme yöneticilerinin görüş ve önerileri elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşülen termal turizm işletmeleri yöneticilerinin tamamına yakını, görüşme formlarında yer alan kurumsal performans karnesinin boyutları ve bu boyutlarda örnek olarak sıralanan amaçlar ile bu amaçları test etmeye yönelik ölçütler hususunda yorum ve önerilerde bulunmuşlardır. Elde edilen veriler ışığında, bir termal turizm işletmesinin kendi kurumsal performans karnesini oluştururken, özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri örnek amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik örnek ölçütler kurumsal performans karnesinin her boyutu için ayrı ayrı tablolar halinde gösterilmiştir.

Ayrıca, görüşülen işletme yöneticilerine göre, kurumsal performans karnesi termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlemede kullanılabilecek uygun bir model midir? ve Kurumsal performans karnesinde ele alınan dört boyut yeterli midir? Sorularına yanıt aranmıştır.

Görüşülen yöneticilerin tamamı, kurumsal performans karnesinin termal turizm işletmelerinde kullanılabilecek uygun ve yararlı bir model olabileceğini belirtmişlerdir. Görüşme formunda sıralanan, kurumsal performans karnesinin dört boyutunun ve bu boyutlarda belirtilen amaç ve ölçütlere ilişkin örneklerin, bir termal turizm işletmesinin kurumsal performansını ölçme ve değerlemede yeterli olacağı ve her işletmenin kendi özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu anlamda ülkemizde faaliyet gösteren termal turizm işletmelerinde görüşme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırma olumlu bir şekilde sonuçlanmıştır. Termal turizm işletmeleri yöneticileri görüşme formlarında kendilerine yöneltilen sorulara ilgi ile yaklaşarak kurumsal performans karnesinin her boyutunda kullanılabilecek amaç ve ölçütler hakkında görüş ve önerilerde bulunmuşlardır. Elde edilen veriler ışığında, termal turizm işletmelerine kendi kurumsal performans karnelerini oluşturmalarında yol gösterecek süreç ile kendi özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri örnek amaç ve ölçütler önerilmektedir.

Şematize edilerek belirtilen model ve açıklanan bu süreç ile çalışma sonucunda belirlenen örnek amaç ve ölçütler, termal turizm işletmelerinin kurumsal performanslarının değerlendirilmesinde ve ölçme esasına dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesinde faydalı olacaktır.

Modern yapıdaki termal turizm işletmeleri, sağlık ve turizm gibi iki farklı alandaki çok çeşitli birimleri ve kapsamlı hizmetleri tek çatı altında toplayan ve çok geniş bir alanı kapsayan kompleks tesislerdir. Bu nedenlerle termal turizm işletmelerinde, hem sağlık hem de turizm alanında başarılı olabilmek için çok boyutlu ve kapsamlı bir ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması ve yönetim biçimi olarak benimsenmesinin gerektiği görülmektedir. Bu anlamda kurumsal performans karnesi modeli ve bu modelin kapsadığı birçok özellik termal turizm işletmelerinin yönetiminde sağlayacağı avantajlar olarak sayılabilir.

### İşletmelere Yönelik Öneriler

Termal turizm işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda, elde edilen model ve kapsamındaki örnek amaç ve ölçütlerden yararlanılarak, farklı termal turizm işletmelerinin özgün kurumsal performans karnelerinin oluşturulması ve bir, iki veya üç yıl gibi sürelerle uygulanarak kurumsal performansa etkilerinin araştırılması önerilebilir.

Bu çalışmanın ikinci adımı ve tamamlayıcısı olacak bu anlamda bir çalışma, termal turizm işletmelerimize ve konu ile ilgili Türkçe yazındaki saha çalışmalarına örnek oluşturması açısından önemli bir boşluğu dolduracak ve yararlı olacaktır.

Kurumsal performans karnesi (Balanced Scorecard) modelinin Termal turizm işletmelerinde ertelenmeden uygulamaya geçirilmesi ve bu yöndeki çalışmaların artırılması bu modelin getirdiği yenilik ve faydaların Türkiye'deki Termal turizm işletmelerinde yaygınlaşmasına öncülük edecektir.

### 7. Kaynakça

- Atkinson, A., (1997) "New Directions in Management Accounting Research", Journal of Management Accounting Research, Vol.9.
- Barsky, N. P. Ve Wayne G. Bremser., (1999), "Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise", Managerial Finance, Volume 25/2.
- Batman, O. ve Kingir, S., (2006) "Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi" İçinde Şimşek,Ş. ve S.Kingir (Ed.), Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Chan, Y-C L (2004) "Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards", The International Journal of Public Sector Management, Vol. 17 No. 3,.
- Gençay, İ. C, (2011) "Kurumsal Performans Karnesini (Balanced Scorecard) Farklı Kılan Unsurlar - Amaç Ve Ölçütler" Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2011:4.
- Griffiths, J., (2003) "Balanced Scorecard Use In New Zealand Government Departments and Crown Entities", Australian Journal Of Public Administration, December 2003.
- Güner, Mehmet. Fatih., (2006), "Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı, Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama", Yayınlanmamış Dalı Doktora Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Horngren, C T, Srikant M., D ve Foster G, (2003) "Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 11. bs, Prentice Hall International, New Jersey.
- Kaplan, D S., Norton, D, P., (2004), "Plotting Success with Strategy Maps, Optimize", Boston.

- Kaplan, D S., Norton, D, P., (2007), "Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek", Sistem Yayınları.
- Kaplan, R S., Norton, D, P., (2001) The Strategy- Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, Harvard Business School Pres, Boston.
- Koçel, Tamer., (2005), "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Letza, S., R., (1996) "The Design and Implementation Of The Balanced Business Scorecard", Business Process Re-Engineering and Management Journal, Volume 2 No 3,.
- Macstravic, S, (1999) "A Really Balanced Scorecard", Health Forum journal, C:XLII, No:3.
- Mc Adam, Rodney., Walker Timothy (2003), "An Inquiry into Balanced Scorecard Within Best Value Implementation in UK Local Government", Public Administration, Vol. 81- No. 4.
- Meng, X. ve Minogue, M. (2011). Performance measurement models in facility management: A comparative study. Facilities, 29(11/12), 472-484.
- Nils G O., Jan R., Wetter M., (2000) "Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard", John Wiley & Sons, 2000, s: 42.
- Niven, P. R., (2002) "Balanced Scorecard Step By Step; Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons Press,.
- Ölçer, Ferit (2005), "Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması", Amme İdaresi Dergisi, Sayı:2 Cilt:38.
- Pineno, Charles J. (2002), "The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model To Health Care Management", Journal of Health Care Management, Summer.
- Quezada L. E.; Cordova F. M.; Palominos P.; Godoy K.; Ross J. (2009). Method for identifying strategic objectives in strategy maps. International Journal of Production Economics, 122, 492-500.
- Storey, Anne (2002). "Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help?" School Leadership and Management, Vol. 22 No. 3, 2002.
- Yıldız, M. S.; Karagöz, Y.; Mesci, M. (2010) Performans değerlendirme ve süreç yönetim aracı Balanced Scorecard" ın boyutlarına katılım düzeyi: küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3), 1-22.
- Zaim, S., (2002) " Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi" Akademik Araştırmalar Dergisi, C: III,No:12,