

Kurumsal Performans Karnesi ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama

Cevriye Gencer¹ Tuğba Çetin²

Öz

Organizasyonların stratejik düşünmek ve rekabette kalıcı üstünlük sağlamak amacıyla uyguladığı performans ölçüm tekniklerinden birisi de Kurumsal Performans Karnesidir. Kurumsal Performans Karnesi, şirketlerin bilgi akışını düzenlediği gibi, yönetimde aksayan yönleri ortaya çıkararak kısa süre içinde telafi edilmesini sağlamaktadır. Bu çalışmada, havacılık sanayisinde faaliyet gösteren bir firmada stratejik planların değerlendirilmesinde Kurumsal Performans Karnesi uygulaması yapılmıştır. Mevcut durum analiz edilerek, gelecek altı ay için model kullanılmış ve altı ayın sonucunda değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde kurumun karne notu % 88 olarak elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Performans Karnesi, Strateji, Stratejik Yönetim, Performans Yönetim Sistemi.

Balanced Scorecard and an Application in Aerospace Industry

Abstract

Balanced Scorecard is one of the performance measurement techniques which organizations apply in order to think strategically and ensure sustainable competitive advantage. Balanced Scorecard organizes the flow of information in the companies and also compensates for the management deficiencies in a short period of time by revealing them. In this study, Balanced Scorecard is applied to a aerospace company. By analyzing the current situation, the model was used for the next six months and at the end of six months, the results were evaluated. When the realizations were examined according to target values, organization scorecard grades are found to be %88.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, Strategic Management, Performance Management System.

¹ Yazışma adresi: Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Endüstri Mühendisliği A.B.D., Tandoğan, Ankara, ctemel@gazi.edu.tr.

² Yük.Lis.Öğc., Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği A.B.D., Ankara.

Giriş

Stratejik Planlama, bir işletmenin amaç ve misyonuna uygun yönetsel kararlarını uygulamak için gerekli faaliyetlerin bütünüdür. Stratejik planlarda başarıya ulaşmak için, planlanma sürelerine ve hedeflerine ne derece ulaşıldığının ölçülmesi gerekir. Bu ölçümler Performans Yönetim Sistemleri ile yapılır.

Organizasyonların başarısı iki temel koşula dayanmaktadır. Başarı için, doğru stratejinin oluşturulmuş olması ve doğru oluşturulmuş olan stratejinin etkin bir biçimde uygulanması gerekmektedir (Çelik, 2006).

İşletmeler strateji oluşturma evresine fazlaca takılmalarına rağmen stratejik yönetim sürecinde asıl problem stratejik uygulama evresinde yaşanmaktadır (Güner, 2006). Başarısızlığın en önemli nedenlerinden biri, işletmelere değer yaratarak katkıda bulunan stratejilerin sürekli değişmesine karşın bu stratejilerin ne kadarının gerçekleştirildiğini ölçen performans değerlendirme yöntemlerinin değişmemesidir. Oysa günümüzde stratejik yönetim literatüründe, stratejik planlarla performans yönetimi arasında sıkı bir ilişkinin var olması bir zorunluluk olarak görülmektedir (Güner, 2006).

Bu çalışmada Performans Yönetim Sisteminin işlerlik kazanması için kullanılan kurumsal performans yönetimi araçlarından biri olan Kurumsal Performans Karnesi (KPK) uygulaması yapılmıştır.

Kuzey Amerika'dan Asya ülkelerine dünyanın hemen her yerinde kurumsal karne uygulamaları bulunmakla birlikte; Orta Doğu'da pek rastlanmamaktadır. Türkiye de ise, bu konuda çalışmalar yeni başlamıştır. Bunun nedeni olarak yüksek enflasyon ortamının Türk yöneticilerini, operasyonlarını ayrıntılı olarak incelemekten ve analiz etmekten alıkoymasını gösterilebilir. Düşük enflasyon ortamında maliyetleri bilmeden fiyatları arttırmak mümkün değildir. Ama yüksek enflasyon ortamında fiyat artırımını daha kolay yapılmaktadır. Dolayısıyla enflasyonun düşmesi ile birlikte Türkiye'de maliyet yönetimi çok önemli hâle gelmiştir. Ayrıca Türkiye'nin uluslararası rekabette daha fazla yer alıyor olması ve küreselleşme gibi unsurlar, maliyet hesaplamalarının önemini giderek arttırmaktadır. Bu nedenle KPK uygulamaları ülkemizde daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Savunma sanayisinin ve havacılık sektörünün ülke ekonomisi içerisindeki ağırlığı, uygulama için bu alanlarda faaliyet gösteren bir firmanın seçilmesinde önemli rol oynamıştır.

Çalışma üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda Kurumsal Performans Karnesi tanımı yapılmış, karnenin işleyişi ve boyutları

anlatılmıştır. İkinci kısımda firmada KPK'yı uygulama aşamaları, KPK uygulamasına yönelik hazırlık faaliyetleri, performans ölçütlerinin belirlenmesi ve periyodik performans değerlendirme sonuçları anlatılmakta ve son kısmında KPK uygulamasından elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

Kurumsal Performans Karnesi

KPK işletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir çerçeveye sunarak, işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadıkları problemlere çözüm bulmayı amaçlamaktadır (Güner, 2006).

Ayrıca firmanın stratejilerini ölçülebilen somut rakamlar hâline getirmeyi ve bu parametreleri sınıflandırmayı amaçlamaktadır. KPK işletmelerdeki, uzun dönemli hedefleri sürekli büyüteç altında tutmaktadır. KPK'nın amacı, yönetici ve çalışanların firma stratejilerine ve firma için önemli olan anahtar konulara odaklanmalarını sağlamaktır (Tunçer, 2005).

KPK, geleneksel performans ölçüm sistemlerinin finansal ölçümlere dayalı tek yanlı odaklaşmasının sakıncalarını gidermeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amaçla Kaplan ve Norton, finansal performans ölçümlerine ek olarak, finansal olmayan üç boyut tanımlamışlardır: müşteri boyutu, içsel işletme boyutu ve bilgi ve öğrenme boyutu. Finansal ölçüm, işletmenin geçmişteki performansını ortaya koyarken yukarıda belirtilen boyutlar, işletmenin gelecekteki performansını stratejik olarak saptamaya yöneliktir. KPK, bu dört boyutu kullanarak rekabet açısından önemli olan farklı stratejik önceliklerin birlikte değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. KPK'nın temel prensibi stratejik amaç uyumu üzerinde odaklanmaktır. Nitekim, dört boyutun her birinin amaç ve ölçütleri direkt olarak örgütün vizyon ve stratejisinden türetilmektedir (Kaplan ve Norton, 1992: 71-79). Organizasyon bu dört kategoride hızı aynı anda koruyarak bir çeşit denge elde eder. Şöyle bir anlayış vardır ki; organizasyon, problemleri bu dört kategoride incelemedikçe yaşayamaz (Dündar, 2005). Bu boyutlar, işletmenin başlıca üç çıkar grubunu (hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar) ifade etmekte ve örgüte bütünsel bir bakış açısıyla bakılmasını sağlamaktadır (Amaratunga, Baldry ve Sarshar, 2000: 65-67).

Son yıllarda, işletmelerin kullandıkları yönetim araç ve yöntemlerini belirlemeye yönelik olarak uluslararası düzeyde yapılan araştırmalarda görülmektedir ki, 1990'lı yılların sonundan itibaren KPK kullanımı artarak yaygınlaşmaktadır. ABD'de 1999 yılı sonunda bankalar, sigorta şirketleri ve

benzeri finans kurumlarının yöneticilerinin cevapladığı bir ankete göre, anketi cevaplandıran 140 kurumun % 20'sinin KPK kullandığı belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, anketi cevaplandıranların % 11'i KPK uygulamak için hazırlık çalışmaları yapmakta olduğunu, % 17'si uygulamayı düşündüğünü belirtmiştir. Anketi cevaplandıranların % 51'i ise, KPK kullanmayı düşünmemektedir (Ittner, Larcker ve Randall, 2003). Bain ve Company tarafından yapılan “yönetim araç ve teknikleri” konulu araştırma anketini 2002 yılında cevaplandıran dünyanın çeşitli bölgelerinden 708 işletmenin yöneticisinin % 62'si, işletmelerinde KPK kullandıklarını belirtmiştir (Rigby, 2003). Bain ve Company'nin aynı konulu anketinin 1999 yılı sonuçlarına göre, ABD'de KPK kullanım oranının % 43,9 olduğu belirlenmiştir (Rigby, 2001). 2004 yılı sonunda İstanbul Sanayi Odasının “Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi (İSO 500)” raporunda yer alan işletmelere yönelik yapılan anketin sonuçlarına göre, Türkiye'deki büyük sanayi işletmelerinin % 18,69'u KPK yöntemini kullanmaktadır. Aynı araştırmaya göre, KPK kullanmayanların % 25'i, kısa veya orta vadede KPK kullanmayı planlamaktadır. Bu ankette KPK kullanmayanların, % 39,7'sinin bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadıklarını belirtmeleri ise, KPK konusunda bir eğitim ve bilgilendirme eksikliğini olduğunu göstermektedir (Coşkun, 2006).

2GC Active Management Ltd. Şirketinin 2008 yılının son üç ayında kurumsal karne kullanan geniş bir organizasyon yelpazesine uyguladığı çalışmaya göre % 60'ı karneyi çok önemli bulmasına ve sadece % 6'sının olmasa da olur demesine rağmen firmaların azımsanamayacak bir oranının karnelerini yıllarca kullanmadığı gözlemlenmiştir. Yine yapılan çalışmaya göre karnenin en çok kullanıldığı yer % 27 ile icra kurulu seviyesidir geriye kalan kısmı ise bölüm veya alt kurul seviyesindedir. Katılımcıların yarısından fazlası birden fazla kurumsal karne kullanmaktadır (2GC Limited, 2009).

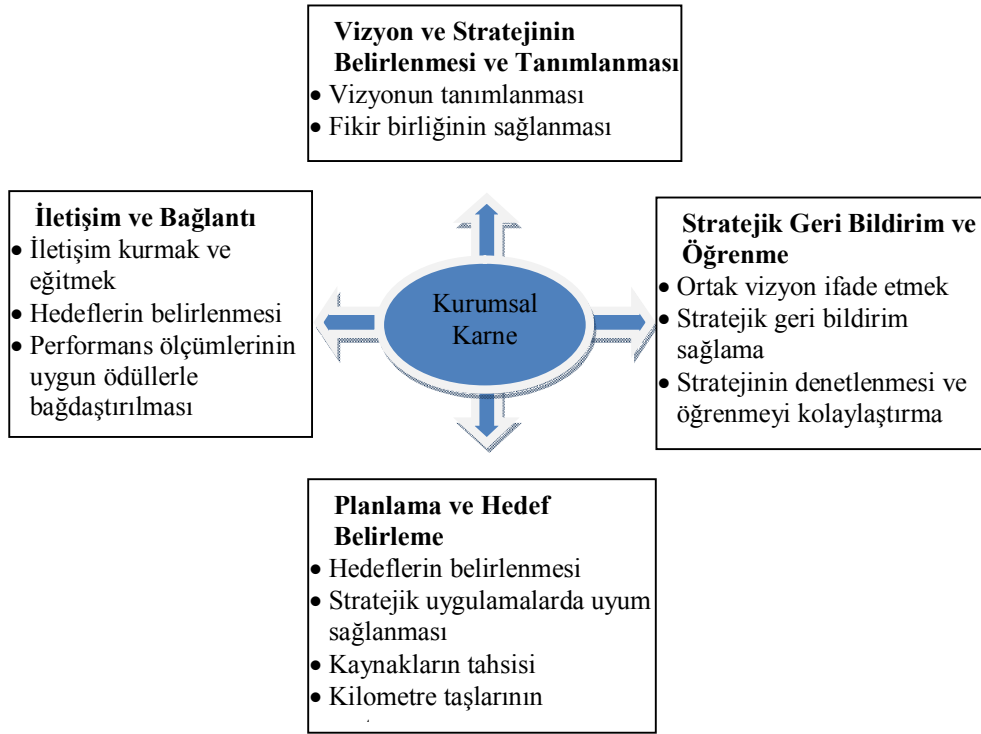
Katılımcıların % 37'si kurumsal karneyi stratejik yönetim amaçlı kullanmaktadır. Bu odaklanma kurumsal karnenin orijinali ile uyumludur. Geriye kalanların % 29'u karneyi gözlem yapma ve bilgi toplama amaçlı kullanmaktadır. % 26'sı operasyonel yönetim ve % 8 i bireysel hedeflerin yönetimi gibi kurumsal karneye çok da uygun olmayan iki amaç için kullanmıştır (2GC Limited, 2009).

Bunun yanı sıra katılımcıların % 24 ü firmada kurumsal karnenin nasıl başladığını bilmemektedir. Karnenin tasarım şeklini bilen firmaların % 47 sinde karneyi yönetim ekibi, % 11'inde performans ekipleri, %

16'sında diğer iç ekipler kurmuştur, % 26'sı ise dışarıdan danışman getirmiştir. Bu firmalar tarafından kurulan karneler 90'lara dönüş olarak algılanmalıdır. Çünkü o zamanlar yönetim ekipleri dışarıdan firmaların gelip karne yapmasının daha uygun olduğunu düşünüyorlardı. Ancak bu modern performans yönetimi teorisi ile uyuşmayan bir yöntemdir. Katılımcıların 2/3'ü firmalarının son 12 ayda, 1/6'sı ise son 2 yılda karneyi güncellediklerini belirtmiştir. Karneyi değiştiren firmaların % 70'i revizyonu güncel stratejik plana göre yapıldığını belirtmiştir. Ayrıca bu firmaların % 50'si 3 ayda bir, % 33'ü aylık, % 4'ü 6 aylık, % 13'ü yıllık raporlama yaptıklarını açıklamışlardır (2GC Limited, 2009).

KPK'nın İşleyişi

KPK modelinde, uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendiren dört yeni yönetim sürecine yer verilmektedir (Kaygusuz, 2005: 82-100). Bu süreçler Şekil 1'de özetlenmiştir.



Şekil 1. KPK'nın Stratejik Çerçeveyi Belirleme Amacıyla Kullanılması

İlk süreç vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması sürecidir. KPK'nın oluşma süreci, üst düzey yöneticilerin, şirketin

stratejisini özel stratejik hedefler hâlinde tanımlamasıyla başlamaktadır. Bu süreçte finansal hedeflerin belirlenebilmesi için gelirler ve pazar büyüklüğü, kârlılık veya nakit akışı üretmek gibi farklı seçeneklerden hangisine daha fazla önem verileceğinin açıkça ifade edilmesi gerekmektedir. Özellikle müşteri boyutunda, yöneticilerin müşteri ve pazara yönelik hedeflerini kesin olarak belirlemeleri gerekmektedir. Finansal ve müşterilere ait amaçlar belirlendikten sonra, şirket içi işlevlerle ilgili amaç ve ölçütler belirlenmektedir. Şirket içi işlevlerin tanımlanmasıyla şirketin başarıya ulaşabilmesi için mükemmel şekilde uygulanması gereken yeni yöntemler ortaya çıkarılacaktır. KPK'daki son bağlantı olan bilgi ve öğrenme hedefleri ile çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve bilgi sistemleri, bilgi teknolojisi ve zenginleştirilmiş kurumsal yöntemlere ulaşabilmek için gereken yatırımların nedenleri ortaya konulmaktadır. Bu süreç, yöneticilere firmanın vizyon ve stratejisi etrafında yeni bir anlayış oluşturmaları konusunda yardımcı olmakta ve stratejinin operasyonel ifadeler ile tanımlanmasını sağlamaktadır.

İkinci süreç, stratejik amaç ve ölçütlerin iletilmesi ve bağlantıların kurulması sürecidir. Süreç, stratejinin tüm organizasyonel basamaklara yayılması ve bölüm amaçları ile ilişkisinin kurulmasını sağlamaktadır. KPK firmalardaki farklı birimler ile üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında yalnızca kısa dönemli finansal hedefler hakkında değil, firmanın gelecekteki performansını artıracak bir stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması hakkında da iletişim kurulmasını teşvik etmektedir. İkinci sürecin sonunda, organizasyondaki tüm çalışanların, işletmenin uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejilerini kavramış olmaları gerekmektedir.

Üçüncü süreç, işletmelerde planlama ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması sürecidir. Süreç, işletme ve finansal planların birleştirilmesini sağlamaktadır. Planlama ve hedef belirleme işlemleri işletmelerin, ulaşmayı istedikleri uzun dönemli sonuçları miktarsal olarak ifade etmelerini sağlamaktadır. İşlemler, işletmelerin sonuçlara ulaşmak için gereken mekanizmaları tanımalarına ve kaynak sağlamalarına olanak tanımaktadır, işlemler, KPK'da yer alan finansal ve finansal olmayan ölçütler için kısa dönemli unsurların belirlenmesini sağlamaktadır.

Dördüncü süreç stratejik geri bildirim ve öğrenmenin artırılması sürecidir. Bu süreç işletmelerin stratejik öğrenme yeteneklerini

belirlemelerini sağlamaktadır. Sürecin, KPK yönetim sisteminin en yenilikçi ve önemli yönü olduğu ifade edilmektedir. Stratejik geri bildirim ve öğrenmenin artırılması sürecinin, yöneticiler seviyesinde kurumsal öğrenme yeteneği sağladığı belirtilmektedir. KPK, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerini, uygulama aşamasında düzeltmeler yapmalarını ve gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. KPK ile yönetim kurulu üyeleri şirketin, müşteriler, içsel işletme ve yenilikler, çalışanlar, sistem ve uygulamalar gibi konularda belirlenen hedeflere ulaşmış olup ulaşmadığını, geçmişte elde edilen sonuçlarla birlikte gelecekle ilgili beklentilerinde ilerleyip ilerlemediğini izleyebilmektedirler (Kaplan ve Norton, 1996; Kaygusuz, 2005).

KPK'nın Boyutları

KPK'daki dört boyut firmalara performanslarını kontrol etmek ve geliştirmek için neler yapmaları gerektiğini göstermek hususunda yardımcı olmaktadır (<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>, 2004). Bu dört boyut yöneticilerin farklı açılardan örgüte bakmalarını sağlamaktadır. Böylece yöneticilerin yalnızca bir boyuta önem vererek değil, müşterilerle, çalışanlarla, süreçlerle, finansla, bilgi ve öğrenmeyle birlikte bir bütün olarak örgütlerini yönetmeleri mümkün olmaktadır (<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390>, 2004).

Büyüme, kârlılık ve risk yönetimine ilişkin hedefler finansal boyutta bir araya getirilmektedir. Firmanın değer yaratma ve farklılaşma stratejileri müşteri boyutunda toplanmakta, müşteri ve hissedar tatmini yaratmada öncelikli süreçler ve bu süreçlerin iyileştirilmesine ilişkin hedefler içsel işletme boyutunda gösterilmektedir. Değişim, yenilik ve büyümeyi destekleyen bir örgüt iklimi yaratılmasına ilişkin öncelikler ise bilgi ve öğrenme boyutunda belirlenmektedir (Kaplan ve Norton, 2001).

Havacılık Sektöründe KPK Uygulaması

Çalışmada, KPK yöntemi havacılık sektöründe çalışan bir firmada uygulanmıştır. Bu sektörün ülke ekonomisi içerisindeki ağırlığı, uygulama için bu sektörün seçilmesinde önemli rol oynamıştır.

Tablo 1. Çalışma Akış Diyagramı

	<i>Eki</i>				<i>Kas</i>				<i>Ara</i>				<i>Oca</i>				<i>Şub</i>				<i>Mar</i>				<i>Nis</i>			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Çalışma ekibinin oluşturulması																												
2. Mevcut durum analizi																												
3. Şirket misyon, vizyon ve stratejisinin düzeltilmesi																												
4. Başarı faktörleri ve performans ölçütlerinin belirlenmesi, üst yönetimle görüşme																												
5. Ölçütlerin seçilmesi ve neden sonuç ilişkisinin kurulması, üst yönetimle görüşme																												
6. AHP yöntemi ile Ölçütlerin ağırlıklandırılması ve üst yönetim ile görüşme Ölçütler için hedeflerin belirlenmesi																												
7. Geçmiş 2 yıl verilerine dayalı verimlilik analizi yapılması																												
8. Analiz sonuçlarından yararlanılarak ölçüt hedeflerin belirlenmesi																												
9. İlk gerçekleştirmelerin alınması ve kurum karnesinin belirlenmesi																												

Firma’da gerçekleştirilen KPK uygulaması altı ay olarak planlanmıştır. Bu amaçla çalışma 01.10.2009 tarihinde başlamış ve 31.04.2010 tarihinde tamamlanmıştır. Uygulamanın gerçekleştirile bilmesi amacıyla işletme içerisinde on kişilik bir çalışma ekibi oluşturulmuştur. Çalışmanın akış diyagramı Tablo 1’de verilmiştir.

Mevcut Durumun İncelenmesi

Firmada gerçekleştirilmesi düşünülen KPK uygulamasının işletmede ortaya çıkaracağı değişimin görülebilmesi için, KPK uygulamasına başlandığı anda tüm ekiple birlikte işletmenin mevcut durumu SWOT analizi kullanılarak detaylı bir şekilde tespit edilmiştir.

Çalışma bitiminde ortaya çıkan analiz sonucundan genel bir kaniya varılmıştır: Mevcut durumda pek çok kuruluşta olduğu gibi bu firmada da stratejik planlama, kaynak dağılımı ve bütçeleme için ayrı ayrı prosedürler ve ayrı birimler bulunmaktadır. Stratejik planı oluşturmak için yöneticiler yılda bir kez bir araya gelmekte ve şirketin stratejik planı ortaya çıkarılmaktadır. Bu çalışmadan ayrı olarak da finans bölümü tarafından bir

sonraki yılın gelirleri, harcamaları, kârları ve yatırımları için hedefler belirlenmektedir. Bu bütçe tamamen parasal ölçütlerden oluşmakta ve stratejik planla bağlantı kurulmadan hazırlanmaktadır. Bu durumda şirketin stratejik planlama ve bütçeleme süreçleri bütünleşmemekte ve sonuç olarak bütçe stratejik hedefleri desteklememektedir. Bu sorunun KPK ile giderileceği düşünülmektedir.

Strateji Değerlendirme Süreci

Firma, havacılık sanayisi üzerine faaliyet göstermektedir. Türkiye genelinde çok rakibi bulunmamasına karşın dünyada başta Boeing, Airbus olmak üzere köklü bir geçmişe sahip pek çok rakibi bulunmaktadır. Firmanın bir dünya markası olabilmesi için sürekli gelişmeyi hedefleyen bir strateji izlemesi gerekmektedir.

Bu nedenle firmanın vizyonu, özgün ürünlere sahip ve küresel rekabet gücüne ulaşmış dünya markası bir havacılık şirketi olmak misyonu ise, ülkenin havacılık sanayisinin gelişmesine öncülük etmek olarak ifade edilmiştir.

Tüm bu aşamalardan sonra yapılan görüşmelerde, firmanın vizyon ve misyonu doğrultusunda stratejik hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için standart karne boyutlarından farklı olarak ayrı bir boyutta daha değerlendirilmesi gerektiği fikri ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda karneye AR-GE ve inovasyon boyutu eklenmiştir.

Performans Karnesi Amaç ve Ölçütlerinin Geliştirilmesi

Çalışmanın ilk aşamalarında yapılan toplantılarda stratejik hedeflere uygun olarak, tüm boyutların ölçümüne olanak sağlayan, 83 performans ölçütü belirlenmiştir. İlerleyen toplantılarda beyin fırtınası yöntemi ile başarılı bir karne için az sayıda ve kritik öneme sahip ölçütlerin kullanılması gerektiği bilgisine dayanarak, ölçütlerin objektifliğine, ölçülebilirliğine bakılarak ve benzer sonuçlar verecek ölçütler elenerek bu sayı düşürülmüştür. Nihai olarak;

- Finansal boyutta beş amaç, on iki ölçüt,
- Müşteri boyutunda üç amaç, dört ölçüt,
- İçsel işletme boyutunda bir amaç, üç ölçüt,
- Bilgi ve öğrenme boyutunda üç amaç, dört ölçüt,
- AR-GE ve inovasyon boyutunda bir amaç, dört ölçüt,

olmak üzere toplam on üç amaç, yirmi yedi ölçüt karnede yer almıştır. Bu ölçütler finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinden oluşmaktadır.

Strateji Haritasının Oluşturulması ve Neden-Sonuç İlişkisi

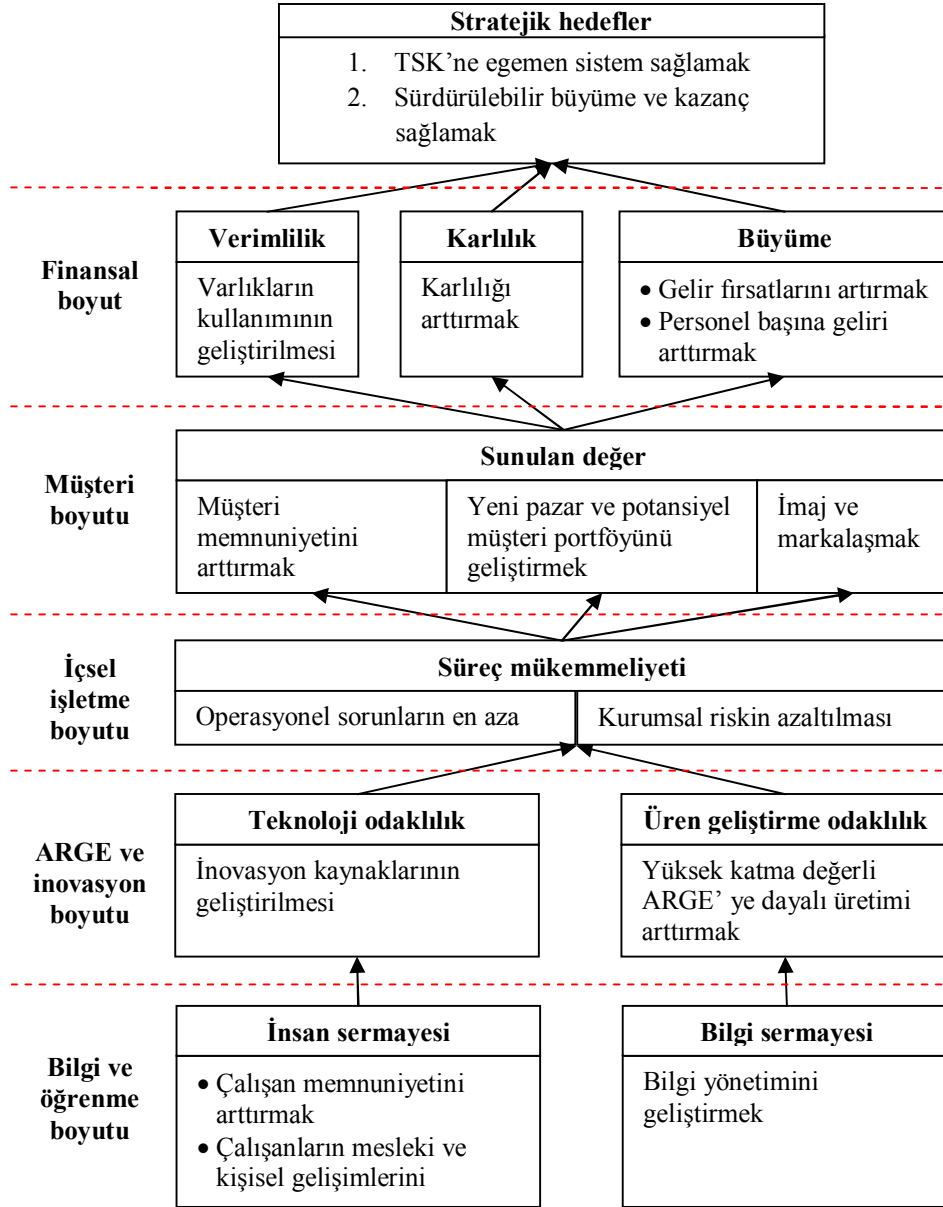
Özellikle büyük kuruluşlarda neden-sonuç ilişkilerini belgeleyecek yeterli verinin toplanması uzun zaman almaktadır. Kısa dönemde yöneticilerin stratejik etki değerlendirmeleri subjektif ve niteliksel hükümlere dayanmak durumunda olabilir. Eninde sonunda ancak veri sayısı arttıkça neden-sonuç ilişkileri hakkında daha nesnel temelleri olan tahminler yapılabilir. Bu firmada da benzer bir durum söz konusudur. Ancak yine de tasarım esnasında mümkün mertebede boyutlar arasında neden-sonuç ilişkisinin tesisine ve doğru ve ölçülebilir nitelikteki performans ölçütlerinin tespitine özen gösterilmiştir. Karnede yer alan boyutlar ve performans ölçütleri arasındaki neden-sonuç ilişkisi Şekil 2’de özetlenmiştir.

Performans Karnesi Ağırlıklandırma Çalışması

Karnenin tasarım aşaması tamamlandıktan sonra karnede yer alan her boyutun ya da her ölçütün stratejik hedeflere ulaşmada eşit öneme sahip olmadığı göz önünde bulundurularak tüm ekiple birlikte karnenin ağırlıklandırılması çalışmasına başlanmıştır. Ağırlıklandırmalara karar verebilmek için karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olan Analitik Hiyerarşi Prosesinden(AHP) yararlanılmıştır. Stratejik plandaki önemi, firmaya getirdiği katkı vb. kriterler kullanılarak sırasıyla tüm karne faktörleri (boyut, amaç, vb.) için AHP çalışması uygulanmıştır. Bunlardan örnek olarak boyut matrisini inceleyelim:

İlk olarak stratejik plandaki önemi açısından AR-GE ve inovasyon, bilgi ve öğrenme boyutlarına eşit önem verilmesi tercih edilmiştir. Müşteri boyutu bu iki boyuta göre daha üstün tutulmuş, finansal ve içsel işletme boyutlarına eşit önem verilmiş ve bunun yanı sıra diğer üç faktörden çok daha güçlü öneme sahip oldukları düşünülmüştür. Kullanılan oranları Tablo 2’de verilmiştir.

Daha sonra oluşturulan bu matriste her sütundaki değerler alt alta toplanarak, sütun toplamları elde edilmiştir ve her bir hücre ait olduğu sütun toplamına bölünmüştür. Son olarak her satır toplanmış ve beşe bölünerek ortalaması bulunmuştur.

Şekil 2. Firmanın Strateji Haritası**Tablo 2.** Karne Boyutları Ağırlıklandırma Karar Matrisi

	F	M	İ	A	B
--	---	---	---	---	---

F	1	3	1	7	7
M	1/3	1	1/3	3	3
İ	1	3	1	7	7
A	1/7	1/3	1/7	1	1
B	1/7	1/3	1/7	1	1
Toplam	55/21	23/3	55/21	19	19

F: Finansal, M: Müşteri, İ: İçsel işletme, A: AR-GE ve İnovasyon, B: Bilgi ve öğrenme

Tablo 3. Karne Boyutları Ağırlıklandırma Karar Matrisi

Boyut	Başarı Faktörleri	Amaçlar	Ölçüm Kriteri	Hesaplama Yöntemi	Alt Metrik	Alt metrik ağırlık katsayısı	Ölçüm ağırlık katsayısı	Amaç ağırlık katsayısı	B.f. Ağırlık katsayısı	Boyut ağırlık katsayısı
Müşteri Boyutu	Sunulan Değer	İmaj ve Markalaşmak	Alınan Teklife Çağrı Sayısı	Toplam Teklife Çağrı Sayısı	Yeni Müşteriden Alınan	50	70	60	100	20
			Ciro Büyüklüğü Açısından Şirketler Arasındaki Konumu	Türkiye'deki firmalar arasındaki sırası	Mevcut Müşteriden Alınan	50				
		Yeni Pazar ve Potansiyel Müşteri Portföyünü Geliştirmek	Müşteri Portföyünü Geliştirmek	Toplam Müşteri Sayısı	Toplam Müşteri Sayısı Değişimi	100	100	20		
		Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	Kalite Memnuniyeti	Ürün kalitesi, Ticari, Lojistik, Teknik ve Destek Performans	Müşteri Değerlendirmesi	100	100	20		

Aynı işlem diğer tüm kriterler için gerçekleştirilmiştir ve karne boyutlarını tüm kriterlere göre karşılaştırarak bir matris elde edilmiştir.

Daha sonra aynı yöntem kullanılarak, kriterlerin kendi aralarındaki önem sırası belirlenmiştir. Son olarak yapılan çalışma sonucunda elde edilen karne boyutları matrisindeki her boyutun kriterler bazında aldığı önem puanını o kriterin ağırlık puanıyla çarpıtılarak bulunduğu satır toplanmıştır. Hesaplamalar sonunda, boyutların kendi arasında ağırlık kazandığı görülmüştür. Finansal ve içsel işletme boyutlarının karne üzerindeki etkisinin % 30, müşteri boyutunun % 20, AR-GE ve inovasyon ve bilgi ve öğrenme boyutunun % 10 olduğu sonucuna varılmıştır. Başarı faktörleri, amaçlar ve ölçüm kriterleri de AHP yöntemi kullanılarak bu kapsamda değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara yönelik bir örnek Tablo 3'te gösterilmiştir.

Yapılan çalışma sonunda ortaya çıkan bu ağırlık katsayıları karne hedeflerinin hesaplanmasında kullanılmıştır. Bunu yaparken de bir üst seviyenin ölçüm sonucu, alt seviyedeki ölçüm sonuçlarının, toplamı 100'e eşit olan ağırlık katsayıları ile çarpılıp ağırlıklı ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Sonuç

Son yıllarda KPK, geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan işletmelerin karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmak amacıyla, kalite güvencesi, toplam kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi yönetim yaklaşımlarından etkilenecek, stratejik bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda KPK modeli havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmaya uygulanmıştır.

Proje ekibi kurumsal karne aşamalarını uyguladıkça, karnenin, performans ölçümü konusundaki temel varsayımlarda köklü bir değişikliği yansıttığını fark etmiştir. Ayrıca kurumsal karneyi şirketin vizyonu ve öncelikleri konusunda en eksiksiz bilgiye sahip üst yönetimin katılımı olmadan uygulayamayacaklarını görmüştür ve çalışmalarını bu doğrultuda sürdürmüştür.

Finansal, müşteri, içsel işletme, AR-GE ve inovasyon, bilgi ve öğrenme boyutlarını birleştirme özelliği ile kurumsal karne yöneticilere karşılıklı pek çok ilişkiyi test etme ve anlama olanağı sağlamıştır. Bu da yöneticilerin fonksiyonel engellere ilişkin geleneksel kavramları aşarak sonuçta daha iyi kararlar vermelerini, sorunlara daha iyi çözümler bulabilmelerini sağlamıştır.

Şirketin geçmiş yıllarda hedeflerini altı ayda bir değerlendirmesi nedeniyle kurumsal karne hedeflerinin de altı ayda bir değerlendirilmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda elde edilen ilk altı aylık sonuçlara yönelik bir örnek Tablo 4'te, hedef ve gerçekleştirmelere ait net rakamlar gizlilik nedeniyle verilemediğinden dolayı yüzdesel olarak gösterilmiştir.

Tablo 4'teki karne sonuçlarındaki sapmaların nedenleri incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Finansal boyutta hedef % 100 iken gerçekleşen % 79'dur. Bu sapmanın, mevcut projelerde bir teslimat gecikmesi olmamasına karşın imzalanması planlanan projelerdeki gecikmelerden, proje isteklerinden kaynaklı erken iş gücü istihdamından ve dış kaynağa aktarılacak işleri yapabilecek kapasitede yeterli tedarikçi bulunamamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.
- Müşteri boyutunda hedef % 100 iken gerçekleşen % 89'dur. Değerlendirme anketlerinde çok başarılı bir değer elde edilmesine ve firmalardan istenen sayıda proje teklifleri alınmasına karşın mevcut müşteri portföyünün dışına çıkılamamıştır. Bu durum sektörün getirdiği firmaların önceden iş yaptıkları firmalarla iş birliği yapma eğiliminden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak bu konunun gelecek yıllarda iş çeşitliliğinde yapılacak artışla ve tecrübe kazanımı ile aşılabacağı düşünülmektedir.
- İçsel işletme boyutunda hedef % 100 iken gerçekleşen % 95'tir. Başarılı bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuç şirketin beklentilerini karşıladığımızı göstermektedir. Ancak bu boyutun karne içinde %30 gibi önemli bir ağırlığa sahip olmasından dolayı bir sonraki karnede hedeflerin daha yüksek tutularak stratejik hedeflere ulaşmada daha etkin olunması planlanmıştır.
- AR-GE ve inovasyon boyutunda hedef % 100 iken gerçekleşen % 94'tür. Gerek AR-GE işlerinin yapısından kaynaklı belirsizliklerin fazla olması nedeniyle harcamaların planlamalarında yaşanan güçlükler, gerekse bu kapsamdaki işlerin yan sanayi kabiliyetlerinin yetersizliği nedeniyle dış kaynağa aktarımının zor olmasından dolayı beklenen hedeflere ulaşamamıştır. Dış kaynağa aktarım konusunda Savunma Sanayi Müsteşarlığının başlatmış olduğu yerli sanayiye kalkındırma projelerinin bir çözüm oluşturacağı düşünülmektedir. Yine AR-GE işlerinde tecrübe kazanıldıkça planlamalarda daha başarılı olunacağı düşünülmektedir.

- Son olarak bilgi ve öğrenme boyutunda hedef % 100 iken gerçekleşen % 88'dir. Kişi başına düşen eğitim saatinde hedeflerinde üzerine çıkılarak başarılı bir sonuç elde edilmiştir. Ancak havacılık sektörüne yönelik çok özel eğitimler bulunması ve bunların da birçoğunun firma bünyesinde verilememesinden kaynaklı bir sıkıntı yaşanmaktadır. Bu durumun önümüzdeki yıllarda eğitim personelinin mevcut kabiliyetleri dışındaki alanlarda da eğitilerek çözülmesi hedeflenmiştir.

Tablo 4. KPK Sonuçlarına Yönelik Bir Örnek

Boyut	Başarı faktörü	Amaçlar	Ölçüm kriteri	Hesaplama yöntemi	Alt metrik	Alt metrik sonuçları	Ölçüm kriteri sonucu	Amaç sonuçları	Başarı faktörü sonuçları	Boyut sonucu
Müşteri boyutu	Sumulan değer	İmaj ve markalaşmak	Alınan teklife çağrı sayısı	Toplam teklife çağrı sayısı	Yeni müşteriden alınan	90 %	88 %	91 %	89 %	89 %
					Mevcut müşteriden alınan	85 %				
		Ciro büyüklüğü açısından şirketler arasındaki konumu	Türkiye' deki firmalar arasındaki sırası			99 %				
		Yeni pazar ve potansiyel müşteri portföyünü geliştirmek	Müşteri portföyünü geliştirmek	Toplam müşteri sayısı	Toplam müşteri sayısı değişimi	75 %	75 %	75 %		
Müşteri memnuniyeti ni arttırmak	Kalite memnuniyeti	Ürün kalitesi, ticari, lojistik, teknik ve destek performans		Müşteri değerlendirilmesi	99 %	99 %	99 %			

Genel olarak şirket karnesine bakıldığında ise hedeflenen değerlerde % 88'lik bir gerçekleştirme performansı elde edildiği görülmüştür. KPK, bu firmada ilk kez uygulanmasına rağmen elde edilen değerlerin %80'nin üzerinde olması nedeniyle proje ekibi ve yönetim tarafından başarılı bir karneler olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca tasarlanan ölçümlerin, çalışanları şirketin genel vizyonuna yönlendirmiş olması da yönetim tarafından önemli

bir kazanç olarak görülmektedir. Sonuç olarak firmanın kurumsal karnesi şirketi geleceğe bakmaya ve geleceğe doğru ilerlemeye yöneltmiştir.

Gelecekte ilgili kurum için, KPK'nın öncelikle ilgili her idari birim için uygulanması düşünülmekte olup daha sonra kişi bazına indirilerek performans değerlendirmelerinin yapılması öngörülmektedir. Gelecekte yapılabilecek çalışmalardan bir diğeri ise EFQM Mükemmellik Modeli kullanılarak kurumsal seviyede kalan karnenin organizasyonun tüm süreçleri için homojen ve herkes tarafından kullanılan bütünsel ve yapısal bir performans iyileştirme sistemi hâline getirilmesidir. Ayrıca operasyonlarda mükemmelliği hedefleyen Altı Sigma Metodu karneyle ilişkilendirilerek stratejik hedeflerin operasyonel seviyeye indirilmesi de hedeflenecek çalışmalardan biri olmalıdır.

Kaynaklar

- Amaratunga, D., Baldry, D. ve Sarshar, M., (2000). Assessments of Facilities Management Performance-What Next? *Facilities*,18 (1): 65-67.
- Çelik, H. (2006). *Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Hizmet Kuruluşlarında Uygulanması Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dündar, İ. (2005). *Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması ve Değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana).
- Güner, M.F. (2006). *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*, (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana..
- Çukurçayır, M.A. ve Eroğlu, H.T. (2004). Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard). *Sayıştay Dergisi*, 53, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390> (18 Aralık 2009) adresinden alınmıştır.
- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, (2004). Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Üzerindeki Yeri, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf> adresinden alınmıştır.

- 2GC Limited, (2009). Balanced Scorecard Usage Survey 2009, <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-RP-BSCuseSurvey2009-091007.pdf> adresinden alınmıştır.
- Kaygusuz, S.Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7: 82-100.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, (70), 71-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 10-300.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, (15), 1-87.
- Tunçer, E. (2005). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. (Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 1-79.