

# TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ İLE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ İLİŞKİSİ: BİR HAVAYOLU İŞLETMESİ UYGULAMASI

## THE RELATIONSHIP OF KEY PERFORMANCE INDICATORS AND CRITICAL SUCCESS FACTORS: AN AIRLINE BUSINESS APPLICATION

Hakan CAVLAK\* 

### Öz

Misyon ve vizyon, işletmelerin kendilerini nasıl tanımladıklarını, konumlandıklarını ve geleceğe ilişkin hedeflerini en net şekilde ortaya koyan ifadelerdir. Bu ifadeler, işletme stratejilerinin ve hedeflerinin oluşturulmasındaki temel unsurlardır. Belirtilen tüm bu unsurların gerçekleştirilmesi için bunların belirli birtakım araçlar doğrultusunda takip edilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada kullanabilecek araçlar ise kritik başarı faktörleri (CSF'ler) ve temel performans göstergeleridir (KPI'lar). CSF ve KPI, bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. CSF, işletmelerin misyonu, vizyonu ve stratejileri çerçevesinde oluşturduğu ve bu unsurların gerçekleşmesi için gerekli olan kilit faaliyet alanlarını temsil etmektedir. Söz konusu bu kilit faktörler belirlendikten sonra ise CSF'lere bağlı KPI'ların oluşturulması gerekmektedir. KPI'lar ise CSF'lerin, stratejilerin, vizyonun ve misyonun başarılmasına katkı sunan faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde temel uyarıcı göstergelerdir. Bu göstergeler, işletmelere hangi unsurların düzeltilmesi ya da iyileştirilmesi gerektiği hususunda rehberlik sağlamaktadır. Çalışmada, KPI ve CSF başta olmak üzere ilgili tüm unsurların özellikleri ve ilişkileri açıklanmakta ve açıklamalar bir hava yolu işletmesi uygulaması üzerinden somutlaştırılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Temel Performans Göstergesi, Kritik Başarı Faktörleri, KPI, CSF.

**JEL Sınıflandırması:** L21, L29, M10.

### Abstract

Mission and vision show how businesses define and position themselves. These statements also clearly explain the future targets of the company. Also, these are the central elements in establishing business strategies and goals. To realize all these elements, they must be followed, monitored, and evaluated in line with certain tools. The tools that can be used at this point are critical success factors (CSFs) and key performance indicators (KPIs). CSF and KPI are the main subject of this study. CSF represents the key

\* Arş. Gör. Dr., Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ardahan, E-Mail: hakancavlak@ardahan.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-5891-7722

areas of activity required for the realization of the mission, vision, and strategies of the businesses. After these key areas are determined, KPIs linked to CSFs should be created. KPIs are leading indicators that contribute to the achievement of CSFs, strategies, vision, and mission. These indicators guide businesses on what activities need to be corrected or improved. In the study, first of all, the properties of KPI, CSF, and all other related elements and their relationship with each other are explained. Finally, the explanations given are concretized through an airline business application.

**Keywords:** Key Performance Indicator, Critical Success Factor, KPI, CSF.

**JEL Classification:** L21, L29, M10.

## 1. Giriş

İşletmeler, günümüzde yoğun bir rekabetin, daralan bütçelerin ve ağır fiyat baskılarının olduğu dinamik bir ticari ortamda faaliyet göstermektedir. Bu ortamda yapılan geri bildirimler, her sistemin veya organizasyonun sürekli öğrenmesi, kontrolü ve adaptasyonu için büyük önem arz etmektedir. İşletmeler zamanında ve doğru geri bildirim almadıklarında durum tespiti yapamamakta, fırsatları ya da hataları tanımada başarısız olmaktadır. Önemli geri bildirim araçlarından biri performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgilerdir. Performans ölçümü, ilgililere önemli bilgiler sağlamak ve işletme faaliyetlerine ilişkin işletme içindeki tüm unsurların sorumluluk alanları üzerinde kontrolün sağlanmasına olanak tanımaktadır<sup>1,2</sup>.

Peter Drucker'a atfedilen “*Ölçemediğiniz şeyi yönetmezsiniz.*” cümlesi, işletmelerdeki performans ölçümünün önemini gösteren ifadelerden biridir. İşletmelerin kurumsal stratejilerini uygulamaları için işletme performansını doğru ve gerçekçi bir şekilde ölçmeleri ve bu süreci iyi yönetmeleri gerekmektedir<sup>3</sup>. Performans yönetimi, işletmenin doğru yönde gidip gitmediğini teyit etmek için kullanılmaktadır. Bu yönetimin sağlanabilmesi için performansın ölçülmesi, karşılaştırılması ve performans göstergeleri hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir<sup>4,5</sup>.

İş dünyası kafa karıştırıcı olabilecek kelimeler, terimler ve kısaltmalarla doludur. Özellikle, performans ölçümünde kullanılan birçok terim birbiri yerine kullanılabilen ya da birbiri ile karıştırılabilmektedir. Kuruluşların, organizasyonların ya da işletmelerin performanslarının ölçülmesinde kullanılan araçlar, literatürde ölçüt, gösterge, metrik gibi muhtelif terimler şeklinde isimlendirilmektedir. Performans ölçütü, göstergesi, metriği, anahtar performans göstergesi, temel performans göstergesi, kritik başarı göstergesi, kritik başarı faktörü terimleri de bunlardan bazılarıdır. Bu karışıklık ise işletmelerin, paydaşların ve konu ile ilgililerin iletişimde kopukluklara ve muhtelif kayıplara yol açabilmektedir.

- 1 Chae, B. (2009). Developing Key Performance Indicators for Supply Chain: An Industry Perspective, Supply Chain Management: An International Journal, 14(6): 422.
- 2 Kaydos, W. (1999). Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity, Florida, CRC Press, s.2.
- 3 Human Resources Development Working Group, Labour and Social Protection Network, and Asia-Pacific Economic Cooperation. (2007). “Developing Key Performance Indicators and Productivity/Performance Benchmarks for Performance Based Remuneration Systems Report”, Malaysia, s.3.
- 4 Ghalayini, A. M. ve diğerleri. (1997). An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness, International Journal of Production Economics, 48: 207.
- 5 Ishaq Bhatti, M. ve diğerleri. (2014). The Key Performance Indicators (KPIs) and Their Impact on Overall Organizational Performance, Quality & Quantity 48(6): 3128.

Çalışmada; öncelikle temel performans göstergesi-KPI ile kritik başarı faktörü-CSF temel anlamda özetlenmiştir. Daha sonra ise KPI ile CSF arasındaki ilişki işletmenin misyonu, vizyonu ve stratejisi doğrultusundaki zincirleme çerçevede detaylandırılmıştır. Son bölümde, teorik olarak ele alınan tüm unsurlar bir hava yolu işletmesi uygulaması ile somutlaştırılmıştır. Çalışmanın konu hakkında çalışma yapacaklara ve ilgililere kavramsal bir çerçeve sunması, karmaşıklığa yol açan ilgili kavramların basit bir uygulama ile netleştirilmesi ve işletmelere konu hakkında bir rehber sunması amaçlanan temel beklentilerdir.

## 2. Temel Performans Göstergeleri (KPI)

İşletme yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan kontrol, gerçek ve planlanan performans arasında sapmaya neden olan koşulları düzeltmek için yönetsel eylemleri içermektedir<sup>6</sup>. İşletme kontrolü ise işletme performansının ölçümü vasıtası ile sağlanabilmektedir<sup>7</sup>.

Heinz Company'nin başkanı Anthony J. F. O'Reilly ile 1977 yılında yapılan bir röportajda "Bilgi sistemleri ile ilgili beni etkileyen ilk şey, birinin çok fazla bilgi almasıdır. Bilgi patlaması, yöneticilerin anlayışlamayan ve çoğu alakasız büyük miktarda veri ile uğraşmasına neden olmaktadır."<sup>8</sup> tespitinde bulunmuştur. Günümüzde bilginin sınırsızca üretildiği dijital çağda ise mevcut veri hacmi katlanarak artmaktadır. Bu yapı içinde temel performans göstergeleri (KPI'lar), işletmelerin ve işletme yönetimlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir<sup>9,10</sup>.

"Key performance indicator", Türkçeye anahtar/temel/kilit/stratejik performans göstergesi olarak çevrilmekte ancak ağırlıklı kullanım temel performans göstergesi şeklindedir. Diğer taraftan KPI yerine literatürde "key success indicator" (KSI) (temel başarı göstergesi) terimi de kullanılabilir<sup>11,12</sup>.

Temel performans göstergeleri, bazı akademik çalışmalarda temel performans göstergeleri-ölçütleri-metrikleri olarak da ifade edilmektedir. Ancak, bu araçların performans yönetim sistemi içindeki işlevi ve aşağıdaki ölçüt-gösterge ayrımı göz önünde bulundurulduğunda temel performans göstergesi kavramının kullanımı daha uygun görünmektedir<sup>13</sup>.

6 Khan, M. Y., Jain, P. K. (2013). Management Accounting – Text, Problems and Cases, New Delhi, McGraw Hill Education (India) Private Limited, s.42.

7 Franceschini, F. ve diğerleri. (2007). Management by Measurement – Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems, Heidelberg, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, s.7.

8 Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs, Harvard Business Review, 57(2): 82.

9 KPMG. (2018). "Trust Your Decisions. Have Confidence in Your Data and Analytics", Reporting & Analytics – KPI's and Dashboarding, 2018, <https://home.kpmg/be/en/home/insights/2018/04/reporting-analytics-kpi-and-dashboarding.html>, (Erişim Tarihi: 11.11.2020)

10 Köylüoğlu, B. (2017). "KPI ve Performans Göstergeleri Gerçeği", Stratejik Yönetim ve Kurumsal Finans Üzerine Düşünceler, <https://www.stratejivefinans.com/kpi-ve-performans-gostergeleri-gercegi>, (Erişim Tarihi: 08.11.2020)

11 Shackleton, C. (2007). Developing Key Performance Indicators for Corporate Communication in the Information Technology Industry, University of Pretoria, s.38.

12 Lind, P. (2015). Monitoring Business Performance, New York, Routledge, s.136.

13 Alexander, J. (2018). Financial Planning & Analysis and Performance Management, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., s.175.

- **Ölçüt;** daha çok uzun vadeli ve belirli bir dönemin sonuçlarından hareketle elde edilen veriyi ifade etmektedir.
- **Gösterge;** daha çok kısa vadeli sonuçlardan hareketle elde edilen, uzun dönemli performansı etkileyen ve uyarıcı bir görev yapan veriyi ifade etmektedir.

KPI'lar, performansı temsil ettiğinden dolayı çoğu kişinin algısında finansal bir unsur olarak yer almaktadır. Ancak KPI'lar performansın tüm yönlerini içermektedir. Uzun vadeli başarı olasılıklarını değerlendirmeye yardımcı olmak için genellikle önemli bir oranda finansal olmayan göstergeler de içermektedir<sup>14,15</sup>. Ancak finansal olmayan göstergelerin tasarlanması ve kullanımı sonuç ölçütleri olarak da nitelendirilen ve uzun bir geçmişe sahip olan finansal göstergelerden daha zordur<sup>16</sup>.

İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları için faaliyetlerinin sonucunu bir başka ifade ile performanslarını ölçmeleri ve bu süreci etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bu amaç ile kullanılacak önemli araçlardan biri temel performans göstergeleridir<sup>17</sup>. KPI'lar, şirketlerin performansı ölçmek ve geleceği planlamak için kullandıkları üst düzey göstergelerdendir. Diğer bir taraftan KPI'lar, kuruluşun nasıl performans gösterdiğine ve performansın ortaya konulan hedefler ile uyumlu olup olmadığına dair üst düzey yöneticilere gösterge sağlamaktadır<sup>18</sup>. Üst düzey (tepe yönetim tarafından belirlenen) KPI'lar, işletmenin genel performansına odaklanırken düşük düzeyli (orta ve alt kademe yönetim, departman ya da ekipler tarafından belirlenen) KPI'lar kendi ilgili alanları içindeki süreçlere ait performansa odaklanmaktadır<sup>19</sup>.

İşletmeler için önemli bir performans izleme aracı olan KPI'lar, birçok işletme tarafından yanlış olarak tanımlanmaktadır. Bunun nedeni; araştırmacıların, muhasebecilerin ya da danışmanların KPI'ların gerçekte ne olduğunu tam olarak belirtmemelerinden ve diğer gösterge araçlarını açıklamamalarından kaynaklanmaktadır. KPI ile yakın bir ilişki içinde olan söz konusu diğer performans unsurları Şekil 1'de verilmektedir<sup>20</sup>.

Şekildeki görünüm dört gösterge arasındaki ilişkiyi bir soğanın yapısına benzeterek açıklamaktadır. Dış kabuk, önemli bir sonuç göstergesi olarak soğanın genel durumunu gösterirken iç katmanlar,

14 Atkinson, A. A. ve diğerleri. (2012). Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution, London, Pearson Education, Inc., s.363.

15 Atrill, P., McLaney, E. (2009). Management Accounting for Decision Makers, Harlow, Pearson Education Ltd., s.24.

16 Bourne, M. (2008). Performance Measurement: Learning from the Past and Projecting the Future, Measuring Business Excellence, 12(4): 67.

17 Kleindienst, B. (2017). Performance Measurement Und Management, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, s.39.

18 Pacific Crest Group. (2012). "Applying Key Performance Indicators to Build Your Business", s.3.

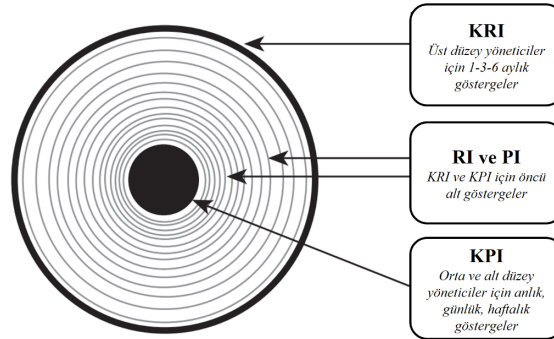
19 Klipfolio. (2020). "What Is a KPI?"; [www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator](http://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator), (Erişim Tarihi: 15.11.2020).

20 Parmenter, D. (2011a). The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., s.170.

çeşitli performans ve sonuç göstergelerini temsil etmektedir<sup>21</sup>. Şekil 1’de görülen performans unsurlarının tanımlamaları ise şu şekildedir<sup>22,23</sup>:

- **Temel sonuç göstergeleri** (key result indicators-KRI); gerçekleşmiş olan birçok faaliyetin genel bir sonucu olarak geçmiş performans hakkında bilgi verirler. KRI kısaltması bazı çalışmalarda başka bir anlamı içeren “key risk indicator” olarak da kullanılmaktadır.
- **Temel performans göstergeleri** (key performance indicators-KPI); tanımlanmış eşikler çerçevesinde gerçekleşmekte olan öncü göstergelerdir. Performansın belirgin bir şekilde arttırılması için ne yapılması gerektiği hakkında bilgi verirler.
- **Performans göstergeleri** (performance indicators-PI); faaliyetlerin nasıl çalıştığını göstermekte ve toplam KPI’ları oluşturmaktadır. Ne yapılması gerektiği hakkında bilgi verirler.
- **Sonuç göstergeleri** (result indicators-RI); belirli bir alandaki faaliyetleri özetlemekte ve toplamı KRI’ları oluşturmaktadır. Ne yapıldığı hakkında bilgi verirler.

**Şekil 1:** KPI, KRI, PI ve RI İlişkisi



**Kaynak:** Parmenter, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2020. s.170.

Şekilde de görüldüğü gibi dört unsurun çekirdeğini oluşturan KPI’lar, yüksek performans ve KRI’nın elde edilmesi için öncü göstergelerdir<sup>24</sup>. Bu önemi yanında KPI’lar, işletmelerde önceden tanımlanarak erken uyarı işaretleri olarak da görev yapmaktadır<sup>25</sup>. Buradan hareketle KPI; işletmenin mevcut ve

21 TCii Strategic and Management Consultants. (2011). “Key Performance Indicators (KPIs) – What They Are And What They Do”, [www.mondaq.com/uk/operational-performance-management/140520/key-performance-indicators-kpis-what-they-are-and-what-they-do](http://www.mondaq.com/uk/operational-performance-management/140520/key-performance-indicators-kpis-what-they-are-and-what-they-do), (Erişim Tarihi: 01.11.2020).

22 Parmenter, D. (2011b). Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., s.203.

23 Darby, S. (2015). “Project Measurement: Introducing KPIs and KRIs”, <https://www.linkedin.com/pulse/project-measurement-introducing-kpis-kris-shelia-darby>, (Erişim Tarihi: 11.11.2020).

24 Armstrong, M. (2009). Armstrong’s Handbook of Performance Management, London, Kogan Page Limited, s.68.

25 Kerzner, H. (2017). Project Management Metrics, KPIs and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance, New York, John Wiley & Sons Inc., s.128.

gelecekteki başarısı için kritik olan operasyonel, taktiksel veya stratejik bir faaliyet hakkında ne kadar iyi performans gösterdiğini ölçen bir araç olarak tanımlanabilir<sup>26</sup>.

### 3. Kritik Başarı Faktörleri (CSF)

Kritik başarı faktörü ilk olarak D. Ronald Daniel tarafından 1961 yılında Harvard Business Review makalesinde tanıtılmış ancak detaylı tanımlama Rockart tarafından 1979 yılında yapılmıştır<sup>27</sup>. CSF, basit bir şekilde işletmenin gelişmesi için “işlerin doğru gitmesi gereken” birkaç kilit alan olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyet alanları kritik olduğundan, yöneticinin, olayların her alanda yeterince iyi ilerleyip ilerlemediğini belirlemesine izin verecek uygun bilgilere sahip olması gerekir. Bu nedenle kritik başarı faktörleri, yönetimin sürekli ve dikkatli bir şekilde dikkat etmesi gereken faaliyet alanlarıdır. Her bir alandaki mevcut performans durumu sürekli olarak ölçülmeli ve bu bilgiler erişilebilir hale getirilmelidir<sup>28, 29</sup>.

İşletmelerin rekabet edebilmesi ve müşteri değerini artırabilmesi için çoğunlukla kritik başarı faktörleri olarak yenilikçi ve yüksek kaliteli ürünler ya da hizmetler ile düşük maliyetler seçilmektedir<sup>30</sup>. CSF’leri işletmelerin en önemli paydaşı olan müşterileri tarafından tanımlamak gerekirse Johnson, Scholes ve Whittington tarafından yapılan; “CSF’ler müşteri tarafından değer verilen ve kuruluşun rekabette daha iyi performans göstermesi gereken alanlardır.” ifadesi en iyi tanımlama olarak gösterilebilir<sup>31</sup>.

CSF, literatürde ağırlıklı olarak “critical success factor” şeklinde ifade edilmekle birlikte bazı çalışmalarda “key success factors” ya da “key result areas” olarak da kullanılabilir<sup>32</sup>. Kritik başarı faktörleri, işletme stratejisinin başarılı olması için hayati önem taşıyan bireysel, bölümsel ve kurumsal unsurlardır<sup>33</sup>. CSF’lerin kullanımı, ilgili işletme, sektör ve işletme yöneticilerine göre değişmektedir<sup>34</sup>.

Her işletmenin kritik başarı faktörleri, nihai olarak stratejisine, bir başka ifade ile işletme yönetiminin rekabet etmeye karar verme şekline göre belirlenir<sup>35</sup>. Bu açıdan bakıldığında CSF’ler işletmenin

26 Eckerson, W. W. (2006). Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., s.294.

27 Rockart, 1979, 82.

28 Bullen, C. V., Rockart, J. F. (1981). A Primer on Critical Success Factors, Cambridge, Center for Information Systems Research Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, s.3.

29 Rockart, 1979, 85.

30 McWatters, C. S. ve Zimmerman, J. L. (2016). Management Accounting in a Dynamic Environment, New York, Routledge, s.170.

31 Garrett, K. (2020). “Performance Indicators”, [www.accaglobal.com/us/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/performance-indicators.html](http://www.accaglobal.com/us/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/performance-indicators.html), (Erişim Tarihi: 08.11.2020).

32 Sousa, J. M. E. (2004). “Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP Implementation Projects”, Universitat Politècnica de Catalunya, s.46.

33 Morrison, M. (2016). “Critical Success Factors (CSF’s) Made Easy: A Step by Step Guide”, RapidBI, <https://rapidbi.com/criticalsuccessfactors>, (Erişim Tarihi: 11.11.2020).

34 Parmenter, 2011a, 196.

35 Hill, M. (2020). “Critical Success Factors for Your Business”, BDO Insights – Advisory, [www.bdo.nz/en-nz/advisory/critical-success-factors-for-your-business](http://www.bdo.nz/en-nz/advisory/critical-success-factors-for-your-business), (Erişim Tarihi: 10.11.2020).

veya bir projenin başarısının başlangıcında yapılan en önemli tespitlerdir. Ayrıca CSF'ler, işletmenin başarısında hayati bir rol oynayan tüm değişkenlerdir. İşletmenlerin stratejileri şirketin misyonunu ve hedeflerini (neyi başarmak istediklerini) belirlerken, CSF'ler bunların nasıl başarılabileceğini belirlemektedir<sup>36</sup>.

CSF yaklaşımının amacı, yöneticinin başarısı için kritik olarak gördüğü bir dizi faktörün belirlenmesidir<sup>37</sup>. Dolayısıyla CSF'ler yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarındaki süreçleri yönetmeleri, kontrol etmeleri için önemli bir araçtır<sup>38</sup> ve üst yöneticilerin yönetsel bilgi ihtiyaçlarını belirleme ve yardımcı olma amacı ile geliştirilmiştir<sup>39</sup>. Bu amaç çerçevesinde CSF, yöneticilerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve işletmeyi sifıra yakın hata ile yönetebilmeleri adına odaklanılması ve doğru olması gereken birkaç anahtar alanı temsil etmektedir<sup>40</sup>.

CSF'ler, firmanın genel performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olacak faaliyetleri ve süreçleri vurgulamalıdır<sup>41</sup>. CSF'ler bir kurumun en üst yönetimden en alt kademesine kadar tüm seviyelerinde kullanılabilir<sup>42</sup>. Bununla birlikte CSF, bir kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesinde gerekli olan iş bileşenleri için kullanılan bir terimdir ve tipik olarak yönetici düzeyinde tanımlanır. Ancak CSF'ler, her ne kadar işletmenin stratejisi ile bağlantılı olarak en üst kademe de kullanıldığı düşünülse de işletmenin her kademesinde kullanılabilir<sup>43</sup>. Bu durum, endüstri CSF'si, işletme CSF'si, işletme yönetimine ait CSF'ler, alt organizasyon CSF'leri, kişisel CSF'ler şeklinde CSF hiyerarşisi içinde tanımlanabilmektedir<sup>44</sup>.

Kritik başarı faktörleri, işletmelerde oluşturulan bilgi kalitesinin geliştirilebilmesi adına önem arz etmektedir. CSF, faydalı bilgilerin tanımlanarak gereksiz bilgilerden ayrıştırılmasına yardımcı olur ve ilgili birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırır<sup>45</sup>.

#### 4. KPI ve CSF Arasındaki İlişki

İşletmelerin önemli strateji değerlendirme faaliyetinden biri kurumsal performansı ölçmektir. Bu faaliyet, beklenen sonuçları gerçek sonuçlarla karşılaştırmayı, plaplardan sapmaları araştırmayı, bireysel performansı değerlendirmeyi ve belirtilen hedeflere ulaşmak için kaydedilen ilerlemeyi

36 Marr, B. (2020). "What Is the Difference between Key Performance Indicators (KPIs) and Critical Success Factors (CSFs)?" <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1406>, (Erişim Tarihi: 08.11.2020).

37 Dadashzadeh, M. (1989). Teaching MIS Concepts to MBA Students: A Critical Success Factor Approach, *Journal of Information Systems Education*, 1(4): 11.

38 Galliers, R. D. ve diğerleri. (2020). *Strategic Information Management – Theory and Practice*, New York, Routledge, s.34.

39 Rockart, 1979, 82.

40 Bullen ve Rockart, 1981, 7.

41 McNair, C. J., Merchant, K. (2020). *Management Accounting: An Integrative Approach*, New Jersey, John Wiley & Sons Ltd., s.45.

42 Howell, M. T. (2010). *Critical Success Factors Simplified – Implementing the Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement*, New York, CRC Press, s.1.

43 Hawkins, B. ve Pavone, R. (2006). "Network Management Architecture Supporting Today's IT Service Delivery", CISCO TECNMS Report, s.58.

44 Bullen ve Rockart, 1981, 8.

45 Acar, D., Özçelik, H. (2011). Muhasebe Bilgi Kalitesini Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (49): 11.

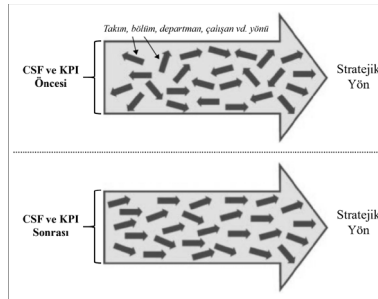


incelemeyi içerir<sup>46</sup>. Performans ölçümü ve yönetimi, genel olarak strateji tabanlı kararları yönetmek ve almak için yaygın olarak kullanılan performans ölçüm/yönetim sistemleri ile yapılmaktadır<sup>47</sup>. Bu sistemler; karmaşık sayılabilen, işletme çapında izlenmesi ve muhasebe/yönetim bilgi sistemleri ile entegre bir biçimde hareket etmesi gereken önemli kontrol ve değerlendirme araçlarıdır<sup>48, 49</sup>.

Performans sistemleri çerçevesinde değerlendiren performans ölçümlerinde çalışmada açıklanan KPI'lar ve CSF'ler önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte bu iki unsur arasındaki ilişkiyi daha net anlamak için performans ölçümü ile ilgili genel çerçevenin bilinmesi gerekmektedir. Bu çerçeve içinde en önemli etmen olarak işletmenin ortaya koyduğu stratejiler gösterilmektedir. Bunun nedeni stratejinin, işletmeyi tanımlayan ve işletmenin görevlerini, hedeflerini, politikalarını ve kaynak kullanım planlarını ortaya koyan<sup>50</sup> ve performansının değerlendirilmesinde baz alınan bir söylem olmasından kaynaklanmaktadır.

Şekil 2'de KPI öncesi ve sonrasında işletme içinde yer alan takımların, bölümlerin, çalışanların ve diğer unsurların kendi yönleri ile uyması gereken stratejik yön arasındaki görünüm gösterilmektedir<sup>51</sup>. Doğru CSF'ler ve KPI'lar olmadan yöneticilerin işletme performansını görmeye kör olabilecekleri ifade edilmektedir. Bunun nedeni bu unsurların, yöneticiler tarafından işletmelerinin başarılı bir yolculukta olup olmadığını veya hedeften çıkıp çıkmadığını anlamak için kullandıkları en önemli navigasyon araçları olmasıdır<sup>52</sup>. CSF ve KPI öncesinde işletme içindeki unsurların çabaları ile işletmenin stratejisi arasındaki uyumsuzluk mevcuttur. Ancak CSF ve KPI konumlandırılmasının doğruluğu ile birlikte ilgili birimlerin ve işletme stratejisinin uyumlaştırılması sağlanabilmekte ve istenilen sonuca ulaşabilmektedir.

**Şekil 2:** Stratejik Yön: KPI Öncesi ve Sonrası



**Kaynak:** Parmenter, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2020. s.xvii.

46 David, F. R., David, F. R. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases, Harlow, Pearson Education Ltd., s.366.

47 Rodriguez, R. R. ve diğerleri. (2009). Quantitative Relationships between Key Performance Indicators for Supporting Decision-Making Processes, Computers in Industry, 60(2): 104.

48 Broad, M., Javadi, S. M. (2009). Modelling A Successful Performance Measurement System, Business & Economic Review, 1(1): 29.

49 Cokins, G. (2013). Strategic Business Management: From Planning to Performance, New York, Association of International Certified Professional Accountants-AICPA, s.7.

50 Bullen ve Rockart, 1981, 8.

51 Parmenter, D. (2020). Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., s.xvii.

52 Marr, B. (2014). 25 Need-to-Know Key Performance Indicators, Harlow, Pearson Education Ltd., s.23.



İşletmenin karşı karşıya olduğu muhtelif risklerin azaltılması ya da yok edilmesi adına işletmelerin kritik başarı faktörlerini ve buna bağlı olarak temel performans göstergelerini iyi tanımlaması gerekmektedir<sup>53</sup>. Pek çok şirket, CSF ve KPI gibi önemli performans ölçümü faktörlerinin farkında olsa da işletmelerin çoğunluğu bu unsurlar arasındaki bağlantıyı net bir şekilde ortaya koyamamakta ve başarısız bir performans ölçüm sürecine neden olmaktadır<sup>54</sup>.

CSF'ler genellikle KPI'lar ile karıştırılmaktadır ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır, ancak ikisi aynı şey değildir. CSF'ler uzun vadeli ve doğrudan işletme stratejisine bağlı iken KPI'lar kısa vadeli ve dolaylı olarak strateji ile ilişkilidir<sup>55</sup>. KPI'lar ve CSF'ler arasındaki fark, neden sonuç ilişkisi gibidir. CSF'ler başarının sebebidir ve başarılı olmak için ne yapılması gerektiğini belirlerler. KPI'lar eylemlerin etkileridir ve başarılı olup olunmadığını ölçerler. İki terim farklı olsalar da ikisi özünde birbirine bağlıdır ve bağımlıdır<sup>56,57</sup>. Çoğunluk tarafından işletme performansını yansıtan tüm ölçütler ya da göstergeler KPI olarak adlandırılabilir. Ancak performansı yansıtan bir ölçütün KPI olabilmesi için onun CSF ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. CSF ile ilişkilendirilmeyen ölçütler ya da göstergeler normal performans ölçütüdür<sup>58</sup>. KPI'lar CSF'lerin ne kadar iyi başarılı olduğunu ölçer; CSF ile bağlantısı kurulmamış diğer performans göstergeleri ise performansın diğer yönlerinin ne kadar iyi başarılı olduğunu ölçer<sup>59</sup>.

#### 4.1. KPI ve CSF Kullanımı ve Örnekleri

KPI'ların ve CSF'lerin önceliklendirilmesi, işletme yönetiminin sahip olduğu kaynakları verimli olarak kullanmasına dolaylı olarak olanak tanır<sup>60</sup>. Bu nedenle de işletmeler tarafından çeşitli kullanıma sahiptirler. Son yıllarda KPI'lar ya da CSF'ler işletmelerin yıllık faaliyet raporları, basın bültenleri ya da yatırımcı sunumlarında yer almaktadır. CSF ve KPI'ların uygulama alanları; finansal yönetimden hasta kayıtları yönetimine, personel yönetiminden ekonomik analize, tesis ve ekipman kullanımından organizasyonel davranışa kadar birçok alanda kullanılabilir<sup>61</sup>. KPI ve CSF'nin kullanıldığı araçlardan biri de ERP-Kurumsal Kaynak Planlamasıdır. ERP, bir işletmenin iş süreçlerine ilişkin işlem bazındaki kayıtlarını tutmakta ve farklı fonksiyonlar arasındaki bütünleşmeyi ortak bir platformda sağlamaktadır. ERP sistemi uygulamasının başarıya ulaşmasında CSF'ler ve KPI'lar

53 Fritzenschaft, T. (2014). *Critical Success Factors of Change Management*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, s.5.

54 Mazlum, A. R. (2017). *Determining of Key Performance Indicators in Business*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü (Tartışma Metinleri), s.10.

55 Wtcher, B. J. (2020). *Absolute Essentials of Strategic Management*, Oxon, Routledge, s.40.

56 Marr, 2020.

57 Parker, J. E. (2014). "KPIs for Agile Project Managers and Business Analysts", Enfocus Solutions Inc..

58 Parmenter, D. (2015). *The New Thinking on KPIs*, New York, IBM Corporation Software Group, s.2.

59 Garrett, 2020.

60 Vachnadze, R. (2016). *Prioritization of Performance Measures Using Analytic Hierarchy Process*, International Journal of the Analytic Hierarchy Process 8(3): 498.

61 Bergeron, B. P. (2018). *Performance Management in Healthcare – From Key Performance Indicators to Balanced Scorecard*, New York, CRC Press, s.39.

belirleyici temel unsurlardır. Bunların iyi tanımlanması, faaliyetlerin doğru yürütülmesini, olası hatalardan ise uzak durulmasını sağlayarak işletme performansını artırmaktadır<sup>62,63</sup>.

KPI'lar ve CSF'ler değer bazlı bir performans ölçüm aracı olan Dengeli Sonuç Kartını (BSC) uygulayan işletmeler tarafından da kullanılmaktadır<sup>64,65</sup>. BSC'nin dört temel unsuru için CSF ve KPI'lar belirlenebilir. Örneğin; finansal perspektifte nakit akışı ve satış büyümesi, müşteri perspektifinde müşteri memnuniyeti ve yeni ürünlerden gelen yeni satışların yüzdesi, iç süreçler perspektifinde döngü süresi ve birim maliyeti, yenilik ve öğrenme perspektifinde ise yeni nesil ürünler gibi muhtelif birçok faktör bu çerçevede kullanılabilir<sup>66</sup>. BSC'de her hedef (veya kritik başarı faktörü-CSF) farklı bir performans göstergesiyle izlenir ve her gösterge için özel bir hedef belirlenir. Bu göstergelere temel performans göstergeleri (KPI) denir<sup>67</sup>.

CSF-KPI ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi adına Tablo 1'deki örnekler verilebilir<sup>68,69</sup>.

**Tablo 1:** CSF ve KPI Örnekleri

CSF		KPI
Daha fazla personel verimliliği	→	İşçilik saati başına üretilen ürün/hizmet
Üretimde israfın azaltılması	→	Üretilen birim başına tüketilen güç
Ürünlerde daha fazla yenilik	→	Piyasaya sürülen yeni ürünlerin sayısı

CSF ve KPI'nın bir arada olduğu bir diğer örnek olarak şunu da göstermek mümkündür. Paket teslimat hizmeti yapan HMC şirketi, gelirini bir önceki yıla %4 artırma hedefine sahiptir. Bu hedefe ulaşılması ile ilgili oluşturulan CSF, hızlı ve güvenilir teslimattır. Bu CSF'ye bağlanan bir KPI ise İstanbul içindeki varış noktaları için ertesi gün teslimat veya İstanbul dışındaki varış noktaları için iki gün içinde teslimattır<sup>70</sup>.

#### 4.2. KPI ve CSF'nin Konumu

KPI'lar ve CSF'ler performans ölçme sürecinin önemli parçalarıdır. Ancak çoğu işletme bunlara önem verdiğini ifade ederken bu unsurların konumlandırmasında strateji ile bağ kurmamakta ve başarısız olmaktadır<sup>71</sup>. Şekil 3'te CSF ve KPI'nın strateji ile ilişkisi basit olarak sunulmaktadır.

62 Bayraktar E., Efe, M. (2006). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kurulum Süreci: Kritik Başarı Faktörleri, Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2): 109.

63 Skibniewski, M. J., Ghosh, S. (2009). Determination of Key Performance Indicators with Enterprise Resource Planning Systems in Engineering Construction Firms, Journal of Construction Engineering and Management, 135(10): 965.

64 Li, W. S. (2018). Strategic Management Accounting. Singapore: Springer Singapore, s.22.

65 Wu, H. (2012). Constructing a Strategy Map for Banking Institutions with Key Performance Indicators of the Balanced Scorecard, Evaluation and Program Planning, 35(3): 303.

66 Wheelen, T. L. ve diğerleri. (2018). Strategic Management and Business Policy, Harlow, Pearson Education Ltd., s.358.

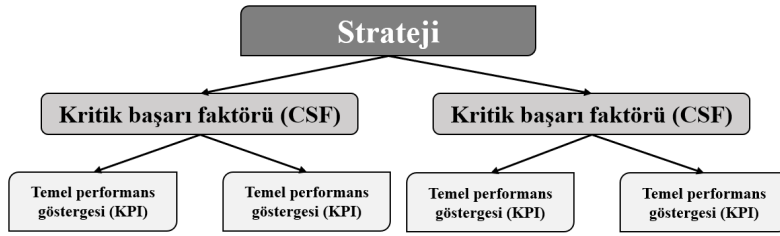
67 Proctor, R. (2012). Managerial Accounting: Decision Making and Performance Management, Harlow, Pearson Education Ltd., s.456.

68 Chandi, R. (2009). "Key Performance Indicators – Measuring Performance in the Oil & Gas EPC Industry", Delft University of Technology, s.30.

69 Drury, C. (2018). Management and Cost Accounting, Hampshire, Cengage Learning, s.580.

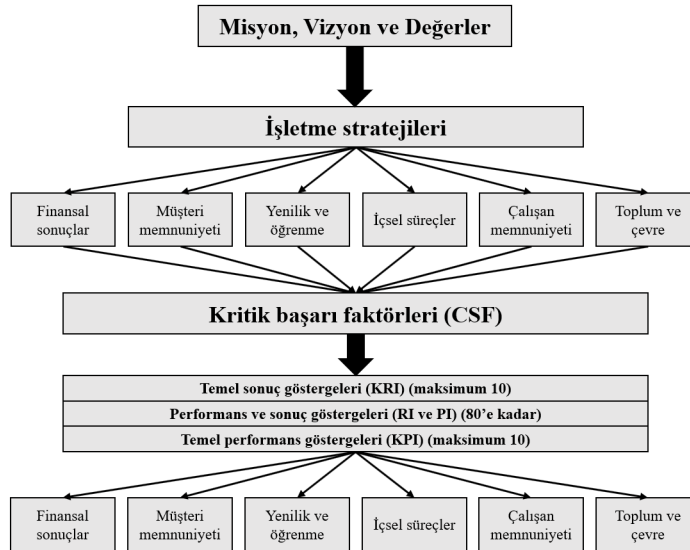
70 ACCA. (2015). Advanced Performance Management, Berkshire, Kaplan Financial Limited, s.13.

71 Marr, 2020.

**Şekil 3:** Strateji, CSF, KPI İlişkisinin Basit Bir Görünümü

**Kaynak:** Sims, A. Enterprise Strategy, Financial Management, 2013, s.46.

Şekilden de görüldüğü gibi bir performans ölçütünü ya da göstergesinin KPI olarak nitelendirilebilmesi için işletmenin belirlediği bir veya daha fazla CSF'sine bağlanması ve işletmenin stratejik hedefleriyle bağlantılı olması gerekmektedir<sup>72</sup>. Bu, ilk önce neyin önemli olduğunu belirlemek anlamına gelir ve CSF bu konuda işletme stratejisi ile KPI arasında bir köprü görevi görür<sup>73</sup>. Bir diğer açıdan CSF, işletme stratejisine bağlı hedeflerin ne ve ne zaman, KPI ise nasıl olacağını tanımlamaktadır<sup>74</sup>. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, aynı CSF etrafında farklı birimler tarafından oluşturulan KPI'ların birbirleri ile çatışmaması gerektiğidir<sup>75</sup>.

**Şekil 4:** Strateji, CSF, KPI İlişkisinin Detaylı Görünümü

**Kaynak:** Parmenter, D. Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2011. s.62.

72 Ljunglöf, J., Nisser, H. (2017). "KPIs in a Service Organization – A Case Study of Axfood IT", Uppsala University, s.7.

73 Pacific Crest Group, 2012, 4.

74 ProfileTree. (2020). "KPI: All You Need to Know and What It Stands For", <https://profiletree.com/all-you-need-to-know-about-kpi>, (Erişim Tarihi: 11.11.2020).

75 Köylüoğlu, 2017.

Finansal performans ölçütleri, bir plana göre başarı ya da başarısızlığı değerlendirmek için nicel bir görünüm sağlar<sup>76</sup>. İşletmelerin başarısı geçmiş yılların aksine sadece finansal sonuçlar ile ortaya konmamaktadır. Finansal olmayan bilgilerin de artık yatırımcılar başta olmak üzere birçok paydaş üzerinde etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla günümüzde işletme başarısı hem finansal hem de finansal olmayan performansa bağlıdır. Bu tür bilgilerin doğru bir şekilde paydaşlara aktarılabilmesi ise işletmenin ortaya koyduğu vizyon ve misyon ile başlamakta, daha sonrasında ise stratejiler, kritik başarı faktörleri ve temel performans göstergeleri ile devam etmektedir<sup>77</sup>. Bu duruma ait görünüm, Şekil 4'te detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Şekil 4'te görüleceği gibi işletmenin ortaya koyduğu misyon, vizyon ile başlayan ve KPI'lara kadar giden bağlantılı ve birbirini destekleyen zincirleme bir ilişki söz konusudur. İşletme öncelikle işletmenin misyon, vizyon ve değerlerini ortaya koymaktadır. Daha sonra ise bu unsurlar çerçevesinde işletmenin her birimini kapsayan ve ilgilendiren stratejiler oluşturulmaktadır. Sonraki aşamada oluşturulan stratejilere bağlı kritik başarı faktörleri belirlenmektedir. Son olarak da CSF'ye bağlı KRI, RI, PI ve KPI'lar oluşturulmaktadır. Özet olarak strateji, işletmenin rekabet edeceği yol; CSF, işletmenin rakiplerinden daha iyi performans göstermesi için mükemmel olması gereken strateji bileşenleri; KPI ise hedefleri ölçen ve işletmenin stratejik performansını ölçmek için kullanılabilen göstergeler olarak tanımlanabilmektedir<sup>78</sup>. Bu ilişkide ilgili bağlantıların yapılmaması, işletmenin performansının ölçümü, değerlendirilmesi ve kontrolü üzerinde önemli olumsuz etkilere yol açabilmektedir<sup>79</sup>.

## 5. KPI ve CSF İlişikisine Dair Bir Havayolu İşletmesi Uygulaması

Bu bölümde çalışmanın önceki bölümlerinde detaylı şekilde açıklanan KPI ve CSF unsurlarına ilişkin bir uygulamaya yer verilmektedir. Uygulamada öncelikle gerçekte olmayan bir havayolu şirketine ilişkin temel bilgiler verilmekte, daha sonra ise şirketin misyon ve vizyonundan başlayarak oluşturulabilecek CSF ve KPI'lara dair ilişkiye ve örneklerle yer verilmektedir.

MEVA Hava Yolları A.Ş., 2014 yılında Cavlak Yatırım ve İzgi Holding'in girişimleri sonucunda İzmir'de kurulan bir havayolu şirketi olarak faaliyete geçmiştir. Şirket "düşük maliyet, yüksek kalite" anlayışı ile yedi senede uçuş ağını yurtiçi 20, yurtdışında ise 15 olmak üzere toplam 35 noktaya kadar genişletmiş olup 2020 yılı sonu itibarıyla yaklaşık 5000 kişiye istihdam sağlamıştır. Bu bilgiler çerçevesinde şirket profili Şekil 5'teki gibi sunulmaktadır.

Şekil 5: MEVA Airlines: Şirket Profili



76 Emmanuel, C. ve diğerleri. (1990). Accounting for Management Control, Boston, Springer, s.222.

77 Bradley, L. (2016). "Assurance over Key Performance Indicators (KPIs)", KPMG Insights, <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2016/06/assurance-over-key-performance-indicators.html>, (Erişim Tarihi: 10.11.2020).

78 Sims, A. (2013). Enterprise Strategy, Financial Management, s.46.

79 Koenemann, K. (2014). "Do Your KPIs Indicate If You Are Winning or Losing?", [www.tbmcg.com/resources/blog/kpis-indicate-winning-losing](http://www.tbmcg.com/resources/blog/kpis-indicate-winning-losing), (Erişim Tarihi: 08.11.2020).

2021 yılı faaliyet dönemi için şirket yatırımcılara yönelik bir sunum gerçekleştirmiş ve bu sunumda yatırımcılar başta olmak üzere tüm paydaşlarına şirketin 2021 yılı ve sonrasındaki döneme ilişkin güncellenen misyon, vizyon, değer ve stratejilerini açıklamıştır. Şirketin yeni döneme ilişkin belirlediği misyon ve vizyonu, Şekil 6'daki gibi belirlenmiştir. Şirket ayrıca ortaya koyduğu misyon, vizyon ve değerler çerçevesinde bazı stratejiler ve stratejik hedefler oluşturmuştur. Şirket bunları Şekil 7'deki gibi sunmaktadır.

MEVA Hava Yolları A.Ş.'nin aşağıda sunduğu misyon, vizyon, değerler, stratejiler ve hedefler çerçevesinde 2021 yılına ilişkin performansını takip edebilmesi için öncelikle bir performans yönetim süreci ya da sistemi oluşturması gerekmektedir. Daha sonra ise bu sistem ya da süreç içerisinde şirketin departmanlarına bağlı olarak belirli sayıda CSF'ler ve bu CSF'lere bağlı olarak izlenebilecek KPI'lar oluşturması gerekmektedir ki bunda bazı sayısal eşikler (10/80/10 kuralı gibi) yer almaktadır. Bu uygulamada havayolu şirketine ait oluşturulabilecek tüm CSF ve KPI örnekleri değil çalışmanın teorik kısmında ele alınan konuların somutlaştırılması adına birkaç CSF ve KPI örneğine yer verilmektedir.

**Şekil 6:** MEVA Airlines: Yatırımcı Sunumu 2021 – Misyon, Vizyon ve Değerler

**MEVA Airlines**  
***Yatırımcı Sunumu 2021***

---

**Misyon**

*Yolcuların güvenle ve zamanında istedikleri destinasyona ulaşmasını sağlayan global ölçekte hizmet kalitesi sunmak.*

**Vizyon**

*Yolcularımıza tüm destinasyonlarda en düşük maliyet ile en yüksek kaliteyi sunarak faaliyette bulunduğu bölgelerde memnuniyet duyulan en iyi havayolu şirketi olmak*

**Değerler**

*Yüksek Kalite ve Müşteri Memnuniyeti  
Gizlilik ve Güvenilirlik*

**Şekil 7:** MEVA Airlines: Yatırımcı Sunumu 2021 – Stratejiler ve Hedefler

**MEVA Airlines**  
***Yatırımcı Sunumu 2021***

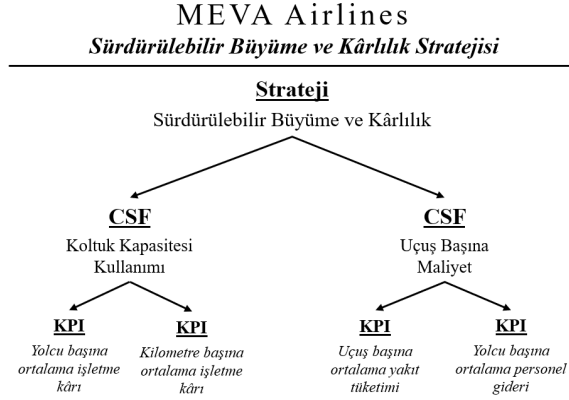
---

**Stratejiler**

*Sürdürülebilir Büyüme ve Kârlılık  
Müşteri ve Yenilik Odaklılık  
Çevreye Duyarlı İş Süreçleri*

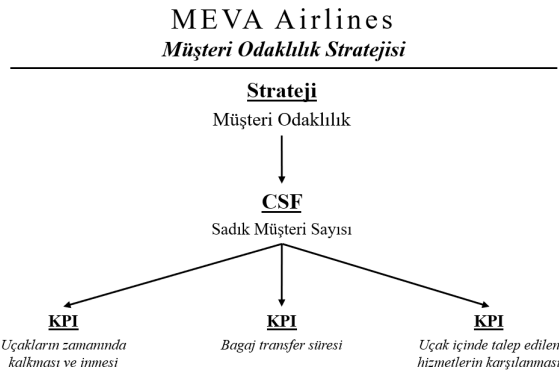
**Hedefler**

- Önemimizdeki 3 sene içinde Avrupa'da en hızlı büyüyen ilk 3 havayolu şirketi arasına girmek.
- Şirket verimliliğini ve sadık müşteri sayısını arttırmak.
- Kurumsal müşteri portföyünü genişletmek.
- Filoya çevreye duyarlı, karbon emisyonu daha düşük uçaklar eklemek.

**Şekil 8:** MEVA Airlines: Sürdürülebilir Büyüme ve Kârlılık Stratejine İlişkin CSF ve KPI

MEVA Hava Yolları A.Ş.'nin CSF ve KPI unsurları oluşturulurken Şekil 4'teki gösterimden hareket edilmiştir. İlgili şekilde görüldüğü üzere uygulamada da MEVA şirketinin öncelikle misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejileri ortaya konmuştur. Daha sonra bu etmenlere bağlı olarak şirketin kritik başarı faktörleri belirlenecektir. Bu kapsamda şirket, stratejilerinden biri olan sürdürülebilir büyüme ve kârlılık ile bu doğrultuda ortaya koyduğu hedefler çerçevesinde kritik başarı faktörlerini ve buna bağlı KPI'larını Şekil 8'deki gibi belirlemiştir. Söz konusu CSF, Şekil 4'te gösterilen finansal sonuçlar kategorisinde değerlendirilebilecek bir unsurdur.

Şirket, stratejilerinden biri olan müşteri odaklılık ile bu doğrultuda ortaya koyduğu hedefler çerçevesinde kritik başarı faktörlerini ve buna bağlı KPI'larını Şekil 9'daki gibi belirlemiştir. Söz konusu CSF, Şekil 4'te gösterilen müşteri memnuniyeti kategorisinde değerlendirilebilir.

**Şekil 9:** MEVA Airlines: Müşteri Odaklılık Stratejine İlişkin CSF ve KPI

Yukarıda yer alan KPI'lerden hareketle işletmenin zincirleme olarak nasıl etkilendiğine dair bir örnek vermek istendiğinde şu açıklamalar yapılabilir. Örneğin, MEVA Hava Yolları şirketinin KPI olarak belirlediği yolcu başına ortalama işletme kârı, dönem başında ilgili koltuk kapasitesi kullanımı başarı faktörünün, sürdürülebilir kârlılık stratejisinin ve Avrupa'da en hızlı büyüyen şirketler arasında

girebilme hedefinin sağlanabilmesi adına en az 35 € olarak belirlenmiştir. İlgili KPI'nın takibinden sorumlu çalışan ya da ekip tarafından belirlenen zaman aralıklarıyla yolcu başına ortalama işletme kârı izlenirken göstergenin 35 € altına düşmesi, şirket için uyarıcı bir görev (sinyal, kırmızı bayrak olarak da isimlendirilebilir) görmektedir.

Bu durumda şirket içinde kurulan performans izleme sistemi ve yönetimi uyarınca ilgili birimler konu hakkında bilgilendirilmekte ve daha önceden çeşitli senaryolara göre öngörülen düzeltici eylemler hayata geçirilmektedir. Bu sayede KPI kendine yüklenen sorumluluğu yerine getirerek ilgilileri uyarmakta ve şirketin ortaya koyduğu CSF'nin, hedeflerin ve stratejilerin gerçekleşmesine zamanında katkı sunmaktadır. Yukarıda örnekten hareketle işletmenin CSF ya da KPI kullanmadığı kabul edilirse, şirketin ortaya koyduğu strateji ve hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği dönem sonunda gözlenecektir. Bu durumda şirket dönem içinde herhangi bir düzeltici ya da iyileştirici adım atması gerekir gerekmediğini tespit edemeyecek ve hedeflerine ulaşması zorlaşacaktır. Bu da CSF ve KPI'ların önemini basit bir şekilde ortaya koymaktadır.

MEVA Hava Yolları A.Ş., yukarıda yer alan CSF ve KPI'lar dışında da 10/80/10 (KPI/PI ve RI/KRI) kuralına uyarak birbirini tekrarlamayan, birbiri ile çatışmayan daha birçok CSF'ler ve KPI'lar oluşturabilir. Bu araçların oluşturulmasında işletmeler, özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi, zamana duyarlı unsurları da dikkate almalı ve bu doğrultuda kullanılacak temel performans göstergelerini tespit etmelidirler. İşletmenin oluşturabileceği CSF'lere ve KPI'lara örnek olarak Şekil 10'da yer alan unsurlar verilebilir.

Aşağıda da görüldüğü üzere şirketin stratejilerini bağlı olarak geliştirdiği farklı CSF ve KPI'ların birbiri ile çatışmaması, uyum içinde olması, birbirini desteklemesi/tamamlaması gerekmektedir. Birbirini tekrarlayan CSF ya da KPI'ların elimine edilmesi veya birleştirilmesi de gerekmektedir ki bir bütünlük içinde tüm unsurların işletme performansına olumlu katkılar sunması gerçekleşebilsin. Aynı zamanda oluşturulan bir KPI bağlı olduğu CSF dışında farklı CSF'lere de dolaylı katkılar sunabilir. Örneğin, sadık müşteri sayısı başarı faktörüne etki eden bagaj transfer süresi göstergesi, bağlı olduğu CSF'ye doğrudan katkı sunarken aynı zamanda dolaylı olarak sürdürülebilir kârlılık başarı faktörüne de değer katabilmektedir

### Şekil 10: MEVA Airlines: Diğer CSF'ler ve KPI'lar

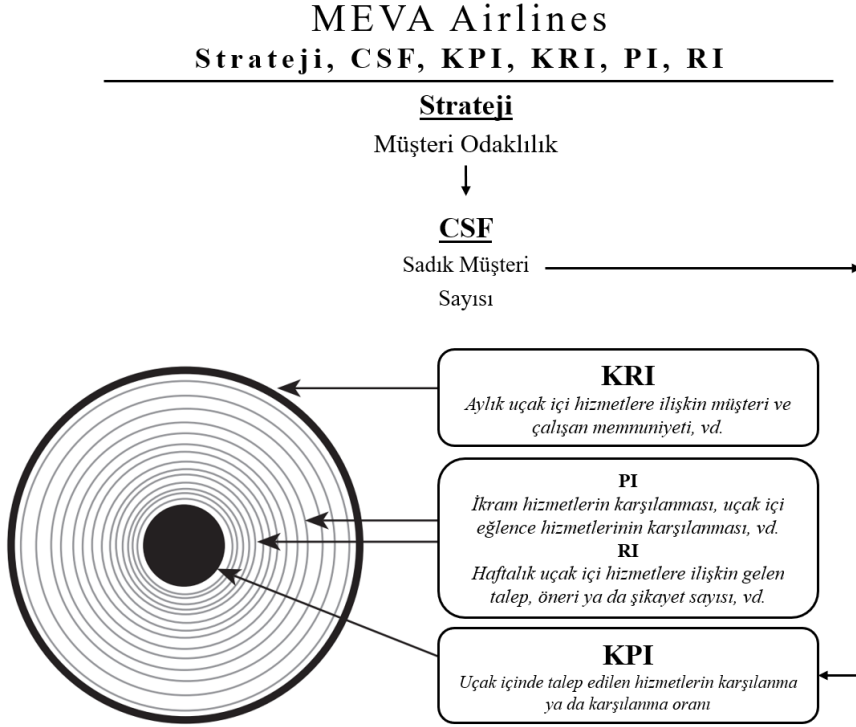
#### MEVA Airlines Kullanılabilecek Diğer CSF'ler veya KPI'lar

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| - Kayıp bagaj sayısı ya da oranı                       | - Çalışan başına yolcu sayısı         |
| - Uçuş başına yolcu sayısı                             | - Ortalama bilet fiyatı               |
| - Mürettebat başına ortalama uçuş saati                | - E-bilet yüzdesi                     |
| - Uçuş başına uçak bakım maliyeti                      | - Yük taşıma kullanımı                |
| - Uçuş başına ortalama gelir                           | - Kilometre başına yolcu geliri       |
| - Çalışan başına ortalama gelir                        | - Uçak başına ortalama bekleme süresi |
| - Uçuşların varış ve kalkış sürelerinden sapmalar, vd. |                                       |

**Kaynak:** Baroudi, R. (2010). KPI Mega Library. California: Rachad Baroudi. s.160.



Şekil 11: MEVA Airlines: Strateji, CSF, KPI, KRI, PI ve RI



MEVA Hava Yolları A.Ş.'nin CSF ve KPI ile ilgili süreçleri yönetirken bir yandan da KPI ile ilişkili KRI, PI ve RI göstergelerinin de örneklendirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede şirketin sadık müşteri sayısı başarı faktörüne ve müşteri odaklılık stratejisine bağladığı uçak içinde talep edilen hizmetlerin karşılanma KPI'sı Şekil 11'deki gibi detaylandırılabilir.

MEVA Hava Yolları A.Ş.'ye ilişkin yukarıda örneklendirilen KPI, KRI, RI ve PI göstergelerinin ilgili faaliyet dönemi içerisinde hangi zamanlarda ve zaman aralıklarında izleneceği her işletmenin kendi bünyesinde içinde bulunduğu koşullara göre belirlenecektir. İyi işleyen bir performans yönetimi sürecinde bu ilişkilere ve zamanlamalara ait bir çerçevenin önceden planlanması zorunludur. Bu durum işletmelerin koydukları stratejik hedeflerin gerçekleşmesi adına temel teşkil eden unsurlardan biridir.

## 6. Sonuç

İşletmeler geleceğe yönelik amaçlarını, hedeflerini ve öngörülerini kamuoyuna sundukları işletme misyonu, vizyonu, değerleri ile bunlar doğrultusunda oluşturdukları stratejiler ve hedefler vasıtasıyla açıklamaktadır. İşletmelerin ortaya koyduğu temel değerler ile misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi için bunlarla ilişkili bazı stratejiler ile hedefler belirlemesi ve bunları

belirli bir çerçevede izlemesi, takip etmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Bu gereklilik ise işletmelerde genellikle kritik başarı faktörleri-CSF'ler ve temel performans göstergeleri-KPI'lar ile sağlanabilmektedir.

Bu çalışmanın da ana konusunu teşkil eden KPI ve CSF bir bütün içindeki en temel araçlardır. Bütünün görünümü ise şu şekildedir: İşletmenin öncelikle içinde bulunduğu sektör başta olmak üzere muhtelif unsurlar doğrultusunda şekillendirdiği misyon, vizyon ve değerleri belirlenmektedir. Daha sonraki aşamada ise bunların gerçekleştirilmesi adına gerekli olan stratejiler ve hedefler ortaya konmaktadır. Bir sonraki aşamada, stratejilere ya da hedeflere ulaşılmasında kritik bir önem arz eden başarı faktörleri (CSF'ler) oluşturulmakta ve bu faktörlere bağlı temel performans göstergeleri (KPI'lar) belirlenmektedir. KPI'lar ile birlikte ayrıca KRI, PI ve RI göstergeleri de ortaya konulmaktadır. Tüm bu bütünlüğün gerçekçi, ölçülebilir, belirli kişilere ve zamanlamalara tabi olarak oluşturulması, işletmenin başlangıçta sunduğu misyonun ve vizyonun gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir.

Bu çalışmada yukarıda ifade edilen görünüm, ağırlıklı olarak temel performans göstergeleri ve kritik başarı faktörleri çerçevesinde açıklanmakta ve bir hava yolu işletmesi örneğinde uygulanabilirliği basit bir şekilde gösterilmektedir. Hem teorik açıklamaların hem de uygulamanın bir sonucu olarak KPI'ların ve CSF'lerin işletmelerin kendilerini tanımladıkları misyonun ve vizyonun gerçekleştirilmesi adına ne kadar önemli oldukları açıkça görülmektedir. Bu önem ise KPI'ların ve CSF'lerin işletmede yukarıdan aşağıya doğru başarı veya başarısızlığı gerçekçi bir şekilde zamanında göstermesinden kaynaklanmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki bu araçların etkin ve verimli kullanılabilmesi için bu süreçte yer alan tüm çalışanların, ekiplerin ya da bölümlerin işletme yönetimi ile bütüncül bir yapıda çalışması, ilişki ağının net olarak oluşturulması, ortaya çıkacak verilerin iyi bir şekilde yorumlanması, Covid-19 gibi belirsizlik dönemlerinde gerekli esneklik ile dönüşümün sağlanabilmesi ve bu çerçevede gerekli eylemlerin hayata geçirilmesi büyük önem arz etmektedir.

## Kaynakça

- ACAR, D., Özçelik, H. (2011). Muhasebe Bilgi Kalitesini Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri, Muhasebe ve Finansman Dergisi, (49): 10–23.
- ACCA. (2015). Advanced Performance Management, Berkshire, Kaplan Financial Limited.
- ALEXANDER, J. (2018). Financial Planning & Analysis and Performance Management, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- ARMSTRONG, M. (2009). Armstrong's Handbook of Performance Management, London, Kogan Page Limited.
- ATKINSON, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, E. M. ve Young, S. M. (2012). Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution, London, Pearson Education, Inc.
- ATRILL, P., McLaney, E. (2009). Management Accounting for Decision Makers, Harlow, Pearson Education Ltd.
- BAROUDI, R. (2010). KPI Mega Library, California, Rachad Baroudi.
- BAYRAKTAR, E., Efe, M. (2006). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kurulum Süreci: Kritik Başarı Faktörleri, Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2): 91–109.
- BERGERON, B. P. (2018). Performance Management in Healthcare – From Key Performance Indicators to Balanced Scorecard, New York, CRC Press.

- BOURNE, M. (2008). Performance Measurement: Learning from the Past and Projecting the Future, *Measuring Business Excellence*, 12(4): 67-72.
- BRADLEY, L. (2016). "Assurance over Key Performance Indicators (KPIs)", KPMG Insights, <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2016/06/assurance-over-key-performance-indicators.html>, (Erişim Tarihi: 10.11.2020).
- BROAD, M., Javadi, S. M. (2009). Modelling A Successful Performance Measurement System. *Business & Economic Review*, 1(1): 29–39.
- BULLEN, C. V., Rockart, J. F. (1981). *A Primer on Critical Success Factors*, Cambridge, Center for Information Systems Research Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.
- CHAE, B. (Kevin). (2009). Developing Key Performance Indicators for Supply Chain: An Industry Perspective, *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6): 422–428.
- CHANDI, R. (2009). *Key Performance Indicators – Measuring Performance in the Oil & Gas EPC Industry*, Delft University of Technology.
- COKINS, G. (2013). *Strategic Business Management: From Planning to Performance*, New York, Association of International Certified Professional Accountants-AICPA.
- DADASHZADEH, M. (1989). Teaching MIS Concepts to MBA students: A Critical Success Factor Approach, *Journal of Information Systems Education*, 1(4): 11-16.
- DARBY, S. (2015). "Project Measurement: Introducing KPIs and KRIs", <https://www.linkedin.com/pulse/project-measurement-introducing-kpis-kris-shelia-darby>, (Erişim Tarihi: 11.11.2020).
- DAVID, F. R., David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Harlow, Pearson Education Ltd.
- DRURY, C. (2018). *Management and Cost Accounting*, Hampshire, Cengage Learning.
- ECKERSON, W. W. (2006). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business*, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- EMMANUEL, C., Otley, D. ve Merchant, K. (1990). *Accounting for Management Control*, Boston, MA, Springer US, <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-6952-1>
- FRANCESCHINI, F., Galetto, M. ve Maisano, D. (2007). *Management by Measurement – Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*, Heidelberg, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- FRITZENSCHAFT, T. (2014). *Critical Success Factors of Change Management*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04549-4>
- GALLIERS, R. D., Leidner, D. E. ve Simeonova, B. (2020). *Strategic Information Management – Theory and Practice*, New York, Routledge.
- GARRETT, K. (2020). "Performance Indicators", [www.accaglobal.com/us/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/performance-indicators.html](http://www.accaglobal.com/us/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/performance-indicators.html), (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- GHALAYINI, A. M., Noble, J. S. ve Crowe, T. J. (1997). An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness, *International Journal of Production Economics*, (48): 207–225.
- HAWKINS, B., Pavone, R. (2006). *Network Management Architecture Supporting Today's IT Service Delivery*, CISCO TECNMS Report.
- HILL, M. (2020). "Critical Success Factors for Your Business", BDO Insights – Advisory, [www.bdo.nz/en-nz/advisory/critical-success-factors-for-your-business](http://www.bdo.nz/en-nz/advisory/critical-success-factors-for-your-business), (Erişim Tarihi: 10.11.2020).
- HOWELL, M. T. (2010). *Critical Success Factors Simplified – Implementing the Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement*, New York, CRC Press.

- HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT WORKING GROUP, LABOUR AND SOCIAL PROTECTION NETWORK, & ASIA-PACIFIC ECONOMIC COOPERATION. (2007). *Developing Key Performance Indicators and Productivity/Performance Benchmarks for Performance Based Remuneration Systems Report*, Malaysia.
- ISHAQ BHATTI, M., Awan, H. M. ve Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance, *Quality & Quantity*, 48(6): 3127–3143.
- JITURI, S. (2018). A Methodology to Satisfy Key Performance Indicators for Successful ERP Implementation in Small and Medium Enterprises, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 9(2): 79–84.
- KAYDOS, W. (1999). *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*, Florida, CRC Press.
- KERZNER, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- KHAN, M. Y. ve Jain, P. K. (2013). *Management Accounting – Text, Problems and Cases*, New Delhi, McGraw Hill Education (India) Private Limited.
- KLEINDIENST, B. (2017). *Performance Measurement und Management*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- KLIPFOLIO. (2020). “What Is a KPI?”, [www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator](http://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator), (Erişim Tarihi: 15.11.2020).
- KOENEMANN, K. (2014). “Do Your KPIs Indicate If You Are Winning or Losing?”, [www.tbmcg.com/resources/blog/kpis-indicate-winning-losing](http://www.tbmcg.com/resources/blog/kpis-indicate-winning-losing), (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- KÖYLÜOĞLU, B. (2017). “KPI ve Performans Göstergeleri Gerçeği”, *Stratejik Yönetim ve Kurumsal Finans Üzerine Düşünceler*, <https://www.stratejivefinans.com/kpi-ve-performans-gostergeleri-gercegi>, (Erişim Tarihi: 08.11.2020)
- KPMG (2018). “Trust Your Decisions. Have Confidence in Your Data and Analytics”, *Reporting & Analytics – KPIs and Dashboarding*, 2018, <https://home.kpmg/be/en/home/insights/2018/04/reporting-analytics-kpi-and-dashboarding.html>, (Erişim Tarihi: 11.11.2020)
- LI, W. S. (2018). *Strategic Management Accounting*, Singapore, Springer Singapore.
- LIND, P. (2015). *Monitoring Business Performance*, New York, Routledge.
- LJUNGLOF, J., Nisser, H. (2017). *KPIs in a service organization – A case study of Axfood IT*, Uppsala University.
- MARR, B. (2014). *25 need-to-know key performance indicators*, Harlow, Pearson Education Ltd.
- MARR, B. (2020). “What Is the Difference between Key Performance Indicators (KPIs) and Critical Success Factors (CSFs)?”, <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1406>, (Erişim Tarihi: 08.11.2020).
- MAZLUM, A. R. (2017). *Determining of Key Performance Indicators in Business*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü (Tartışma Metinleri), 1–18.
- McNAIR, C. J., Merchant, K. (2020). *Management Accounting: An Integrative Approach*, New Jersey, John Wiley & Sons Ltd.
- McWATTERS, C. S. ve Zimmerman, J. L. (2016). *Management Accounting in a Dynamic Environment*, New York, Routledge.
- MORRISON, M. (2016). “Critical Success Factors (CSFs) Made Easy: A Step by Step Guide”, RapidBI, <https://rapidbi.com/criticalsuccessfactors>, (Erişim Tarihi: 11.11.2020).
- PACIFIC CREST GROUP. (2012). *Applying Key Performance Indicators to Build Your Business*, Larkspur, Pacific Crest Group.
- PARKER, J. E. (2014). *KPIs for Agile Project Managers and Business Analysts*, Enfocus Solutions Inc..

- PARMENTER, D. (2011a). *The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices*, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- PARMENTER, D. (2011b). *Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices*, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- PARMENTER, D. (2015). *The New Thinking on KPIs*, New York, IBM Corporation Software Group.
- PARMENTER, D. (2020). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- PROCTOR, R. (2012). *Managerial Accounting: Decision Making and Performance Management*, Harlow, Pearson Education Ltd.
- PROFILETREE. (2020). "KPI: All You Need to Know and What It Stands For", <https://profiletree.com/all-you-need-to-know-about-kpi>, (Erişim Tarihi: 11.11.2020).
- ROCKART, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs, *Harvard Business Review*, 57(2): 81-93.
- RODRIGUEZ, R. R., Saiz, J. J. A. ve Bas, A. O. (2009). Quantitative relationships between key performance indicators for supporting decision-making processes, *Computers in Industry*, 60(2): 104-113.
- SHACKLETON, C. (2007). *Developing Key Performance Indicators for Corporate Communication in the Information Technology Industry*, University of Pretoria.
- SIMS, A. (2013). Enterprise Strategy, *Financial Management*, 45-48.
- SKIBNIEWSKI, M. J. ve Ghosh, S. (2009). Determination of Key Performance Indicators with Enterprise Resource Planning Systems in Engineering Construction Firms, *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(10): 965-978.
- SOUSA, J. M. E. (2004). "Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP Implementation Projects", *Universitat Politècnica de Catalunya*.
- TCii STRATEGIC AND MANAGEMENT CONSULTANTS. (2011). "Key Performance Indicators (KPIs) – What They Are And What They Do", [www.mondaq.com/uk/operational-performance-management/140520/key-performance-indicators-kpis-what-they-are-and-what-they-do](http://www.mondaq.com/uk/operational-performance-management/140520/key-performance-indicators-kpis-what-they-are-and-what-they-do), (Erişim Tarihi: 01.11.2020).
- VACHNADZE, R. (2016). Prioritization of Performance Measures Using Analytic Hierarchy Process, *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 8(3): 490-501,
- WHEELLEN, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. ve Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*, Harlow, Pearson Education Ltd.
- WITCHER, B. J. (2020). *Absolute Essentials of Strategic Management*, Oxon, Routledge.
- WU, H.-Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard, *Evaluation and Program Planning*, 35(3): 303-320.

The business world is full of confusing words, terms, and abbreviations. Many terms used in performance measurement can be used interchangeably or mixed. The tools used in measuring the performance of organizations or businesses are named as various terms such as measure, indicator, metric. Some of these terms are performance measure-indicator-metric, key performance indicator, key performance metric, critical success factor. This confusion can lead to various losses for businesses, stakeholders, or other parties. One of the important evaluation activities in organizations is to measure corporate performance. This activity includes comparing expected results with actual results, investigating deviations from plans, evaluating individual performance, and reviewing progress. Performance measurement is generally made by performance measurement/management systems used to manage strategy-based decisions. These systems are important control tools that can be considered complex and must act in integration with accounting information systems.

KPI and CSF play an important role in performance measurements that evaluate within the framework of performance systems. In order to understand the relationship between KPI and CSF more clearly, it is necessary to know the general framework of performance measurement. The most important part of this framework is shown as business strategies. This is because business strategies are a discourse that reveals the business's tasks, goals, and policies. Businesses explain their future goals, targets, and predictions to the public through the vision, values and strategies they have created. In order for businesses to realize their mission and vision, they must first determine the strategies related to them. Then, it needs to monitor, follow, and evaluate the strategies within a certain framework. This requirement can usually be met with CSFs and KPIs.

Mission and vision show how businesses define and position themselves. These statements also clearly explain the future targets of the company. Also, these are the central elements in establishing business strategies and goals. To realize all these elements, they must be followed, monitored, and evaluated in line with certain tools. The tools that can be used at this point are critical success factors (CSFs) and key performance indicators (KPIs). CSF and KPI are the main subject of this study. CSF represents the key areas of activity required for the realization of the mission, vision, and strategies of the businesses. After these key areas are determined, KPIs linked to CSFs should be created. KPIs are leading indicators that contribute to the achievement of CSFs, strategies, vision, and mission. These indicators guide businesses on what activities need to be corrected or improved.

CSFs are often confused with KPIs and used interchangeably, but the two are not the same thing. While CSFs are long-term and directly linked to business strategy, KPIs are short-term and indirectly related to strategy. The difference between KPIs and CSFs is like a cause-effect relationship. CSFs are the reason for success and determine what needs to be done to be successful. KPIs are the effects of actions and measure whether they are successful or not. Although the two terms are different, the two are intrinsically linked and dependent.

KPI and CSF, which is the main subject of this study, are the most basic tools in a whole. The view of the whole is as follows: First of all, the mission, vision and values of the business are determined in

line with various factors. In the next stage, the necessary strategies and targets are established for the realization of the mission and vision. Then, critical success factors (CSFs), which have an important place in the realization of business strategies, and key performance indicators (KPIs) related to these factors are formed. KRI, PI and RI are also created with KPIs. In terms of realizing the business mission and vision, it is very important that the above-mentioned process is realistic, measurable, dependent on specific people and timings.

In this study, the above process is mainly explained within the framework of basic performance indicators and critical success factors. In addition, it is aimed to understand the subject better with an example of an airline business. As a result of both theoretical explanations and example, it is clearly seen how important KPIs and CSFs are for the realization of the mission and vision that businesses define themselves. This importance is due to the fact that KPIs and CSFs show the success or failure in the business from top to bottom in a realistic way. However, it should not be forgotten that in order to use these tools effectively and efficiently, all employees, teams or departments involved in this process should work in a holistic structure with the business management, a clear relationship network should be established, and the resulting data should be interpreted well. In addition, in times of uncertainty such as Covid-19, it is of great importance to provide the necessary flexibility and transformation, and to implement the required actions.