



Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma

İzzet KILINÇ*
Muammer MESCI**
Yetkin GÜLER***

Özet: Bu araştırmanın amacı Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartı'nın (DÖK) uygulanıp uygulanamayacağını yöneticilerin bakış açıları doğrultusunda belirlemektir. Ayrıca konu hakkında otel işletmelerinin özelliklerinin yöneticilerin bakış açılarında farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesi ve yöneticilerin performans değerlendirmede en çok önem verdikleri unsurların irdelenmesi araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Bu kapsamda Alanya'daki tüm dört ve beş yıldızlı otelleri kapsayacak şekilde bir alan araştırması kurgulanmış ve yöneticilerin konuya ilişkin tutumlarını ölçmeye yönelik bir anket formu oluşturularak veriler bu işletmelerin üst düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistik teknikleri yardımı ile analiz edilmiştir. Analiz, bu işletmelerin büyük bölümünde bir performans değerlendirme sistemi kullanılmasa da DÖK'ü oluşturan boyutların performans değerlendirme sürecinde dikkate alındıklarını ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde önceliği finansal ölçütlere veriyor olmalarına rağmen, müşteri memnuniyetini de önemsedikleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler : Dengeli Ölçüm Kartı, Otel işletmeleri, Alanya.

A Research on the Implementation of the Balanced Scorecard in Four and Five Star Hotels in Alanya

Abstract: This research aims to determine whether the balanced scorecard can be implemented in the 4 and 5-star hotels in Alanya by taking the opinions of the managers into consideration. The subaims are to find out whether the facilities that the hotels have make a difference in the viewpoints of the managers, to investigate the elements which the managers give importance to during the performance evaluation. Within this fragment, a case study which consists of all 4-5 star hotels in Alanya has been planned, a survey which will asses the attitudes of the managers related with subject has been prepared and data has been collected from the top managers of these organizations. The data collected from the top managers of these organizations. The data collected was analyzed by using descriptive statistics techniques. The analysis has exposed that the criteria of the balanced scorecard are taken into consideration during the performance evaluative even though most of these organizations do not have performance evaluation system. On the other hand, it has been found out that the

* Yrd.Doç.Dr., Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

** Arş. Gör., Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

*** TEB Manavgat Şubesi

managers give importance to customer satisfaction as well although they give priority to the financial criteria.

Keywords: Balanced Scorecard, Hotels, Alanya.

GİRİŞ

Günümüz rekabet koşulları işletmelerin etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmalarını gerektirmektedir. Çünkü işletmeler; varlıklarını sürdürmek ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için stratejilerini anlaşılabilir hedeflere dönüştürmek ve bu stratejilerin performansını ölçmek zorundadırlar (Ağca ve Tunçer, 2006). Otel işletmeleri de benzer şekilde rekabetin yoğun olduğu bir endüstri içerisinde faaliyet göstermektedir (Kılınç, 2006). Bir otel işletmesi faaliyette bulunduğu pazarda rakiplerine göre avantajlı olabilmek için uyguladığı stratejilerinin başarısını değerlendirmek durumdadır. Bu doğrultuda son dönemde otel işletmelerinin farklı performans değerlendirme ölçütleri kullandığı anlaşılmaktadır. Bu tekniklerden biriside Dengeli Ölçüm Kartı'dır (DÖK) (Balanced Scorecard) (Evans, 2005).

Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK) Kaplan ve Norton (1992) tarafından ortaya konulan ve sonrasında geliştirilen bir araçtır. DÖK, geride kalan 15 yıllık süre içerisinde çeşitli ülkelerde ve çeşitli sektörlerde uygulanmış başarılı sonuçları literatüre yansımış ve stratejik yönetim literatüründe kendisine stratejik yönetim aracı olarak yer bulmuştur.

Dengeli Ölçüm Kartı üst düzey yöneticilere, işlerini hızlı ve kapsamlı bir şekilde görme olanağı sağlayan bir dizi ölçümler bütünüdür. DÖK'de finansal ölçümlerin yanı sıra müşteri tatmini, iç süreçler, kuruluşun yenilenme ve iyileşme çalışmalarına ilişkin operasyonel ölçümler de bulunmaktadır. Bu operasyonel ölçümler işletmenin gelecekteki finansal performansını etkileyen unsurları oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992).

Bu çalışmanın amacı, Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde DÖK'ün uygulanabilirliğinin belirlenmesi yanı sıra otel işletmelerinin özelliklerinin yöneticilerin performans değerlendirme algılarında farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesi ve yöneticiler için performans değerlendirme sürecinde öncelikli kriterlerinin neler olduğunun irdelenmesidir. Çalışma bir alan araştırmasını içermektedir. Bu çerçevede, konuyla ilgili olarak alan araştırması içeren yerli ve yabancı akademik yayınlar kapsamlı şekilde incelenmiş ve sonrasında yöneticilerin konuya ilişkin tutumlarını ölçecek bir ölçek üzerinden veriler toplanmıştır. Ardından tanımlayıcı istatistik teknikleri kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde DÖK'ün

uygulanabileceğini göstermesi kadar yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde önceliklerinin belirlenmesi açısından da önemlidir. Bu çalışmanın özellikle son bölümünde DÖK'ün stratejilerin uygulanması amacıyla kullanılan yönünden çok performans değerlemesine yönelik yönüne odaklanılmıştır.

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI

Performans ölçüm sistemlerinin amaçları örgütlerin faaliyetlerini izlemek ve kontrol etmektir. Böylece bu sistemler yöneticilere örgütün planları doğrultusunda hareket etme olanağı sağlamaktadırlar (Roberts, 1994). Literatür incelendiğinde performans ölçümü için kullanılan farklı ölçütlerin varlığı ve performans değerlendirme ölçütleri üzerinde çalışan araştırmacıların farklı boyutları ile değerlendirme ölçütlerini arttırmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır (Harris, 1997). 1980'li yılların sonlarına doğru işletme performansını değerlendirmeye yönelik olarak yeni ölçüm tekniklerinin ortaya çıktığı görülmüştür. Fakat bu ölçüm teknikleri sadece girişimler üzerine odaklandığı için birtakım eksiklikleri de beraberinde getirmişlerdir. 1990'li yılların başlarında ise işletmeler, temel değişimi içeren yeni performans ölçütlerini kullanmaya başlamışlardır. Bu dönemde, yönetimin işletme hedeflerini değerlendirmesi yerine, parça parça ölçüm sisteminden bütüncü ölçüm sistemine doğru hareket ettiği görülmüştür (Sureshchvar ve Leisten, 2005; Davis ve Albright, 2004).

DÖK, literatüre Kaplan ve Norton (1992) tarafından yayımlanan "Balanced Scorecard (BSC) adlı makaleyle girmiştir. Sonrasında Kaplan ve Norton (1993) "Balanced Scorecard'ı Uygulama" ve (1996) "Balanced Scorecard'ı Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanma" adlı makalelerini yayımlayarak DÖK'ün popüler bir stratejik yönetim aracı olmasını sağlamışlardır. Kaplan ve Norton'un (1992) hareket noktalarını işletmelerin rekabetçi ortamda yalnızca finansal performanslarını değerlendirerek sürdürülebilir başarı sağlayamayacaklarına ilişkin varsayımları oluşturmaktadır.

DÖK işletmelerde stratejik kararların alınması, hedeflerin belirlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik olarak dört farklı boyutta incelenmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006). DÖK'nin dört önemli boyutu; müşteri boyutu, içsel boyut, yenilik ve öğrenme boyutu, finansal boyuttur. Bu boyutlar genellikle kalite, işletme performansı, hizmet ve maliyetle ilgilidir (Laitinen, 2002). Her bir boyut kendi içerisinde hem kritik başarı faktörlerini oluşturmada hem de içsel ve dışsal iş stratejileri arasında kısa ve uzun dönemli bir denge sağlamaktadır (Gumbus ve Lussier, 2006). Finansal boyut, genellikle geleneksel performans yöntemleri üzerinde, diğer üç boyut ise uzun dönemli stratejik amaçlar üzerinde kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1993).

DÖK işletmelerin, aşağıda belirtilen dört temel soruya cevap verebilmelerini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1992);

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar?(müşteri boyutu)
- Hangi konularda mükemmel olmalıyız?(operasyonel boyut)
- İyileşmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz?(öğrenme ve gelişme boyutu)
- Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz?(finansal boyut)

DÖK öncelikle tek bir yönetim raporu içinde, bir işletmenin pazarda rekabet edebilme gündeminden oldukça farklı olarak pek çok unsuru bir araya getirmeye çalışır. Bu unsurlar; müşteri odaklı olmak, müşteriye cevap verme sürelerinin kısaltılması, kalitenin iyileştirilmesi, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, yeni ürünlerin piyasaya sürülme sürelerinin kısaltılması ve stratejik yönetim şeklinde sıralanabilir (Kaplan ve Norton, 1992). DÖK'ü kullanan yöneticiler, işletmenin sadece kısa dönemli finansal ölçüm göstergelerine bağlı kalmakla sınırlı değillerdir. DÖK, yöneticilere uzun dönemli stratejik hedefler ile kısa dönemdeki faaliyetler arasında bağlantı kurmayı sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996). Ayrıca DÖK üst düzey yöneticilere, önemli tüm operasyonel ölçümleri bir arada tutmayı zorlandıkları zamanlarda bile, hangi alanlarda ilerlemenin kaydedildiği veya hangi alanların ihmal edildiğini gösterebilmektedir (Kaplan ve Norton, 1992).

DÖK işletmelerin belirlemiş oldukları hedef ve amaçları sürdürebilmeleri için bir yapı oluşturmaktadır (Gumbus ve Lussier, 2006). Bu yapı içerisindeki amaçlar (Kaplan ve Norton, 1996);

- İşletme stratejisinin açıklığına kavuşturulması ve güncelleştirilmesi,
- Stratejinin işletme geneline duyurulması,
- Birimlerin ve bireylerin hedeflerinin strateji ile uyumlu hale getirilmesi,
- Stratejik hedeflerin uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçelerle bağlantısının kurulması,
- Stratejik girişimlerin tanımlanması ve düzenlenmesi,
- İyileştirme amacıyla periyodik performans değerlendirmelerinin yapılması ve strateji hakkında bilgi edinilmesi şeklindedir.

Kaplan ve Norton ayrıca işletmenin strateji haritasını tüm çalışanların anlaması ve bu stratejiyi faaliyetlere dönüştürerek, bu stratejinin başarılı olabilmesi için güçlü bir iletişim aracını ortaya koymaya çalışmıştır. Stratejik harita işletmelerin, stratejilerinin hangi yönünde başarılı veya başarısız olacaklarını hızlı bir şekilde gösterebilmesi için bir yapı sağlamaya çalışır. Bu çerçevede stratejik harita, yöneticilere stratejilerinin geçerli olup olmadığını test edebilme imkânı sağlamaktadır (Yılmaz, 2006).

DÖK'nin son yıllarda performans ölçüm teknikleri içerisinde güvenli ve yol gösterici bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir (Sureshchandar ve Leisten, 2005; Carmona ve Grönlund, 2003). Bu görüşün ardında yatan nedenlerden birisi de DÖK'ün bir stratejik yönetim aracı olarak kabul görmesidir (Souissi ve Itoh, 2006). Gumbus ve Lussier, (2006) bir araştırma sonucunu; Kuzey Amerika'da yaklaşık 1000 şirketten %50 si ve Avrupa'da %40'ı DÖK'ü kullanmaktadırlar şeklinde açıklayarak bu görüşleri somutlaştırmaktadırlar. Diğer yandan DÖK'e yönelik eleştiriler de literatürde yer almaktadır. Örneğin Sureshchandar ve Leisten (2005) DÖK ile belirli kritik boyutların gözden kaçırıldığını ve özellikle öğrenme ve büyüme boyutu tanımlamalarının başarısız olduğunu ileri sürmektedirler. Hudson ve diğerleri (2001) ise DÖK'nin performans boyutlarının kapsamının çok iyi olduğunu fakat ölçümlerin tanımlanmasındaki ilişkilerin sürekliliği için bir mekanizma sağlayamadığını ifade etmektedirler. Benzer şekilde Neely ve diğerleri (2000) DÖK'ün bazı alanlarda performansın değerlendirilmesinde yararlı olabileceğini ama ölçümlerin nasıl benimseneceği üzerinde rehberliğin az olması nedeniyle DÖK'ün yetersiz bir araç olduğunu vurgulamaktadırlar.

OTEL İŞLETMELERİNDE DÖK UYGULAMALARI

Otel işletmeleri; talep yönünden yüksek risk taşıması, geniş bir işbirliğine dayanan hizmet üretimi, yüksek sermaye ihtiyacı, ulusal ve uluslararası düzeyde hizmet üretmesi, hizmet stoklama imkanının olmaması, diğer sektörlerle doğrudan ilişkili olması v.b gibi özelliklere sahiptirler (Karaman, 2007). Ayrıca içinde buldukları çevre nedeniyle değişimle karşı karşıya kalmaktadırlar (Oral, 2005).

Sıralanan bu özellikleri ile otel işletmeleri önemli ölçüde tipik hizmet işletmelerinin özelliklerini yansıtmaktadırlar. Hizmet işletmelerinin ürünleri ve kendileri kolay bir şekilde taklit edilebileceği için uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi tehlikeye düşebilir. Bu nedenle hizmet işletmelerinin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi, rekabet avantajı kazanabilmesi ve kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilmesi için düzenli performans değerlendirme çalışmalarını yapmaları açısından önemlidir (Carmona ve diğerleri, 2004). Bu kapsamda otel işletmeleri açısından stratejilerinin performans değerlendirme çalışmaları önem kazanmaktadır. Turizm sektöründe stratejik yönetim literatürü dikkate alındığında stratejilerin uygulanması ile ilgili bölümün zayıf bir gelişim gösterdiğini (Okumuş, 2002) bununla birlikte DÖK ile ilgili çalışmaların çok sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Sınırlı sayıda da olsa otel işletmelerinin bu tür ölçümleri yaptıklarını ve DÖK uygulamalarının varlığını gösteren yayınlar literatürde yer almaktadır (Evans, 2005).

DÖK'ü bir örgütün misyonunu daha ulaşılabilir amaçlara, eylemlere ve performans ölçütlerine dönüştüren bir araç olarak tanımlayan Evans (2005) Kuzey İngiltere'deki otelleri kapsayan ve DÖK uygulamalarını inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma Kuzey İngiltere'deki otellerin geniş bir alanı kapsayacak çeşitlilikte performans ölçütleri (ölçümleri) kullandıklarını ve ölçümlerin DÖK'ü oluşturan dört unsurla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada ayrıca -bunu ispatlayacak istatistikî örneklem büyüklüğü olmasa da- otellerin büyüklükleri ve bağımsızlıkları ile performans ölçümleri arasında ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Büyük ve zincir otellerin performans ölçümüne yönelik daha aktif çalışmaları anlaşılmıştır.

Doran ve diğerlerinin (2002) çalışması Amerika Birleşik Devletleri'ndeki konaklama işletmelerinin kullandıkları performans ölçüm sistemleri arasında DÖK'ün de yer aldığını göstermektedir. Ayrıca DÖK'ün kullanıldığı konaklama işletmeleri yöneticilerinin DÖK'ün sağlamış olduğu sonuçlardan memnun olmaları yanı sıra uygulama yanlışlıklarından kaçınıldığı takdirde DÖK'ün konaklama işletmeleri için çok yararlı bir sistem olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Atkinson ve Brown (2001) İngiltere'deki otel işletmelerinde kullanılan performans sistemlerini belirlemek için veri toplama tekniği olarak hem anketi hem de mülakatı içeren bir çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre otellerin yatırımın geri dönüş oranı, maliyet kontrolü ve karlılık gibi finansal ölçütler üzerinde yoğunlaşırken finansal olmayan sonuçlara da çok önem vermedikleri anlaşılmıştır. Bununla birlikte öncelikle izledikleri finansal olmayan performans ölçütleri hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetidir. Yapılan çalışmada örneklem grubunda yer alan otellerden yalnızca bir tanesinin DÖK'ü uyguluyor olması araştırmacılar tarafından bu otellerin yeni performans ölçüm sistemlerine açık olmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Denton ve White (2000) konuya farklı bir açıdan yaklaşarak konaklama tesislerinin mülkiyet sahipleri ile bu tesisleri yöneten işletmelerin amaçları arasında farklılık olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, mülkiyet sahiplerinin yatırımlarının geri dönüşüne yoğunlaşırken işletmecilerin gelir artışına yoğunlaştıklarını belirtmektedirler. Yazarlar tarafların önceliklerinin DÖK yardımıyla nasıl düzene (uyumlaştırıldığını) konulduğunu ve yönetim performansını değerlendirmek gibi çetrefilli bir işin üstesinden yine DÖK ile nasıl gelindiğini göstermek amacıyla White Lodging Service'in (bağımsız otel yönetim grubu) DÖK uygulamalarına ilişkin bir örnek olay çalışması yayınlamışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; işletme iki yıl sonunda birkaç alanda performans gelişimi sağlamıştır. Ayrıca gelirlerde ve karlılıkta

artış sağlanmış, tesis sahipleri ve işletmeciler daha önce olmadığı şekliyle amaçlarında uyum sağlayarak daha fazla fayda sağlamışlardır.

Otel işletmelerinde DÖK uygulamalarının işletmelere sağladıkları faydaları en somut şekilde gösteren çalışma Huckestein ve Duboff (1999) tarafından yayınlanmıştır. Yazarlar bu çalışmalarında Hilton otellerinin stratejilerinin nasıl DÖK ile uyumlaştırıldığını, yönetim uygulamalarının DÖK'e nasıl uyarlandığını ve ne tür sonuçların elde edildiğini açıklamaktadır. Hilton otellerinin DÖK uygulaması sonucunda elde ettikleri faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- DÖK, yöneticileri hem kısa dönemli hem de uzun dönemli başarılar için teşvik etmiştir. Bu kapsamda yöneticiler yalnızca finansal performansı değil hizmet performansını da artırmaya çalışmışlardır.
- Stratejik düzeyde kalite kontrolünü güçlendirerek marka değeri yükseltilmiştir.
- Otel çalışanları arasında takım çalışmasını sağlayarak, çalışanların içsel müşteri şeklinde algılanıp işletmeye bağlanmasını sağlamıştır. Yalnızca etkin bir ölçüm aracı olmasının dışında çalışanlar tarafından yeniliklerin ortaya çıkarılmasını sağlayan bir motivasyon aracı olmuştur.
- Performans değerlemesine bağlı olarak dağıtılan gelirlerin objektif olması sağlanmıştır.
- Sistem sayesinde elde edilen en iyi sonuçların paylaşılması bağımsız otellerin de sistemi kullanmaları konusunda cesaret verici olmuştur. Böylece bağımsız oteller gürültünün önlenmesinden, yastık konforuna ve restorandaki hizmete kadar bir çok konuda çözümler geliştirmişlerdir.
- İşletmenin strateji ile ilgili bilgilerinin birkaç üst düzey yönetici arasında kalmasından ise Hilton yönetimi DÖK yardımıyla stratejiyi tüm örgüt içinde değer yaratan bir iletişim sürecine dönüştürmüştür.

Türkiye'de konu ile ilgili yapılan çalışmalar araştırıldığında bu kapsamda değerlendirilebilecek tek çalışmanın Ağca ve Tuncer'in (2006) alışveriş ve otel kompleksinden oluşan bir işletme üzerinde yaptıkları çalışma olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır ve çalışma DÖK'ün özellikle bir hizmet işletmesinde nasıl uygulanabileceğini göstermesi açısından nitelikli ve önemli bir çalışmadır. Diğer taraftan kaynak taraması sonucunda Türk otel işletmelerinden ne kadarının ve ne düzeyde, gerek performans değerlendirme gerekse stratejilerini uygulayabilecekleri bir araç olarak DÖK'ü kullandıklarına ilişkin veriye ulaşılmamıştır.

DÖK'ün konaklama işletmelerinde uygulanması ve yukarıda sağlanan faydalarının ötesinde DÖK başarısız sonuçlarda ortaya çıkarabilir. Doran ve

diğerleri (2002) konu ile ilgili yapılmış olan sistematik bir araştırmanın yokluğuna rağmen çalışmalarında bu konuyu vurgulamışlardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartı'nın (DÖK) uygulanıp uygulanamayacağını yöneticilerin bakış açıları doğrultusunda belirlemektir. Araştırmanın bu amacını pekiştirecek iki hedefi vardır. İlki; işletmelerin büyüklüğü, performans ölçümlerinde bir sistemin kullanılıp kullanılmadığı, performansın ölçülme sıklığı ve işletmenin faaliyet süresi gibi unsurların yöneticilerin bakış açıları üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesidir. Diğer ise performans değerlemede yöneticilerin önceliğinin hangi konular üzerinde yoğunlaştığının irdelenmesidir.

Bu araştırmaya Alanya'nın konu olmasının nedenleri: Alanya'nın ülkemizdeki gelişmiş ve önemli turizm merkezlerinden birisi olması, araştırmacıların Alanya'da hızlı ve güvenilir veri toplama imkanlarının olması ve araştırma bütçesinin sınırlılığı şeklinde sıralanabilir. Ayrıca araştırmanın dört ve beş yıldızlı otellerle sınırlandırılmasının iki nedeni vardır. İlki, bu işletmelerin yatak kapasitesi, satış hacmi, çalışan sayısının çokluğu vb. özellikler açısından diğerlerine göre büyük olmalarıdır. İkincisi, bu büyüklüğe bağlı olarak daha profesyonel yönetim anlayışlarına sahip olduklarının varsayılmasıdır.

Veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda Ağca ve Tuncer'in (2006) çalışmaları esas alınarak, o çalışmada DÖK'ün boyutları ve boyutları oluşturan unsurlar tutum ölçen bir ölçeğe dönüştürülmüştür. Geliştirilen bu soru formuna konuyla ilgili iki akademisyenin görüşleri alınarak son şekli verilmiştir. Sonrasında ön uygulamaya geçilerek Alanya'da on beş tane otel yöneticisinin formları doldurmaları sağlanmıştır. Ön uygulama 01 Mart 2008 ve 10 Mart 2008 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Ön uygulamada elde edilen verilerin güvenilirliği ölçülmüş ve Cronbach alpha değeri 0,86 olarak hesaplanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'in (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Buradan hareketle anket formunun iç uyumunu sağladığı ve güvenilirliğinin kabul edilebilir değerde olduğu ifade edilebilir. Son olarak, ön uygulama sürecinde ölçekte yer alan iki ifade anlamları değiştirilmeden yöneticilerin daha iyi anlayacağı şekle sokulmuşlardır.

Araştırmada kullanılan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin otel işletmelerinde dengeli ölçüm kartı uygulamalarına ilişkin tutumlarını belirlemeye ilişkin 15 ifade içeren bir tutum ölçeği yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler, dengeli ölçüm kartının boyutlarını kapsamaktadır. Her bir ifadenin yanında 5'li bir Likert

ölçeği (1= Hiç Katılmam, 2= Az Katılım, 3= Orta Derecede Katılım, 4= Çok Katılım 5= Tam Katılım) sunulmuş ve oteldeki yöneticilerin ifadeleriyle ilgili değerlendirilmelerine olanak sağlanmıştır. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Araştırmanın veri toplama işlemi 15 Mart 2008 – 30 Nisan 2008 tarihlerini kapsayan süre içerisinde gerçekleştirilmiştir. Mart 2008 tarihi itibarıyla Alanya’da 27 adet 5 yıldızlı ve 65 adet 4 yıldızlı toplam 92 adet otelin faaliyetlerini sürdürdükleri belirlenmiştir. Araştırma evreninin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle ayrıca bir örneklem belirleme yöntemi kullanılmamıştır.

Dağıtılan anket formlarının her işletmeden yalnızca bir yönetici olmak üzere (genel müdür, genel müdür yardımcısı ya da genel müdürü temsil yetkisi olan yönetici) doldurulması sağlanmış ve daha sonra bu formlar elden toplanmıştır. Araştırma kapsamında bulunan bazı otel yöneticilerinin belirtilen aylarda özel işleri nedeniyle işletmelerinde bulunmamaları ve bu zaman diliminde kendilerini temsil edebilecek birisini belirlememiş olmaları, bazılarının da araştırmaya katkı sağlamak istememeleri nedeniyle dağıtılan anket formlarından 68 tanesinin geri dönüşümü sağlanmış, sonrasında bir anket formu yetersiz olduğu düşünüldüğü için kapsam dışında bırakılmış ve 67 anket formu dikkate alınarak araştırma evreninin %72,82’si üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Öncelikle elde edilen veriler üzerinden araştırmanın güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik testi yapılmış ve Cranbach Alpha değerinin 0,84 olduğu anlaşılmıştır. Ulaşılan sonuç kabul edilebilir değer aralığında yer aldığı için sonrasında demografik sorulara ilişkin veriler frekans ve yüzde analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye ilişkin bulgular Tablo 1’de topluca sunulmaktadır. Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin %64,2’sin erkek, %35,8’nin kadın yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar

	Demografik özellikler	F	%
Cinsiyet	Kadın	24	35,8
	Erkek	43	64,2
	Toplam	67	100
Yıldız Sayısı	Dört yıldız	47	71,6

	Beş yıldız	19	28,4
	Toplam	67	100
Yaş	18-24	6	9,0
	25-34	22	32,8
	35-44	23	34,3
	45-54	15	22,4
	55-64	1	1,5
	64 Ve Üzeri	0	0
	Toplam	67	100
Öğrenim Durumu	İlk Okul	2	3,0
	Orta Okul	9	13,4
	Lise	16	23,9
	On Lisans	9	13,4
	Lisans	19	28,4
	Yüksek lisans	12	17,9
	Toplam	67	100
İşletmedeki göreviniz	Genel Müdür	25	37,3
	Genel Müdür Yard.	26	38,8
	Diğer	16	23,9
	Toplam	67	100
İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir	0-3 Yıl	11	16,4
	4-7	21	31,3
	8-11	22	32,8
	12-15	11	16,4
	16 Yıl ve Üzeri	2	3,0
	Toplam	67	100
İşl. Kullanılan belli bir performans ölçüm sistemi vardır	Evet	27	40,3
	Hayır	40	59,7
	Toplam	67	100
Otelin performans değerlendirmesini ne sıklıkla yapıyorsunuz	Düzenli Yapmıyoruz	11	16,4
	Aylık	36	53,7
	Üç ayda bir	11	16,4
	Altı ayda bir	5	7,5
	Yıllık	4	6,0
	Toplam	67	100

Bu yöneticilerin çalıştıkları otellerin %71,6'sı dört, %28,4'ü beş yıldızlı otellerdir.Yaş grupları açısından yapılan değerlendirme ilk sırayı %34,3 ile

35-44 yaş grubu alırken ikinci sırada %32,8 ile 25-34 yaş grubu almaktadır. Anket formunu dolduran otel yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde ön lisans %13,4, lisans %28,4 ve lisansüstü %17,9 ile üniversite mezunu yöneticilerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin %37,3'nün genel müdür, % 38,8'nin genel müdür yardımcısı ve %23,9'nun genel müdürü temsil yetkisi olan yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin faaliyete bulunduğu çalışma sürelerini analiz edildiğinde çoğunluğu oluşturan %32,8'nin 8-11 yıl ve %31,3'nün 4-7 yıldır faaliyette olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin performans değerlendirmesini belli bir sistem çerçevesinde yapıp yapmadıklarını anlamaya yönelik soruya verilen cevaplardan bu işletmelerin %40,3'nün bu işi bir sistem dahilinde yapmazken, %59,7'sinin performans değerlemesini bir sistem dahilinde yaptıkları anlaşılmaktadır. Son olarak performans değerlendirme işleminin ne sıklıkla yapıldığına ilişkin ifadeye göre; işletmelerin çoğunluğunun %53,7 ile bu işlemi aylık olarak yaptıkları tespit edilirken, %16,4 ile performans değerlendirmesini düzenli yapmadıkları tespit edilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünü oluşturan yöneticilerin tutum ölçeğinden elde edilen veriler Tablo 2.'de özetlenmiştir. Ankete cevap veren yöneticilerin ifadelere katılma düzeyleri frekans ve yüzde olarak tabloda gösterilmiştir. Ayrıca verilerin aritmetik ortalaması ve standart sapmaları da aynı tabloda sunulmaktadır.

Tablo 2. Yöneticilerin Değerlendirmelerine İlişkin Sonuçlar

Performans değerlendirmemizde	Tam Katılırim		Çok Katılırim		Orta Derecede Katılırim		Az Katılırim		Hiç Katılırim		Art. Ort	Std. Sapm
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
karlılığı artırmayı önemsemekteyiz.	37	55,2	21	31,3	9	13,4	0	0	0	0	4,41	0,72
birim maliyeti azaltmayı belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	31	46,3	30	44,8	5	7,5	1	1,5	0	0	4,35	0,68
gelirin yükselmesini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	37	55,2	22	32,8	7	10,4	0	0	1	1,5	4,40	0,79
nakit dönüş süresini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	38	56,7	17	25,4	12	17,9	0	0	0	0	4,38	0,77

verimliliği artırmayı önemsemekteyiz.	38	56,7	19	28,4	9	13,4	1	1,5	0	0	4,40	0,77
müşteri sadakatini önemsemekteyiz.	33	49,3	22	32,8	10	14,9	2	3,0	0	0	4,28	0,83
müşteri memnuniyetini önemsemekteyiz.	37	55,2	20	29,9	10	14,9	0	0	0	0	4,40	0,73
yeni ürün/hizmet geliştirmeyi belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	31	46,3	20	29,9	14	20,9	2	3,0	0	0	4,19	0,87
operasyonel süreci belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	36	53,7	15	22,4	13	19,4	3	4,5	0	0	4,25	0,92
sorunları en aza indirmeyi önemsemekteyiz.	36	53,7	17	25,4	13	19,4	1	1,5	0	0	4,31	0,83
çalışanların eğitimini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	22	32,8	36	53,7	7	10,4	2	3,0	0	0	4,16	0,73
çalışanların memnuniyetini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	33	49,3	24	35,8	10	14,9	0	0	0	0	4,34	0,72
çalışanların kendilerini geliştirme olanağını önemsemekteyiz.	27	40,3	28	41,8	12	17,9	0	0	0	0	4,22	0,73
çalışanların düşüncelerine değer vermeyi belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	32	47,8	28	41,8	7	10,4	0	0	0	0	4,37	0,67
yeni bir ürün tasarımını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız.	33	49,3	19	28,4	14	20,9	1	1,5	0	0	4,25	0,84

Finansal performans ölçümleri şirketin stratejisinin uygulamasının ve yürütülmesinin karlılıkta iyileşme sağlayıp sağlamadığını gösterir. Tipik finansal hedefler karlılık, büyüme, ve hissedar kazançları ile ilişkidir (Kaplan ve Norton, 1992). Ayrıca finansal performans ölçümü organizasyonun stratejisini uygulama ve yerine getirmeye yönelik olarak temel-plan gelişimine katkıda bulunmaktadır (Amaratunga, ve diğer., 2001). Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde yöneticilerin finansal performans ölçümüne ilişkin ifadeler önem verdikleri belirlenmiştir. Örneğin; “Performans değerlendirmemizde karlılığı artırmayı önemsemekteyiz”, ifadesine yöneticilerden 58’si tam ve çok katılırken sadece 9 yönetici orta

derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca finansal boyut kapsamına giren diğer ifadelere de yöneticilerin katıldıkları görülmektedir. Bu ifadelerden; “Performans değerlendirmemizde birim maliyeti azaltmayı belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız”, ifadesine yöneticilerden 61’i tam ve çok katılırken, 5 yönetici orta derece de katıldıklarını ve bu yöneticilerden sadece 1 yönetici ise az katıldığını ifade etmişlerdir. “Performans değerlendirmemizde gelirin yükselmesini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız”, ifadesine yöneticilerden 59’u tam ve çok katılırken, 7 yönetici orta derecede katıldıklarını ve bu yöneticilerden sadece 1 yönetici ise hiç katılmadığını ifade etmişlerdir. “Performans değerlendirmemizde nakit dönüş süresini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız”, ifadesine yöneticilerden 55’i tam ve çok katılırken sadece 12 yönetici orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Son olarak “Performans değerlendirmemizde verimliliği artırmayı önemsemekteyiz”, ifadesine ise yöneticilerden 57’si tam ve çok katılırken, 9 yönetici orta derece de katıldıklarını ve bu yöneticilerden sadece 1 yönetici ise az katıldığını ifade etmişlerdir.

Müşteri boyutu, müşteri hizmeti ve memnuniyetini etkili bir şekilde sağlamak ve ürün kalitesini arttırmak için işletmenin yeteneğinin ortaya konulmasını sağlar (Chiang, 2006). Böylece birçok işletme müşteri üzerinde misyona sahip olmakta ve üst yönetime işletme performansının nasıl olacağı hakkında bilgi vermektedir (Amaratunga ve diğer., 2001). Müşteri boyutunda amaçlar; müşteri bağlılık oranının artırılması, müşteri satın alma alışkanlıklarına ait bilgilerin araştırılması, müşteri sadakatinin sağlanması yollarının bulunması ve takibi (Ağca ve Tunçer, 2006), rekabetle fiyat ilişkisi ve pazarı bölme şeklinde sıralanabilir (Loren, 2002). Çalışmanın gerçekleştirildiği otel işletmelerinde yöneticilerin müşteri boyutuna önem verdikleri görülmektedir. Ankete cevap veren yöneticilerin, müşteri boyutu kapsamına giren ifadelere katıldıkları belirlenmiştir. Örneğin; “Performans değerlendirmemizde müşteri memnuniyetini önemsemekteyiz”, ifadesine yöneticilerden 57’si tam ve çok katılırken sadece 10 yönetici orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte müşteri boyutu kapsamına giren diğer ifadeler şunlardır; “Performans değerlendirmemizde müşteri sadakatini önemsemekteyiz”, ifadesine yöneticilerden 55’i tam ve çok katılırken, 10 yönetici orta derecede katıldıklarını ve bu yöneticilerden sadece 2 yönetici ise az katıldıklarını ifade etmişlerdir. “Performans değerlendirmemizde yeni ürün/hizmet geliştirmeyi belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine ise cevap veren yöneticilerin 51’i tam ve çok katılırken, 14 yönetici orta derecede katıldıklarını ve bu yöneticilerden sadece 2 yönetici ise az katıldıklarını belirtmişlerdir.

DÖK için yapılacak iç ölçümler müşteri tatmin düzeyi üzerinde en büyük etkiye sahip iş süreçlerinden, örneğin çevrim süresini, kaliteyi, çalışanların becerilerini ve verimliliği etkileyen faktörlerden kaynaklanmalıdır.

İşletmeler ayrıca kendilerinin temel uzmanlık alanlarını, pazarda sürekli liderliği güvence altına alacak kritik teknolojileri de tanımlamaya ve ölçmeye çalışmaktadırlar (Kaplan ve Norton, 1992). İçsel iş süreci boyutu öncelikle organizasyonun içsel süreç analizidir. İçsel iş süreci performans beklentilerini başarıma içerisindeki mekanizmadır (Amaratunga ve diğer., 2001). Çalışmaya katılan otel yöneticilerinin içsel iş süreci boyutuna önem verdikleri görülmektedir. Örneğin “Performans değerlendirmemizde operasyonel süreci belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine yöneticilerden 51’i tam ve çok katılırken, 13 yönetici orta derece de katıldıklarını ve bu yöneticilerden sadece 3 yönetici ise az katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanında “Performans değerlendirmemizde sorunları en aza indirmeyi önemsemekteyiz”, ifadesine yöneticilerden 53’ü tam ve çok katılırken, 13 yönetici orta derecede katıldıklarını ve bu yöneticilerden sadece 1 yönetici ise az katıldığını belirtmiştir. Son olarak “Performans değerlendirmemizde yeni bir ürün tasarımı belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine ise yöneticilerden 52’si tam ve çok katılırken, 14 yönetici orta derecede katıldıklarını ve bu yöneticilerden sadece 1 yönetici de az katıldığını ifade etmiştir.

DÖK öğrenme ve gelişim perspektifi içerisindeki ölçümler diğer üç perspektifin olanak sağlayıcısıdır. Temelde bu perspektifler bir DÖK’nun girişini oluşturmak için bir araya getirilmiştir (Niven, 2002). Bir şirketin öğrenme, sürekli iyileşme ve yaratıcılık yeteneği doğrudan şirketin değeri ile bağlantılıdır. Yani bir şirketin yeni pazarlara girmesi ve gelirleri ile kar marjlarını yükseltmesi, kısacası büyümesi ve bu yoldan hissedarlarına daha fazla kazandırması pazara yeni ürünler sunma, müşterileri için daha fazla değer yaratma ve işletme verimliliğini iyileştirme yeteneği ile doğru orantılıdır (Kaplan ve Norton, 1992).

DÖK öğrenme ve gelişim boyutu organizasyonun gelecekteki gelişimi için gerekli kaynakları sağlama ve organizasyonun gelecekteki gerekliliklerini tanımlayabilmek açısından çok önem taşımaktadır. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde, yöneticilerin çalışmalarının yeni fikir ve düşüncelerine değer verildiği söylenebilir. Örneğin, “Performans değerlendirmemizde çalışanların düşüncelerine değer vermeyi belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız”, ifadesine yöneticilerden 60’ı tam ve çok katılırken sadece 7 yönetici orta derece de katıldıklarını belirtmişlerdir. “Performans değerlendirmemizde çalışanların memnuniyetini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız”, ifadesine yöneticilerden 57’si tam ve çok katılırken sadece 10 yönetici orta derecede katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca “Performans değerlendirmemizde çalışanların kendilerini geliştirme olanağını önemsemekteyiz”, ifadesine yöneticilerden 55’i tam ve çok katılırken sadece 12 yönetici orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Son olarak “Performans değerlendirmemizde çalışanların eğitimini belirleyici bir faktör

olarak kullanılmaktayız”, ifadesine yöneticilerden 58’i tam ve çok katılırken 7 yönetici orta derecede katıldıklarını ve bu yöneticilerden sadece 2 yönetici ise az katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları alınarak yapılan analizde (Tablo 2), yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde en çok önem verdikleri konuların karlılık (4,41), gelir artışı (4,40), verimlilik artışı (4,40) ve müşteri memnuniyeti (4,40) olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar Avcı’nın (2005), Akdeniz Bölgesi’ndeki büyük ölçekli konaklama işletmelerini kapsayan ve işletmelerin performans değerlendirmelerinde kullandıkları ölçütleri inceleyen araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yazar araştırmasında işletmelerin performans değerlendirme konusunda finansal ölçütlere öncelik verdiklerini ve finansal olmayan ölçütleri olması gerektiği gibi kullanmadıkları tespitini yapmıştır. Benzer şekilde bu çalışmada da yöneticilerin önceliği finansal ölçütlere verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin finansal ölçütlerin yanı sıra müşteri memnuniyetini de aynı şekilde önemsedikleri ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerden hareketle performans değerlendirme unsurlarına bakışlarında farklılığın olup olmadığını anlamak amacıyla bağımsız iki örnek t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri yapılmıştır. Bu çerçevede yıldız sayısının dört ya da beş olması ile işletmede ölçüm sisteminin olması ya da olmaması durumunda yöneticilerin ifadelerine bakışlarında farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla iki örnek t-testi uygulanmıştır. Diğer taraftan işletmelerin faaliyet yıllarının ve işletmelerin performans ölçüm sıklıklarının farklılığının yöneticilerin bakış açılarında farklılık ortaya çıkarıp çıkarmadığını anlamak için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda işletmelerin faaliyette bulunduğu sürenin ve performans değerlendirme sıklıklarının farklılıklarının yöneticilerin bakış açılarında değişiklik oluşturmadığı ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte yöneticilerin çalıştıkları otellerin yıldız sayılarının yöneticilerin müşteri memnuniyetini önemsemelerinde farklılığa neden olduğu ($p=0,021$) belirlenmiştir. Bu doğrultuda beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 19 yöneticinin ortalaması 4,6842 olurken, dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 48 yöneticinin ortalaması 4,2979 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde müşteri memnuniyetini diğerlerine göre daha fazla önemsediklerini göstermektedir. Benzer şekilde yıldız sayısının farklılığı performans değerlemede operasyonel sürecin bir faktör olarak belirlenmesinde ($p=0,020$) farklılığa neden olmaktadır. Burada dört yıldızlı otel işletmeleri için ortalama 4,3333 olurken beş yıldızlı otel işletmeleri için ortalama 4,0526 olmuştur. Buradan hareketle dört yıldızlı

otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin operasyonel süreci performans değerlemede daha fazla önemsedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Ayrıca, otel işletmelerinde performans değerlendirme sisteminin var olmasının ya da olmamasının yöneticilerin, çalışanların memnuniyetini belirleyici bir faktör olarak kullanmaları konusunda ($p=0,045$) farklılığa neden olduğu görülmektedir. Bu konu ile ilgili olarak beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin ortalaması 4,5926 olurken dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin ortalaması 4,1842 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla konuya beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin daha fazla önem verdiği anlaşılmaktadır.

SONUÇ

DÖK, dört boyutlu bir performans değerlendirme aracı olması yanı sıra aynı zamanda stratejilerin uygulanması için kullanılan bir stratejik yönetim aracıdır. İlgili literatür DÖK'e olan ilginin yalnızca akademik düzeyde olmadığını, endüstrileri oluşturan işletmeler tarafından da ilgiyle izlendiğini göstermektedir. Bu kapsamda Amerika Birleşik Devletleri'nde ve İngiltere'deki konaklama işletmelerinde DÖK uygulamalarının varlığını işaret eden yayınlar vardır. DÖK Türk konaklama işletmeleri açısından değerlendirildiğinde benzeri sonuçların henüz ortaya çıkmadığı görülmektedir.

DÖK ile ilgili konaklama işletmelerini kapsayan uluslararası çalışmaların sonuçları irdelendiğinde bu araştırmalara katılan yöneticilerinin DÖK'ün yararlı bir yönetim aracı olduğuna inandıkları ve uygulamalarından memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle finansal performansın ötesinde işletmelerin marka değerlerini, müşteri ve hissedarların memnuniyetlerini artırması DÖK'ün başarılı bulunduğu alanlar olarak algılanmaktadır.

Konu Alanya için irdelendiğinde burada DÖK'ün -doğrudan uygulanmasa da- boyutlarının performans değerlendirme sürecinde araştırmaya katılan yöneticiler tarafından dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Özellikle finansal boyutun ön planda tutulmasına rağmen müşteri boyutunun da önemsenmesi ve performans değerlendirme sürecinde müşteri memnuniyetinin de ön plana çıkması dikkate değer bir gelişmedir. Çünkü üç yıl önce Avcı (2005) tarafından yayınlanan Akdeniz Bölgesi'ndeki büyük ölçekli otel işletmelerini içeren bir araştırma bu otellerin performans değerlendirme sürecinde yalnızca finansal unsurlara odaklandıklarını belirlemiştir. Bu süre zarfında en azından Alanya'daki büyük ölçekli otel işletmeleri açısından -beş yıldızlı otel işletmelerinin konu hakkında daha duyarlı olduğu düşünülürse- gelişme sağlandığı ifade edilebilir. Bununla birlikte Brown ve McDonald'ın (1995) çalışması yıllar önce Amerika Birleşik Devletleri'nde konaklama

işletmelerinin finansal performansı ölçmenin ötesinde yönetici tutumları, müşteri memnuniyeti, çalışanların davranışları ve verimlilik ölçümleri gibi geniş bir yelpazede performans ölçümü yaptıklarını göstermektedir. Dolayısıyla kaydedilen gelişme henüz dünya ölçütünde değildir. Özellikle bu işletmelerin henüz yarısından çoğunun performans değerlendirme çalışmalarında belirli bir sistemi kullanmıyor olmaları da gelişimin yeterli olmadığını göstermektedir.

Bu aşamada araştırmaya katılan yöneticilerin DÖK'ün boyutlarına yönelik olumlu yaklaşımları ve bu yaklaşımların önemli ölçüde benzerlik içermesi DÖK'ün Alanya'daki ilgili işletmelerde uygulanabileceğinin göstergesi olarak algılanabilir. Fakat unutulmaması gereken nokta DÖK'ün nispeten yaygın şekilde kullanıldığı batılı ülkelerle Türkiye arasındaki kültürel farklılıklardır. Boyacıgiller (2000) özellikle Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı yönetim araç ve tekniklerin bu ülkede sağladığı başarıların diğer ülkelerde de benzer başarıları sağlayacağına dair inanın geçerliliği olmadığını ileri sürmektedir. Yazarın bu varsayımındaki temel dayanak noktasını, bu tekniklerin ve araçların geliştirilme sürecinde A.B.D kültürünün öne çıkartılması ve buradan hareketle de bu tekniklerin diğer ülkeler için teorik olarak doğru olsa bile uygulamada kültürel farklılıkların ortaya çıkardığı sonuçlar nedeniyle başarılı olamayabileceği oluşturmaktadır. Benzer şekilde Kabasakal ve Bodur (2002) bazı batılı yönetim tekniklerinin batılı ülkelerde kullanılmalarına rağmen kültürel sınırlamalar nedeniyle diğer ülkelerde uygulanamayabileceğini vurgulamaktadırlar.

Alanya'daki otel işletmelerinin yöneticileri yukarıdaki belirtilen konu başta olmak üzere içinde buldukları çevresel koşulları dikkate alarak DÖK'ü kendi işletmelerinin şartlarına uygun hale dönüştürüp uygulamalıdır. Bu sayede hem performans değerlendirme çalışmalarında bir sistem kullanmayan işletmeler oldukça gelişmiş bir sistem kullanmaya başlayabilirler hem de bu değerlendirmeyi çok boyutlu şekilde gerçekleştirebilirler.

Bu araştırmayla bağlantılı olarak araştırmacılar DÖK ile ilgili iki konu üzerinde yoğunlaşabilirler. Bunlardan ilki DÖK'ün çok boyutlu bir performans değerlendirme aracı olarak Alanya'daki uygulamalarında ortaya çıkabilecek sorunların belirlenmesi ve irdelenmesidir. İkincisi ise bu araştırmada ön plana çıkmayan strateji geliştirme ve strateji uygulama yönünün değerlendirilmesidir. Her iki araştırmanın nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmesi, araştırma sürecinde esnekliğin sağlanması ve derinlemesine bilgi edilmesi açılarından önemlidir.

KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). “Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8: 173-193.

Amaratunga, D., Baldary, D. and Sarshar, M. (2001). “Process improvement through performance: the balanced scorecard methodology”, *Work Study*, 50: 179-188.

Atkinson, H. ve Brown, J.B. (2001). “Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13: 128-135.

Avcı, U. (2005). “Konaklama işletmelerinde finansal ve finansal olmayan performans ölçümüne ilişkin bir alan araştırması”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2: 5-11.

Boyacıgiller, N.A., Z. Aycan (ed.) (2000). “Örgüt biliminden Türk yöneticilerinin alacağı dersler: bazı uyarılar ve öneriler: Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları”, *Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları*, 3-23.

Brown, J. B. ve McDonnell, B. (1995). “The Balanced Score-card: short-term guest or long-term resident?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7: 7-11.

Carmona, S. and Grönlund, A. (2003). “Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish law enforcement”, *International Journal Of Operations & Production Management*, 23: 1475-1496.

Carmono, E., Cespedes, J. M. L. and Jimenez, J. D. B. (2004). “Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance”, *The Service Industries Journal*, 24: 101-130.

Chiang, W. E.(2006). “A hotel performance evaluation of taipei international tourist hotels – using data envelopment analysis”, *Asia Pacific Journal Of Tourism Research*, 11: 29-42.

Davis, S. and Albright, T. (2004). “An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance”, *Management Accounting Research*, 15:135-153.

Denton, G.A. ve White, B. (2000). "Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41: 94-107.

Doran, M.S., Haddad, K. and Chow C.W. (2002). "Maximising the success of balanced score card implementation in the hospitality industry", *International Journal of Tourism and Tourism Administration*, 3: 33-58.

Evans, N. (2005). "Assesing the balanced scorecard as a mangement tool for hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17: 376-390.

Gumbus, A and Lussier, N. R. (2006). "Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures", *Journal Of Small Business Management*, 44: 407- 425.

Harris, P. (1997). *Accounting and finance for the international hospitality industry*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Huckestein, D. ve Duboff, R. (1999). "Hilton Hotels a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40: 28-38.

Hudson, M., Smart, A. ve Bourne M. (2001). "Theory and practice in sme performance measurement systems", *International Journal Of Operations & Production Management*, 21: 1096-1115.

Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). "Arabic cluster: a bridge between East and West", *Journal of World Business*, 37:40-54.

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. (1993). "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, 71:134-147.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 74:75-85.

Karaman, A. (2006). "Konaklama işletmelerinde vizyon yönetimi: Türk turizm sektöründe bir uygulama", *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, 86: 544-552.

Kılınç, İ. (2006). "Otel işletmelerinde stratejik planlama finansal performans ilişkisi: Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde bir alan araştırması", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 3: 34-47.

Laitinen, E. K.(2002). "A dynamic performance measurement system: from small finnish technology companies", *Scandinavian Journal Of Management*, 18: 65-99.

Loren G. (2002). "How to think about performance measures now", *Harvard Management Update*, 7: 1-6.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. and Kennerley, M. (2000). "Performance measurement system design:developing and testing a process-based approach", *International Journal Of Operations&Production Management*, 20: 1119-1145.

Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*, John Wiley& Sons, inc. New York.

Nunnally, C. J.(1957). *Psychometric Theory*, New York, MacGraw-Hill, 1957.

Okumus, F. (2002). "Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?", *International Journal of Hospitality Management*, 21: 105-110.

Okumuş, F., Kılınç, İ., ve Avcı, U. (2006). "An investigation into facilitating factors to transform hotels into learning organization", *Turk-Kazakh International Tourism Conference*, Alanya, Book II:1183-1192.

Oral, S. (2005). *Otel işletmeciliği ve verimlilik analizleri*. Beşinci baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Roberts, A. (1994). "Integrating strategy with performance measures", *Management Development Review*, 7: 13-15.

Souissi, M. and Itoh, K. (2006). "Implementing the balanced scorecard", *The Journal Of Corporate Accounting & Finance*, 57-61.

Sureshchandar G.S. and Leisten R. (2005). "Insight from research holistic scorecard: strategic performance measurement and management in the software industry", *Measuring Business Excellence*, 9: 12-99.

Yılmaz, R. (2006). "İşletme içi yeni girişim fikirlerinin değerlendirilmesi ve İşletme stratejisine ilişkilendirilmesinde dengeli performans ölçüm sistemi (balanced scorecard) ve bir uygulama örneği", *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, 86: 544-552.