

**STRATEJİK YÖNETİMİN BİR ARACI OLARAK  
BALANCED SCORECARD'IN BİR ÜRETİM  
İŞLETMESİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİYLE  
UYGULANMASI VE BU İKİ MODELİN  
KARŞILAŞTIRILMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Sezgin ÇANAKCI**

Kütahya - 2012

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**STRATEJİK YÖNETİMİN BİR ARACI OLARAK BALANCED  
SCORECARD'IN BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE EFQM  
MÜKEMMELLİK MODELİYLE UYGULANMASI VE BU İKİ  
MODELİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Danışman:  
Doç. Dr. Orhan ELMACI

Hazırlayan:  
Sezgin ÇANAKCI

Kütahya – 2012

## Kabul ve Onay

Sezgin ÇANAKCI'nin hazırladığı “Stratejik Yönetimin Bir Aracı Olarak Balanced Scorecard’ın Bir Üretim İşletmesinde EFQM Mükemmellik Modeliyle Uygulanması ve Bu İki Modelin Karşılaştırılması” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2012

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Orhan ELMACI (Danışman)		
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN		
Prof. Dr. Şerafettin SEVİM		

Doç. Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Stratejik Yönetimin Bir Aracı Olarak Balanced Scorecard ve Bir Üretim İşletmesinde EFQM Mükemmellik Modeliyle Uygulaması” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2012

Sezgin ÇANAKCI

## **Özgeçmiş**

09 Ağustos 1985 tarihinde İstanbul'da doğdu. İlköğrenimini İstanbul Hasköy İlkokulu'nda tamamladı. Liseyi 75. Yıl Cumhuriyet Ticaret Meslek Lisesi'nde okudu. 2008 yılında Gazi Üniversitesi Muhasebe Finansman Öğretmenliği Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında Tezli Yüksek Lisans öğrenimine başladı. Ordu Üniversitesi Ulubey MYO'nda Öğretim Görevlisi olarak görev almaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

## ÖZET

### STRATEJİK YÖNETİMİN BİR ARACI OLARAK BALANCED SCORECARD'IN BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİYLE UYGULANMASI VE BU İKİ MODELİN KARŞILAŞTIRILMASI

**ÇANAKCI, Sezgin**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Orhan ELMACI**

**Aralık, 2012, 228 sayfa**

Gelişen teknolojiye bağlı olarak değişen üretim yöntemleri, ürün veya hizmetleri daha işlevsel halde, daha kısa sürelerde gerçekleştirerek, müşteri beklentilerini yükseltmiştir. Gelişimin hızlı yaşandığı günümüzde, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajını sağlayabilmeleri için, yükselen müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamaları ve gelecek yönelimli davranmaları gerekmektedir.

İşletmelere, gelecek yönelimli davranmalarını sağlayan stratejik yönetiminin konu alındığı bu çalışma da; stratejik yönetim anlayışı dahilinde, performans ölçüm tekniklerinden Balanced Scorecard yöntemi ile kalite geliştirme ölçütü olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modelinin bir arada kullanılabilirliği sınanarak, bu iki model arasındaki benzer ve farklı yanlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Orta ölçekli bir üretim işletmesinin, çalışanları ve müşterileri ile anket çalışmaları yapılmış, elde edilen veriler istatistik programı kullanılarak değerlemeye alınmıştır. Uygulama yapılan bu işletme için Balanced Scorecard yöntemi ve EFQM Mükemmellik Modelinin, stratejik yönetim anlayışında bir arada kullanılabilirliği kanıtlanmıştır.

Çalışma; üç bölümden oluşmakta, birinci bölümde; stratejik yönetim, Balanced Scorecard ve EFQM MM açıklanmakta, ikinci bölümde; stratejik yönetim sürecinde bu iki modelin birlikte nasıl kullanıldığı tanıtılmakta, üçüncü ve son bölümünde ise Balanced Scorecard sisteminin EFQM Mükemmellik Modeliyle üretim işletmesinde uygulanmasıyla benzer ve farklılıkları anlatılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Balanced Scorecard, EFQM M. Modeli, Stratejik Yönetim,

## ABSTRACT

### STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR BALANCED SCORECARD IN A PRODUCTION COMPANY WITH THE EFQM EXCELLENCE MODEL APPLICATION AND COMPARISON OF THESE TWO MODELS

**ÇANAKCI, Sezgin**

**Master Thesis, Department of Management**

**Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Orhan ELMACI**

**December, 2012, 228 pages**

The changing production techniques that depend on developing technology has risen up the client's expectations by carrying out the products or services in a shorter and more functional way. nowadays that the development occurs fastly, the companies to survive and to get advantage of rivalry should correspond the client's expectations in the best way and behave thinking the future.

In this paper which mentions about the strategic management that provides to companies behave towards the future, within strategic management perception, one of the performance poker techniques Balanced Scorecard method and EFQM excellence model that is used as quality development criterion by testing them in terms of usability simultaneously, it has been tried to put forward the similar and different sides.

A survey has been carried out with the clients and worker's of a middle class production company, these data have been taken into assessment by using statistic programme. for this company that application carried out, Balanced Scorecard technique and EFQM excellence model's usability together in strategic management perception has been proved.

This paper has 3 parts. In the first part, strategic management, Balanced Scorecard and EFQM MM are explained. In the second part during the strategic management, it is introduced how it is used this two model together. In the third and last paragraph it is explained the similarities and differences Balanced Scorecard system's with EFQM excellence model in production company application.

**Keywords:** Strategic Administration, Balanced Scorecard, EFQM Excellence Model,

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM, BALANCED SCORECARD VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KAVRAMLARI

<b>1.1. STRATEJİK YÖNETİM</b> .....	<b>5</b>
1.1.1. Stratejinin Tanımı.....	5
1.1.2. Stratejinin İlgili Olduğu Kavramlar .....	6
1.1.3. Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı Ve Gerekliliği .....	7
1.1.4. Stratejik Yönetim Ve Tanımı .....	9
1.1.5. Stratejik Yönetimin Unsurları .....	11
1.1.6. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....	11
1.1.7. Yönetime Stratejik Tarzda Yaklaşmadaki Nedenler.....	12
1.1.8. Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	13
1.1.8.1.Pozisyon Yaklaşımı.....	14
1.1.8.2.Kaynaklara Dayalı Yaklaşım .....	15
<b>1.2. BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>18</b>
1.2.1. Balanced Scorecard'ın Önemi.....	19
1.2.2. Balanced Scorecard'ın Kullanım Amaçları.....	20
1.2.3. Bir Performans Ölçüm Sistemi Olarak BSC'nin Geliştirilmesi.....	21
1.2.3.1.Misyon, Vizyon, Strateji ve Değerlerin Tanımlanması.....	22
1.2.3.2.Boyutların Belirlenmesi .....	23
1.2.3.3.Ölçütlerin Belirlenmesi .....	26
1.2.3.4.Hedeflerin Belirlenmesi .....	30
1.2.3.5.Basamaklandırma .....	31

1.2.3.6.Uygulama Sonrasında Dönemsel Değerlendirmeler .....	32
1.2.3.7.Balanced Scorecard'ın Gözden Geçirilmesi Ve İyileştirilmesi.....	32
1.2.4. Stratejik Planlama Ve Balanced Scorecard .....	33
1.2.4.1.Finansal Boyut: .....	38
1.2.4.2.Müşteri Boyutu:.....	39
1.2.4.3.İç Boyut: .....	40
1.2.4.4.Öğrenme ve Büyümü: .....	41
<b>1.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ (MM) .....</b>	<b>42</b>
1.3.1. Liderlik Kriteri .....	46
1.3.2. Politika ve Strateji Kriteri .....	49
1.3.3. Çalışanlar Kriteri .....	51
1.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri.....	54
1.3.5. Süreçler Kriteri.....	57
1.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri.....	60
1.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri .....	62
1.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri.....	63
1.3.9. Temel Performans Sonuçları Kriteri .....	64
1.3.10. Mükemmellik Modelinin Kriterlerine Yöneltilen Sorular ve Modelin Mantiği .....	66

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE BSC VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

<b>2.1. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ .....</b>	<b>71</b>
2.1.1. Organizasyonun Yönü.....	73
2.1.1.1.Amaç- Hedef ve Strateji:.....	74
2.1.1.2.Misyon ve Strateji .....	74
2.1.1.3.Strateji ve Politika .....	74
2.1.1.4.Strateji ve Taktik .....	75
2.1.1.5.Strateji ve Yöntem.....	75
2.1.1.6.Strateji ve Plan .....	75
2.1.1.7.Strateji İşletme Birimleri.....	75

2.1.2. Çevresel Analiz .....	76
2.1.2.1.Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi.....	77
2.1.2.2.Üstün Ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi .....	79
2.1.3. Amaçların Oluşturulması .....	80
2.1.4. Stratejik Formülasyon (Stratejik Seçim).....	83
2.1.4.1.Stratejik Seçeneklerin Sınıflandırılması.....	83
2.1.4.2.İşletme ve Stratejik İş Birimi Stratejileri Seçim Analizleri.....	88
2.1.5. Stratejik Uygulama.....	92
2.1.5.1.Stratejilerin Örgüte Uyumlu Hale Getirilmesi .....	92
2.1.5.2.Örgüt Yapısı .....	93
2.1.5.3.İnsan Faktörü.....	93
2.1.5.4.Teknoloji .....	94
2.1.5.5.Temel Yetenekler .....	94
2.1.5.6.Örgüt Kültürü .....	95
2.1.5.7.Liderlik .....	98
2.1.5.8.Kaynak Dağılımı .....	100
2.1.6. Stratejik Kontrol ve Değerlendirme .....	103
2.1.6.1.Standart Maliyetlerin Kontrol Sistemi Olarak Kullanılması.....	105
2.1.6.2.Amaçların Sağlanması.....	110
2.1.6.3.Pims Analizi .....	112
2.1.6.4.Balanced Scorecard İle Kullanımı.....	113
2.1.6.5.İşlevsel Analiz .....	114
2.1.6.6.Açık Analiz .....	115
2.1.6.7.Sorumluluk Merkezlerinin Başarı Ölçümleri.....	115
2.1.6.8.Kilit Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi Ve Kontrolü.....	117
2.1.6.9.Stratejik Sıçrama Faktörlerinin Belirlenmesi Ve Kontrolü.....	118
<b>2.2. BSC ve EFQM MÜKEMMELLİK MODELLERİNİN STATEJİK YÖNETİM SÜRECİYLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>119</b>
<b>2.3. BALANCED SCORECARD İLE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....</b>	<b>126</b>
<b>2.4. BALANCED SCORECARD VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE BİRLİKTE KULLANILMASI .....</b>	<b>129</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### STRATEJİK YÖNETİMİN BİR ARACI OLARAK BALANCED SCORECARD'IN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİYLE UYGULAMASI ve İKİ MODELİN KARŞILAŞTIRILMASI

<b>3.1. UYGULAMA.....</b>	<b>137</b>
---------------------------	------------

3.1.1. Şirket Bilgileri .....	137
3.1.2. Araştırmanın Amacı .....	138
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	139
<b>3.2. STRATEJİK PLANLAMA ve UYGULAMA SÜRECİ.....</b>	<b>140</b>
3.2.1. Veri Toplanması Ve Analizi İle İşletme Performansının Karşılaştırılması	143
3.2.1.1.Ekonomik Analiz.....	143
3.2.1.2.Sektörel Analiz.....	146
3.2.1.3.İşletme Analizi .....	149
3.2.2. A İşletmesinin SWOT Analizi .....	149
3.2.3. BSC Modelinin Açıklanarak Uygulama Komitesinin Kurulması.....	150
3.2.4. İşletme Yönelimi .....	151
3.2.4.1.Vizyonu: .....	151
3.2.4.2.Misyonu:.....	151
3.2.4.3.Değerler:.....	152
3.2.4.4.Toplumsal Sorumluluk:.....	152
3.2.5. Amaçların Oluşturulması .....	153
3.2.6. Hedefler .....	153
3.2.7. Ölçülebilir Ve Geliştirilebilir Alanların Belirlenmesi.....	154
3.2.8. Stratejiler: .....	155
3.2.9. Planlar .....	157
<b>3.3. BALANCED SCORECARD UYGULAMASI.....</b>	<b>159</b>
3.3.1. Balanced Scorecard - Başlangıç Dönemi Verileri.....	162
3.3.1.1.Güvenilirlik Testi .....	162
3.3.1.2.Finansal Boyut.....	162
3.3.1.3.Müşteri ve İç Süreçler Boyutu .....	163
3.3.1.4.Öğrenme – Gelişme Boyutu.....	164
3.3.2. Balanced Scorecard - 1. Çeyrek Verileri.....	164
3.3.2.1.Finansal Boyut.....	165
3.3.2.2.Müşteri ve İç Süreçler Boyutu .....	165
3.3.2.3.Öğrenme ve Gelişme Boyutları.....	166
3.3.3. Balanced Scorecard – 2. Çeyrek Verileri .....	167

3.3.3.1.Finansal Boyut.....	167
3.3.3.2.Müşteri ve İç Süreçler Boyutu .....	167
3.3.3.3.Öğrenme – Gelişim Boyutu.....	168
3.3.4. Balanced Scorecard – 3. Çeyrek .....	169
3.3.4.1.Finansal Boyut.....	169
3.3.4.2.Müşteri ve İç Süreçler Boyutu .....	170
3.3.4.3.Öğrenme – Gelişim Boyutu.....	170
3.3.5. Balanced Scorecard – 4. Çeyrek Verileri .....	171
3.3.5.1.Finansal Boyut.....	171
3.3.5.2.Müşteri ve İç Süreçler Boyutu .....	172
3.3.5.3.Öğrenme – Gelişme Boyutu.....	173
3.3.6. Balanced Scorecard – Genel Değerlendirme Verileri.....	173
<b>3.4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASI.....</b>	<b>177</b>
3.4.1. Ankete Katılan Çalışanlarla İlgili Genel Bilgiler .....	177
3.4.2. Güvenilirlik Analizi.....	180
3.4.3. Faktör Analizi.....	181
3.4.4. Girdi Kriterlerinin Ortalama Değerleri .....	184
3.4.5. Çıktı Kriterlerinin Ortalama Değerleri.....	186
3.4.6. Girdi Kriterleri İle Çıktı Kriterleri Arasındaki İlişkisi.....	187
<b>3.5. BALANCED SCORECARD YÖNTEMİ İLE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN BİRLİKTE DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>188</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>190</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>194</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>198</b>
<b>DİZİN .....</b>	<b>210</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

### SAYFA

<b>Tablo 1. 1:</b> Performans Ölçüm Sistemi Geliştirmede 9 Adım .....	21
<b>Tablo 1. 2:</b> Balanced Scorecard Boyutlarında Kullanılabilecek Performans Ölçütleri..	29
<b>Tablo 1. 3:</b> Hedefler Ve Ölçütler.....	30
<b>Tablo 2. 1:</b> Ansoff'un Büyüme Vektörü .....	88
<b>Tablo 2. 2:</b> Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejisi .....	89
<b>Tablo 2. 3:</b> Stratejik Finansal Konuların Ölçümü .....	124
<b>Tablo 2. 4:</b> Mükemmellik Modeli Ve Balanced Scorecard'ın Karşılaştırılması.....	129
<b>Tablo 2. 5:</b> Bsc Boyutlarına Karşılık Gelen Efqm Mükemmellik Modeli Kriterleri ...	131
<b>Tablo 2. 6:</b> Balanced Scorecard İle Efqm Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması	135
<b>Tablo 3. 1:</b> A İşletmesinin Faaliyetine Konu Ürünlerin Tablosu.....	138
<b>Tablo 3. 2:</b> 2005 Üretim Endeksi Bazlı 6 Yıllık Büyüme Yüzdeleri Tablosu .....	143
<b>Tablo 3. 3:</b> 2005 Üretim Endeksi Bazlı 2010 Yılı, Aylık Büyüme Yüzdeleri Tab....	144
<b>Tablo 3. 4:</b> 2009 Üretim Endeksi Bazlı 2010 Yılı Aylık Büyüme Yüzdeleri Tablosu	144
<b>Tablo 3. 5:</b> 2005 Temel Fiyatlarına Göre İnşaat Sek. 6 Yıllık Büyüme Yüzdeleri T .	145
<b>Tablo 3. 6:</b> 2005 Ağaç Ürünleri Üretim Endeksi Bazlı 6 Yıllık Büyüme Yüzdeleri Tablosu.....	146
<b>Tablo 3. 7:</b> 2005 Ağaç Ürünleri Üretim Endeksi Bazlı 2010 Yılı, Aylık Büyüme Yüzdeleri Tablosu.....	147
<b>Tablo 3. 8:</b> 2009 Ağaç Ürünleri Üretim Endeksi Bazlı 2010 Yılı Aylık Büyüme Yüzdeleri Tablosu.....	148

<b>Tablo 3. 9:</b> 2005 Yılı Faaliyet Bazlı 6 Yıllık A İşletmesi Büyüme Yüzdeleri Tab.....	149
<b>Tablo 3. 10:</b> A İşletmesinin Swot Analizi Tablosu .....	150
<b>Tablo 3. 11:</b> Balanced Scorecard Yönteminin Amaçları, Ölçütleri Ve Hedefleri Tab	159
<b>Tablo 3. 12:</b> Müşteri Ve İç Süreç Boyutlarının Ölçüt Ve Soruları .....	160
<b>Tablo 3. 13:</b> Çalışanlar Boyutunun Ölçüt Ve Soruları .....	161
<b>Tablo 3. 14:</b> A işletmesi Başlangıç Dönemi Finansal Verileri Tablosu .....	163
<b>Tablo 3. 15:</b> A işletmesi Başlangıç Dönemi Müşteri Ve İç Süreç Verileri Tablosu ...	163
<b>Tablo 3. 16:</b> A işletmesi Başlangıç Dönemi Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri Tablosu .....	164
<b>Tablo 3. 17:</b> A işletmesi Birinci Çeyreğin Finansal Verileri Tablosu.....	165
<b>Tablo 3. 18:</b> A işletmesi Birinci Çeyrek Müşteri Ve İç Süreç Verileri Tablosu .....	166
<b>Tablo 3. 19:</b> A işletmesi Birinci Çeyrek Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri Tablo...	166
<b>Tablo 3. 20:</b> A işletmesi İkinci Çeyreğin Finansal Verileri Tablosu .....	167
<b>Tablo 3. 21:</b> A işletmesi İkinci Çeyrek Müşteri Ve İç Süreç Verileri Tablosu.....	168
<b>Tablo 3. 22:</b> A işletmesi İkinci Çeyrek Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri Tablosu.	169
<b>Tablo 3. 23:</b> A işletmesi Üçüncü Çeyreğin Finansal Verileri Tablosu .....	169
<b>Tablo 3. 24:</b> A işletmesi Üçüncü Çeyrek Müşteri Ve İç Süreç Verileri Tablosu.....	170
<b>Tablo 3. 25:</b> A işletmesi Üçüncü Çeyrek Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri Tablo .	171
<b>Tablo 3. 26:</b> A işletmesi Dördüncü Çeyreğin Finansal Verileri Tablosu.....	172
<b>Tablo 3. 27:</b> A işletmesi Dördüncü Çeyrek Müşteri Ve İç Süreç Verileri Tablosu ....	172
<b>Tablo 3. 28:</b> A işletmesi Dördüncü Çeyrek Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri Tab.	173
<b>Tablo 3. 29:</b> Tüm Dönemlerin Balanced Scorecard Verileri Tablosu.....	176
<b>Tablo 3. 30:</b> Cinsiyet Tablosu .....	178
<b>Tablo 3. 31:</b> Cinsiyet Dağılımı .....	178

<b>Tablo 3. 32:</b> Çalışan Eğitimi Tablosu.....	178
<b>Tablo 3. 33:</b> Çalışanların Yaş Durumu .....	179
<b>Tablo 3. 34:</b> Çalışma Süreleri.....	179
<b>Tablo 3. 35:</b> Ünvanlara Göre Cinsiyet, Yaş Çalışma Yılı Ve Eğitim Durumu Tab....	180
<b>Tablo 3. 36:</b> Faktör Analizi Faktör Varyansları Tablosu .....	182
<b>Tablo 3. 37:</b> Faktör Analizi Faktör Yükleri Tablosu.....	183
<b>Tablo 3. 38:</b> Girdi Kriterlerinin Ortalama Değerleri Tablosu .....	184
<b>Tablo 3. 39:</b> Çıktı Kriterlerinin Ortalama Değerleri Tablosu.....	186
<b>Tablo 3. 40:</b> A işletmesi Kriterler Arasındaki Regresyon Analizi Tablosu .....	187

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>SAYFA</u></b>
Şekil 1. 1: Düşünme Düzeyleri Sematiği.....	8
Şekil 1. 2: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı.....	17
Şekil 1. 3: Balanced Scorecard'da Sebep-Sonuç İlişkisi.....	32
Şekil 1. 4: Balanced Scorecard Çerçevesi .....	36
Şekil 1. 5: Finansal Boyut.....	39
Şekil 1. 6: EFQM Mükemmellik Modeli.....	46
Şekil 1. 7: Öz Değerlendirme Aşamaları.....	68
Şekil 2. 1: Çevre Ve Stratejik Kararlara Göre Kültür Türleri.....	97
Şekil 2. 2: Balanced Scorecard Çizelgesi .....	114
Şekil 2. 3: Sorumluluk Merkezleri Çizelgesi.....	117
Şekil 2. 4: Kilit Başarı Ve Stratejik Sıçrama Yaratacak Kilit Başarı Çizelgesi .....	118
Şekil 2. 5: Performans Karnesinde Sebep-Sonuç İlişkisi .....	122
Şekil 2. 6: Performans Karnesi Ve Mükemmellik Modelinin Tutarlılığı.....	132
Şekil 3. 1: Uygulama Planı .....	142
Şekil 3. 2: Cinsiyet Dağılımı .....	178
Şekil 3. 3: Pozisyon Dağılımı .....	178
Şekil 3. 4: Çalışan Eğitim Dağılımı.....	178
Şekil 3. 5: Çalışanların Yaş Ağırlığı.....	179
Şekil 3. 6: Çalışma Süreleri Dağılımı .....	179

## KISALTMALAR

<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>ÇAL</b>	Çalışan
<b>ÇSONUÇ</b>	Çalışan Sonuç
<b>DİG</b>	Direkt İşçilik Giderleri
<b>DİMM</b>	Direkt İlk Madde Malzeme
<b>EFQM</b>	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
<b>FÜTZ</b>	Fırsatlar, Üstünlükler, Tehlikeler, Zayıf Yanlar
<b>GÜG</b>	Genel Üretim Giderleri
<b>İMMM</b>	İlk Madde Malzeme Maliyetleri
<b>İT</b>	İletişim Teknolojileri
<b>KAY</b>	Kaynak
<b>LİD</b>	Liderlik
<b>MM</b>	Mükemmellik Modeli
<b>MSONUÇ</b>	Müşteri Sonuç
<b>PİMS</b>	Profit Impact of Marketing Strategy (pazarlama stratejilerinin kârlılığı etkisi)
<b>PSONUÇ</b>	Performans Sonuç
<b>RADAR</b>	Results, Approaches, Deploy, Assess and Refine (Sonuçlar, Yaklaşımlar, Dağıtım, Değerlendirme-Filtreleme)
<b>STD</b>	Standart
<b>STR</b>	Strateji
<b>SÜR</b>	Süreç
<b>SWOT</b>	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi
<b>TSONUÇ</b>	Toplum Sonuç
<b>TUİK</b>	Türkiye İstatistik Kurumu
<b>YBS</b>	Yönetim Bilgi Sistemleri

## GİRİŞ

Hayatın her alanda olduğu gibi, işletmecilik alanında da, değişim kaçınılmaz bir gerçektir. Ürünlerin daha estetik, daha işlevsel ve daha ucuz bir şekilde üretilmesini sağlayan, aynı zamanda; hissedar, müşteri, tedarikçi gibi işletme ile etkileşimde bulunan kişi ya da kurumların beklentilerini yükselten teknolojik gelişmeler; işletmecilik alanındaki bu kaçınılmaz gerçeğin en temel nedenidir.

Teknolojik gelişmeye bağlı olarak yaşanan işletmecilik alanındaki değişim; beklentiler dâhilinde gerçekleştirildiğinde, başarı sağlayacak ve işletmeye ayrıcalık kazandıracaktır. Bu nedenle; değişim, beklentileri gerçekleştirmek için işletmeleri, stratejik davranmaya yönlendirmektedir. Stratejik davranmak ise, yönetimin gelecekle ilgili öngörüde bulunabilmesini gerektirir.

Müşteri beklentilerini karşılamak için gerekli değişikliği yapamayan işletmeler, gelecekte olamayacak; gerekli değişiklikleri geç yapanlar ise rekabet yarışında geri kalacaklardır. Bu nedenle; işletmelerin, gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, değişimi zamanında gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin, gelecekle ilgili öngörülerde bulunabilmesi ve bu öngörülere göre bugünden tavır alabilmesi, stratejik yönetim anlayışıyla planlama yapabilmelerine bağlıdır.

Geleneksel yönetim anlayışında planlama işlemi, finansal göstergelere göre tespit edilirken bütün odak noktası finansal göstergeleri yükseltecek finansal verilerden oluşmaktaydı. Stratejik yönetim anlayışı ise; işletmenin finansal göstergelerini yükseltme çabasında olmakla beraber, bu çabasını sadece finansal verilere odaklanarak yapmamakta ayrıca stratejik öneme sahip müşteriler, çalışanlar, iç süreçler, bilgi sistemleri, iletişim teknolojileri gibi kaynakları da geliştirmeye çalışmaktadır.

Stratejik yönetim anlayışı, stratejik amaçlara ulaşabilmek için öncelikle hedefler belirlemeli ve bu hedefleri neye göre belirleyeceğini tespitinde ölçütler geliştirmelidir.

Stratejik yönetimin bu görevi yerine getirebilmesinde kullanabileceği en etkili yöntem olarak Balanced Scorecard sistemi ele alınabilir.

İşletmeler, stratejik hedefler belirleyerek değişimi gerçekleştirmeye çalışırken, bu değişimin gerçekleşmesini sağlayacak süreçlerin kalitesini de yükseltmeye çalışmalı, en iyi uygulamalar için nelerin yapılması gerektiğini belirleyebilmelidir. Bunun için; Avrupa Kalite Vakfı tarafından geliştirilmiş; EFQM Mükemmellik Modeli, tüm işletme süreçleri kalitesinin yükseltilmesinde kullanılabilecek bir araç olarak belirtilebilir.

Bu çalışma; değişimi vazgeçilmez bir ilke olarak benimseyen, stratejik yönetim anlayışını ele almakta ve stratejik yönetim anlayışında, Balanced Scorecard adı verilen performans ölçüm yöntemi ile EFQM Mükemmellik Modeli adı verilen kalite geliştirme sisteminin bir arada kullanılmasını konu edinmektedir.

Balanced Scorecard yöntemi ile EFQM Mükemmellik modeli, işletmelerde yeni yeni kullanılmaya başlanan tekniklerdir. İşletmeler, çoğunlukla bu iki yöntemi birbirlerinin yerine kullanılabilir görmektedir. Oysa ki; Balanced Scorecard, stratejik önem taşıyan performansı değerlendirip, önem sırasına göre stratejileri belirlemektedirken, EFQM Mükemmellik Modeli, işletmenin tüm seviyelerindeki süreç kalitesini yükseltecek uygulamaları tanımlayarak, stratejilerin başarısını artırmaktadır. Buradaki temel sorun; her iki modelin bir arada nasıl kullanılacağıdır.

Yapılan kaynak taramalarında, her iki modelin bir arada kullanılmasına örnek bir uygulama bulunamamıştır. Mehlika SARAÇ tarafından 2009 yılında hazırlanan “Strateji Yönetim ve Performans Ölçüm Aracı Olarak Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modelinin Uyumlaştırılarak Birlikte Kullanılabilirliği ve Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, bu iki modeli kullanan işletmeler üzerinde memnuniyet çalışması yapıldığı belirlenmiştir. 2006 yılında M. Fatih GÜNER tarafından hazırlanan “Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama” adlı doktora tezi ise; bu çalışmadan farklı olarak sadece Balanced Scorecard’ı ele almış ve bu yöntemi sadece performans değerlendirme aracı olarak kullanmıştır.

Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin bir arada kullanıldığı uygulamaların yetersizliği nedeniyle, böyle bir çalışmanın yapılmasına gerek duyulmuştur. Ağaç ve orman ürünleri sektöründe yer alan KOBİ niteliğindeki bir işletmede, Balanced Scorecard yöntemi ile EFQM Mükemmellik Modelinin bir arada kullanılarak, stratejik yönetim anlayışının gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

Yapılan çalışmada; literatür taraması, gözlem, görüşme, anket yöntemleri kullanılmış, stratejilerin belirlenmesi aşamasında; eylem araştırma yöntemi kullanılmış, Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanmasında da örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili fazla kaynak bulunmaması, bu çalışma için kısıtlılık oluşturmuş, bu nedenle; EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin oluşturulmasında, EFQM modelinin Türkiye temsilcisi ve lisans hakkına sahip olan KALDER' in kurumsal üyesi olan, İsmail BENEK'in 2007 yılında hazırlamış olduğu "Yapı Organizasyonlarında EFQM Modelinin uygulanması" çalışmasından yararlanılmıştır.

Rekabet yarışının getirdiği; kalite ve değişim zorunluluğunun, KOBİ niteliğindeki işletmeler için daha önem ifade ettiği düşünülürse, bu çalışma; KOBİ niteliğindeki işletmelere, stratejik yönetim anlayışıyla, Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelini kullanabilme konusunda yol göstereceği umulmaktadır.

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**STRATEJİK YÖNETİM, BALANCED SCORECARD VE EFQM**  
**MÜKEMMELLİK MODELİ KAVRAMLARI**

## 1.1. STRATEJİK YÖNETİM

İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları için, belirli planlamalarda bulunmaları ve bu planlarına göre uygulamalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Stratejik yönetim de; işletmelerin, amaçlarına ulaşmak ve farklılık oluşturmak için izleyebilecekleri yolların belirlenmesini, bu yollar arasından seçimler yapılarak uygulamalarda bulunmasını amaçlayan bir yaklaşımdır.

Stratejik yönetim başka bir anlatımla; işletme üst yönetiminin, stratejilerin planlanmasında amaçlara göre incelemelerde bulunulmasını, uygulama öncesi gözden geçirme ve değerlendirmelerin yapılmasını ve uygulama esnasında ise gerekli önlemlerin alınarak düzeltmelerin yapılabilmesini ifade etmektedir (Elmacı, 2002: 219).

Stratejinin tanımlanarak, stratejinin ilgili olduğu kavramlar ve stratejik düşünme gerekliliğinin öncelikli olarak anlatıldığı bu bölümde, stratejik yönetim; stratejik yönetimin tanımı, unsurları, özellikleri ve nedenleri şeklinde sıralanarak tanıtılmaktadır.

### 1.1.1. Stratejinin Tanımı

Askeri alanda orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi anlamına gelen strateji kavramı, işletmecilik dilinde uzun dönemli amaçlar ile bu amaçlara ulaşmada gerekli kaynakların amaçlarla ilişkilendirilmesi için belirlenen yollar anlamına gelmektedir (Elmacı, 2002: 212).

Strateji kelimesinin sözlük anlamı "bir amaca ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilmektedir (Aktan, 1998: 336).

Yönetim bilimindeki strateji ise şu şekillerde tanımlanmaktadır;

Strateji, işletmenin ne açıdan benzersiz olacağına dair bir seçim yapmasıdır ve bu da rakiplerle başa baş aynı şeylerle rekabet etmektense, seçimler yapmak, kendine

sınırlar koymak ve böylece belli bir konuda benzersiz olmak anlamına gelmektedir (Kırım, 1998: 6).

Schendel, stratejiyi işletmenin iç kaynakları ve yetenekleri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak nitelendirmektedir. Dolayısıyla işletmenin iç kaynaklarıyla, işletmenin dış çevre faktörlerinin arasındaki uyum işletme stratejisinin başarısını belirlemektedir (Dervişoğlu, 2004: 65).

Strateji, organizasyonu rakiplerinden farklı kılan temel yetenekler ile bu yeteneklerin kendisine sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilecek biçimde nasıl kullanıldığı ile ilgilidir (Dawson, 2000: 324).

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi işletmeler, ortak dış çevre koşullarına sahip rakipleriyle aynı operasyonel işlemleri yapmak yerine, mevcut kaynak ve yeteneklerini kullanarak farklı operasyonel işlemleri yaparak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekmektedir. İşte bu gerekliliği sağlayabilmek için atılacak adımların, alınacak kararların her birine strateji denilmektedir.

### 1.1.2. Stratejinin İlgili Olduğu Kavramlar

İşletmecilik dilinde kullanılan amaç, hedef, politika, program, misyon, yöntem, plan gibi birçok kelime strateji deyimini ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Oysa ki bu kavramlar stratejiden farklı anlamlar taşımakta fakat stratejiyle işbirliği içinde bulunmaktadır (Elmacı, 2002: 214).

- i. Amaç:** İşletmelerin uzun dönemde ulaşmak istedikleri ve faaliyetlerini yerine getirmekteki asıl gayelerine verilen isimdir. Stratejiler, amaçlara ulaşmada kullanılacak yolu gösterirken, amaçlar ise stratejilerin oluşturulmasında temel teşkil eder.
- ii. Hedef:** Hedefler, amaçlar kadar uzun olmayan fakat amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş daha açık ve ölçülebilir kısa dönemli aşamalardır.

- iii. Misyon:** Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerine verilen isimdir. Misyon, stratejilerin oluşturulmasından önce belirlenir ve stratejilerin oluşturulmasına öncülük eder. Stratejiler ise misyonu sağlamak için nelerin yapılması gerektiğini göstermektedir.
- iv. Taktik:** Taktikler, işletmelerin güç ve kaynaklarını kullanmasını ifade eder. Stratejiler ise güç ve kaynakların amaçlara ulaşmada nasıl ve nerelerde kullanılması gerektiğini planlamaktadır.
- v. Program:** İşletme faaliyetlerinin yer ve zaman olarak kimler tarafından uygulanacağını belirlenmesi işlemine program denir. Stratejiler, amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak yolları ifade etmektedir.
- vi. Politika:** İşletme amaçlarına ulaşmada kullanılan yolları ifade eden politika bu tanımıyla stratejiye çok yakın bir deyim olmaktadır. Fakat politika, strateji de olduğu gibi amaçları kapsamamakta ve stratejiler gibi tüm güçlerini amaçlara yöneltmemekte, stratejilere göre daha fazla esneklik taşımaktadır.
- vii. Yöntem:** İşletme amaçlarına ulaşılmasında kullanılacak yolu belirten politika ve amaçlar ile amaçların kaynaklarla ilişkisini kuran stratejilerin uygulanış şekline yöntem denir.
- viii. Plan:** Strateji, politika, yöntem ve programları da içeren plan, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ya da kabaca neyi nasıl yapılacağını saptanmasıdır.

### **1.1.3. Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı Ve Gerekliliği**

Stratejik yaklaşım, diğer yaklaşımlardan farklı olarak, işletmeyi pazar güçlerine karşı pozisyonlandırarak uzun vadede rekabet avantajı elde etmenin yollarını tartışmaya odaklandığı için günümüzün ve görünen geleceğin yoğun rekabetçi koşullarına daha iyi yanıt verdiği söylenebilir (Dalay vd., 2002: 9).

Vecchio'nun, karar vericilerin karmaşık durumlardaki alternatif düşünme düzeyleri ile onlara yanıt verme tarzları arasında bir bağlantının olduğu varsayımı (Vecchio, 1995) veri alındığında, stratejik düşünmenin belli bir düzeyde ve tarzda olayları, sorunları ve değişiklikleri ele almayı gerektirdiği iddia edilebilir (Dalay vd., 2002: 9).

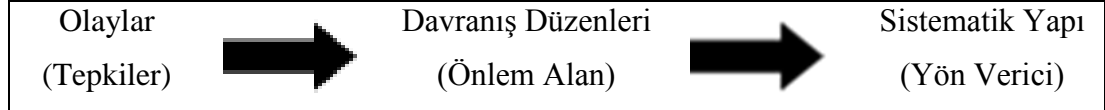
#### Düşünme Düzeyleri:

Sistemik Yapı: Sistemik olup olmadığına bakılmaksızın olaylara karşı önlem alınmasının ötesinde olayların oluşumunu etkileyerek, lehte oluşuma çevirmeye çalışır.

Davranış Düzenleri: Olayın oluşumuna sistemik olup olmamasına bakar. Eğer sistemikse tepkide bulunmak yerine önlem alır. Örneğin; deprem gibi...

Olaylar: Anlamak, yorumlamak yoktur. Duygusal tepkide bulunulur. Çözüm üretmek ve önlem alıp kaosu fırsata çeviremezler. Unutup başka olaylar dikkate alınacaktır.

#### Şekil 1. 1: Düşünme Düzeyleri Sematığı



**Kaynak:** Dalay vd., 2002: 10

Düşünce düzeylerine işletme üzerinde örnek verilecek olursa; hatalı üretim yapıldığında bu ürünlerle ilgili iş işten geçtikten sonra müdahale edilmesi olaylar düzeyinde düşünceyi, bu hatalı üretimin yapıldığında hatalı ürün üretimini kontrol altına almak için müdahaleci davranmak, davranış düzenleri düzeyinde düşünceyi, hatalı üretimin önüne geçmek için kısa dönem kardan vazgeçip önce kalite sonra karlılık diyerek kalite sistemi geliştirme ise Sistemik yapı düzeyindeki düşünceyi oluşturacaktır (Dalay vd., 2002: 10).

Stratejik düşünceye sahip yöneticiler; çevresel koşullara göre olası fırsat ve imkanlardan yararlanacak ya da tehdit ve tehlikelerden işletmelerini korunmayı sağlayacaklardır (Eren, 2008: 6).

Kısaca, karar vericiler işletme içerisinde ve çevresindeki olayların davranışsal ve yapısal çözümlerini yaptıkları zaman stratejik düşünmüş olacaklardır. Örgüt içerisindeki ve çevresindeki trendleri ve yapıları göremeyen kurumlar tepkici kalmaya mahkûm olacaklar ve buna bağlı olarak da uzun vadeli rekabet avantajı yaratmaya yönelmek yerine günü kurtarmaya çabalayacaklardır (Dalay vd., 2002: 10).

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri, gerçekleşen olaylara karşı ne tür tavır almaları gerektiğiyle ilgilidir. Yukarıda da anlatıldığı gibi işletmeler, tepkici davranma, önlem alma ve yön verme şekillerinde gösterecekleri tavırlarla rekabet avantajı sağlamak için stratejik düşünüp düşünmediğini gösterecektir.

#### **1.1.4. Stratejik Yönetim Ve Tanımı**

Stratejik yönetim çok basit bir ifade ile bir işletmenin veya bir toplumun bakışını geleceğe çevirerek kendisine bir istikamet vermesi demektir (Dinçer, 1992).

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Kaplan ve Norton, 2003).

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırmaların, incelemelerin ve değerlendirmelerin uygulamadan önce amaçlara uygunluğunu gözden geçirme ve uygulama aşamasında ise gerekli önlemlerin üst düzey yöneticiler tarafından alınması işlemidir.

Modernist görüş açısından stratejik yönetim: "işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması" olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 26). Stratejik yönetim düşüncesinin kilit kavramlarından ilki "gelecek", ikincisi ise "dış çevre" dir.

Stratejik yönetimin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Aktan, 1998: 337):

- i.** Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir.
- ii.** Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Kısaca, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsat ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.
- iii.** Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.
- iv.** Stratejik yönetim "stratejik düşünmeye" yardımcı olur.
- v.** Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur.

Stratejik yönetim, misyon ve amaçların belirlenmesinden uygulama sonuçlarını kontrolüne kadar geçen ve kontrol sonuçlarında gereken düzeltmelerin yapılarak yeniden sürece ilave edildiği süreklilik arz eden bir yapıdır (Elmacı, 2002: 219).

Günümüzde herşey değişim içerisinde olduğundan değişime uyum sağlamak gerekir. O halde işletmelerde stratejik yönetim, bir süreç olarak ele alınmalı ve uygulanmalıdır. Bu nedenle stratejik yönetim, varılacak bir nokta ya da elde edilecek bir sonuç değil, kesintisiz sürdürülecek bir yönetim anlayışıdır.

Stratejik yönetimin yukarıdaki tanımlarının ayrıntısına girildiğinde, işletme yönetiminin temel işlevleri olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol, stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu işlevler dış çevre üzerinde odaklanılarak gelecekte avantajlı durum elde edilmesini sağlayacak şekilde kullanılmaya çalışılmaktadır.

Stratejik yönetim için üç temel dayanak noktası vardır. Bunlar; üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklardır. Stratejik yönetim; değişen çevre koşullarına karşı elde bulundurulmuş kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını ve bunu yönetim anlayışıyla işlemeyi gerektirir.

### 1.1.5. Stratejik Yönetimin Unsurları

Stratejik yönetimin unsurlarını aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Hinterhuber, 1995: 3);

- i. Girişimci Vizyonu: İşletmenin gerçekleştirmeyi arzu ettiği ve işletmeye yön veren geleceğe yönelik anlamlı bir resimdir.
- ii. İşletme Politikaları: İşletme ile bağlantısı olan herkesin beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik işletme uygulamalarıdır.
- iii. Stratejiler: Gerçekleştirilmek istenenlere ulaşmak için tüm çalışanların ve tüm birimlerin ortak amaç etrafında birleştirilmesini sağlayan entegre ve koordinasyon sürecidir.
- iv. Direktifler: İşletmenin Stratejileri etrafında toplanan tüm birim ve fonksiyon alanlarının stratejiyle bağlantısını sağlayan yönlendirmelerdir.
- v. Organizasyon: Aidiyet duygusu içinde paylaşım dayalı motive edici birlikteliktir.
- vi. Yönetim: Planlanamayan, kontrol ve bilgi sistemlerine dayandırılmayan durumlarda işletme içi ve işletme dışı olaylara yönelik karar verebilme kabiliyetidir.
- vii. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği: Yönetici ve çalışanlarca birleştirilen davranış ve değerlerin sonucuna denir.

### 1.1.6. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin her şeyden önce genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak, bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin

kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır (Dinçer, 1998: 37-38).

- i. Stratejik yönelim tepe yönelimle ilgilidir.
- ii. Stratejik yönelim gelecek yönelimli olduğu için uzun vadeli amaçları güder.
- iii. İşletme birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Bütün veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.
- iv. İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler.
- v. Stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- vi. Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- vii. Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir.

#### **1.1.7. Yönetime Stratejik Tarzda Yaklaşmadaki Nedenler**

Yönetime stratejik tarzda yaklaşmanın nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Dalay vd., 2002: 16):

- i. Rekabet avantajı yaratmayı hedeflemek,
- ii. Rekabeti süreklileştirmeyi hedeflemek,
- iii. Gelecek referanslı davranmak,
- iv. Kuruma bütüncül yaklaşmak.

Rekabet avantajı yaratmayı hedeflemek: Rekabet avantajı elde etmenin nasıl olanaklı olabileceği, görece başarı ve başarısızlıkların nedenleri, rakiplerin taklit etme çabalarını boşa çıkararak başarıyı sürekli veya sistematik yapmanın nasıl olanaklı olabileceği vb. can alıcı sorular, yönetime stratejik bir tarzda yaklaşmayı gerektirmektedir.

Rekabeti süreklileştirmeyi hedeflemek: İşletmeler, stratejiye sahip olarak değil, stratejik yönetime sahip olarak rekabet avantajı elde eder ve rekabeti süreklileştirmeyi stratejik yönetime sahip olarak sağlayabilirler. Stratejik yönetim, stratejilerin devamlı geliştirilerek değiştirilmesini ifade eder.

Gelecek referanslı davranmak: Chandler'e göre başarılı işletmelerin ortak özelliği "hedef" belirlemede çok iyi olmalarıdır. Burada vizyon ve misyon kavramları önem taşımaktadır. Vizyon ve Misyon işletmenin çevresini algılayışını, yorumlayışını, nasıl hareket edeceğini belirleyerek işletmeyi başarıya ulaştırmak için değerler sistemi oluşturur. Bu değerler sistemi gelişme gösteremez ise örgüt bağlılığı zayıflar, işletmenin algılanışında olumsuzluklar oluşturur ve gelecek beklentileri kötümser bir tablo çizer.

Kuruma bütüncül yaklaşmak: Gelecekte varılmak istenen noktaya ulaşılabilmesi için önce işletmenin bütününe yönelik planlamaların yapılarak stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde işletmenin alt birimleri bazında oluşturulacak stratejik yaklaşım diğer alt birimlerin stratejik yaklaşımlarıyla uyum göstermeyip, tezat oluşturabilir. Gelecek beklentisinin gerçekleştirilebilmesi için işletmenin tüm birimlerinin birbirleri ile uyumlu ve tutarlı eylem planları geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

### **1.1.8. Stratejik Yönetim Yaklaşımları**

Firmaların pazar güçlerine karşı takındığı görelî pozisyonu, firmanın vizyonunun materyalize edilmesi, firmanın üstün kaynak ve kabiliyetleri, firmanın kritik başarı faktörleri, firmanın öğrenme kabiliyeti, firmanın inovasyon yapma kabiliyeti, vs. den oluşmaktadır (Dalay vd., 2002: 31). Bu görelî pozisyon karşısında çok çeşitli düşünceler geliştirilmiştir. De Wit ve Meyer bu düşünceleri iki farklı temel üzerinde kategorize etmişler bunlara da Pozisyon Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşım demişlerdir (De ve Meyer, 1999).

### 1.1.8.1. Pozisyon Yaklaşımı

Pozisyon yaklaşımına göre, işletmeler arasındaki kar farkları “öncelikle, endüstrilerin uzun dönemli karlılık potansiyellerinden ve endüstrilerin yapısını belirleyen faktörlerden, ikinci olarak bir endüstri içerisinde (işletmeleri) takınacağı görece rekabet pozisyonundan” (Porter, 1985: 1-2) kaynaklanmaktadır.

Porter’a göre bu bağlamda endüstri karlılığı, ürünlerin nasıl görüldüğü, yüksek veya düşük teknoloji ile gerçekleştirildikleri gibi firmaların münferit özelliklerinin bir fonksiyonunu değil, söz konusu endüstrinin yapısını ve o yapının temel özelliklerini ya da dinamiklerini analiz etmek gerekmektedir. Endüstri yapısının analizinde beş güç bulunmaktadır. Bu beş güç şu şekilde sıralanmaktadır (Porter, 1985: 1-2):

- i. Endüstri içi rekabet: Aynı endüstri içinde yer alan işletmelere göreceli üstünlük sağlamayı hedefleyen işletmeler, diğer işletmelerle rekabete girecek, fiyat, kalite, reklam, satış sonrası destek vb. türlerde üstünlük kurmaya çalışacaklardır.
- ii. Alicıların gücü: Yüksek kalite ve düşük fiyat uygulayan işletmeler diğer işletmelerin müşterilerini de çekeceğinden işletmelerin karlılığı müşterilerin tutumuyla değişecektir ve alıcılar, işletmeden güçlü konuma gelecektir.
- iii. Arz edicilerin gücü: Tedarikçilerin ya da satıcıların işletmeye sundukları ürünlerde kalite ve fiyat koşullarındaki pazarlık güçlerini ifade eder.
- iv. İkame mallar: İşletmenin pazara sunduğu ürünün yerini alabilen ve müşteriler tarafından daha uygun koşullarda temin edilen diğer ürünler işletmenin gelirini olumsuz etkileyecektir.
- v. Girişler: Yüksek getirili endüstriler yeni yatırımcı çekeceğinden rakip sayısı artacak ve işletme gelirinde düşüşler yaşanacaktır.

Bu beş gücün ağırlığı endüstriden endüstriye değişmekte ve bu beş güç, içinde bulunulan endüstride etkin ise karlılık düşmekte, etkin değilse karlılık artmaktadır.

Porter'a göre, endüstri yapısı sadece karlılık potansiyelini değil, aynı zamanda, rekabet oyununun kurallarını ve firmalar için izleyebilecekleri potansiyel stratejileri de belirler (Porter, 1985: 1-2). Böylece işletmenin içerisinde bulunduğu endüstride rekabet stratejisi geliştirerek bu beş güce karşı kendini savunabileceği ve bu beş gücü lehine çevirebileceği pozisyon bulmayı amaçlar. İşletme, bu beş güce karşı geliştirdiği savunmanın başarılı olmasıyla rekabet avantajı elde ederek karlılık farklılığını yakalayacaktır.

Porter'a göre, firmalar endüstri güçlerine karşı savunabilmesi için, 1- kaliteden ödün vermeden daha düşük maliyetlerle üretim yaparak maliyet avantajı, 2- ürün çeşitlendirmeye giderek farklılaştırma avantajı, 3- bir ürün üzerinde odaklanarak, odaklaşma avantajı yönünde kendilerini konumlandırırlarsa bu beş gücün etkisinden korunmaya çalışabilirler. Bu stratejilerin hepsine yönelmek yerine bir veya ikisine yönelinmelidir. Aksi takdirde işletmenin tüm bu stratejileri yerine getirebilmesi imkânsıza yakın olacak ve işletmenin üstünlük sağladığı alanlarını da olumsuz etkileyecektir.

### **1.1.8.2. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşıma göre üstün kaynak ve kabiliyetlere sahip firmalar uzun vadede yüksek karlar elde edeceklerdir. Kaynaklara dayalı çalışmaların ortak tezi, rekabet avantajı endüstri yapısından değil, firmaların sahip olduğu kendine özgü taklit edilmesi zor kaynak, bilgi, kabiliyet, temel yetkinlik, gizli varlıklardan kaynaklanmaktadır, biçiminde özetlenebilir.

Yüksek getirili endüstrilerde düşük getirili firmalar, düşük getirili endüstrilerde yüksek getirili firmalar olabilmektedir. Öyle ise pozisyona dayalı yaklaşım yerine kaynağa dayalı yaklaşımın etkililik açısından yönetsel farkta önemi büyüktür.

Grant'a göre, kaynaklar bir firmanın "sahip" olduğu bireysel varlıkları, kabiliyetleri ise bunların ortak iş "yapma" yeteneğini ifade eder (Grant, 1991: 114-135).

İşletme içerisindeki her kaynak aynı stratejik öneme, yani rakiplerimize göre bizleri daha avantajlı duruma yükseltecek özelliğe sahip değildir. Kaynaklara dayalı görüşünü öncülerinden Hamel, stratejik nitelikteki kaynaklara “temel yetkinlikler” demekte ve özelliklerini şöyle sıralamaktadır (Hamel, 1994):

- i. Yetkinlik, bağımsız yetenek değil, yeteneklerin oluşturduğu bir sentezdir.
- ii. Yetkinlik, bir varlık değil, bir etkinliktir. Kalite değil kalite yönetimi gibi.
- iii. Yetkinlik, müşteri algılamasını geliştirecek yarar sağlamalıdır.
- iv. Yetkinlik, rakiplerinden farklılaşmayı sağlamalıdır.
- v. Yetkinlik, yeni pazarlara açılabilme için geçit olmalı, bu yetkinlik başka pazarlarda da kullanılabilir.

Kısaca, kaynaklara dayalı görüşe göre, işletmelerin hangi stratejiyi seçeceklerine, hangi ölçüde başarı ile uygulayacaklarına ve hangi pazarlara doğru yönelebileceklerine sahip oldukları temel yetkinlikler karar verecektir.

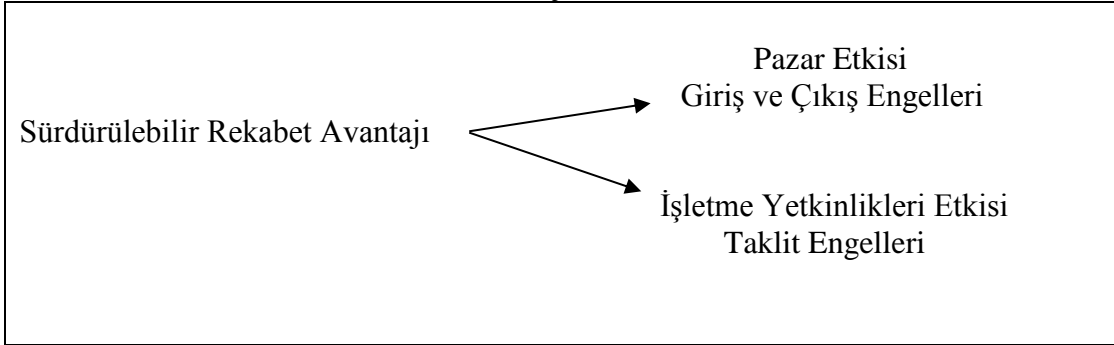
Uzun vadede bile kar farklarının eşitlenememesini sağlayan mekanizma ise, karşıt görüşün temsilcilerince belirtilen pazara giriş engellerine değil, işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin taklit edilememesinden kaynaklanmaktadır (Barney, 1985: 229-235). Kolay taklit edilememenin nedenleri de, Barney’in ifade ettiği;

- i. Örgütler tarihsel varlıklardır ve geldikleri nokta belli bir yürüyüşün sonucudur.
- ii. Örgütler sosyal varlıklardır, işletmelerin etkileşimleri istenildiği zaman elde edilemeyecek kadar zor bir süreçtir.
- iii. Örgütlerin sahip oldukları kaynak ve kabiliyetler ile elde ettikleri rekabet avantajı arasındaki bağ kolay kolay gözlemlenemez.

Burada önemli olan soru, pozisyon ve kaynaklara dayalı yaklaşımların açıklamaları birbirini dışlıyor mu tamamlıyor mu?

Pratikte ikisinden birini göz ardı ederek strateji belirleme – geliştirme son derece yetersiz ve tehlikeli olabilir. Diğer bir ifadeyle sürdürülebilir rekabet avantajı hem pazar yapısının yani giriş/çıkış engellerinin hem de işletmenin temel yetkinliklerin yani taklit engellerinin bir sonucudur.

**Şekil 1. 2:** Sürdürülebilir Rekabet Avantajı



**Kaynak:** Barney, 1985: 229-235

Stratejik alternatiflerin belirlenmesi ve geliştirilmesinde hem işletmenin kendi iç yapısı olan etkinliklerin hem de içinde bulunduğu endüstrinin pazar güçlerinin etkisi vardır. Fakat bu etki ülkeden ülkeye, pazardan pazara veya işletmeden işletmeye değişebilir.

Strateji geliştirme, kurumun rekabet avantajı elde etme ve avantajı süreklileştirmesi için izleyeceği yol haritasını çizmesi olarak görülürse, bu yol haritasının tasarımını gerçekleştirebilmesi için (Dalay vd., 2002: 41);

- i. İşletmenin dış çevre veya pazar koşullarının değerlendirilmesi,
- ii. Bu koşullar göz önüne alınarak, işletmenin iç çevresinin değerlendirilmesi,
- iii. İlk iki çalışmada elde edilen sonuçlar veri alınarak işletmenin önündeki alternatifler setinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak stratejik yönetim bir firmanın rakipleri ile arasında önemli ve sürdürülebilir kar farkları veya rekabet avantajları yaratmayı amaçlar. Fakat pratik amaçlar doğrultusunda bakıldığında, sorun yaklaşımlar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaktan daha çok her iki kaynaktan (Pazar yapısı/giriş engelleri ve temel

yetkinlikler/taklit engeller) nasıl yaralanarak rekabet avantajı yaratabilir ve sürdürülebilir dönüşebilmektedir (Dalay vd., 2002: 43).

## 1.2. BALANCED SCORECARD

Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. İşletmedeki iş sistemlerinin, amaç ve görevleri yerine getirme derecesini ise geliştirilen performans ölçüm yöntemleriyle tespit edilmektedir. Performans ölçümü; verilen işlerin, beklenen şekilde yapılıp yapılmadığının belirli yöntemlerle kontrolü olarak tanımlanır (Köse, 2004: 148).

Performans ölçümü için kullanılan yöntem, finansal sonuçlara dayalı olarak süre gelmiş ve gelenekselleşmiştir. Oysaki artan rekabet koşullarıyla gelişen işletme yönetimindeki yeni anlayışlar, performansın sadece finansal sonuçlardan ibaret olamayacağını göstermiştir. Bu konuda Kaplan ve Norton'un 1990'lı yıllarda geliştirdiği Balanced Scorecard modeli, yeni yönetim anlayışında eksikliği hissedilen performans ölçümlemesinin etkili bir aracı haline gelmiştir.

Balanced Scorecard modeli, performans ölçümlemesinde geleneksel performans ölçümlemesinin tek aracı olarak kullanılan finansal göstergeleri kullanmaktan vazgeçmemekte, bunun yanında geleceğe yönelik beklenti ve hedefleri gerçekleştirecek, stratejik nitelikler taşıyan finansal olmayan göstergeleri de kullanmaktadır. Tüm bu nedenlerinden dolayı Balanced Scorecard, sadece performans ölçüm sistemi değil, performans ölçümüne dayalı stratejik yönetim aracıdır.

Balanced Scorecard, Dengeli Ölçüm Kartı olarak da adlandırılmaktadır. Dengeli Ölçüm Kartı, yatırımın getiri ölçümü, verimlilik ölçümü gibi finansal ölçümlemeye tabi tutulan geçmiş veriler ile yeni ürün performansının ölçümü, müşteri memnuniyeti gibi stratejik nitelikler taşıyan gelecek yönelimli finansal olmayan verilerin dengelendiği sistemi ifade etmektedir.

Balanced Scorecard, bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. (Kaplan ve Norton, 1999:2).

### 1.2.1. Balanced Scorecard'ın Önemi

Gelişen teknoloji, küreselleşen dünya ve rekabet anlayışındaki değişimler işletmelerin günü değerlemesini değil, geleceğe yön verebilmesini gerektirmektedir. İşletmelerin, değişime ayak uydurabilmeleri ancak değişimin bir parçası olmalarıyla mümkündür. İşletmelerin değişimden etkilenen değil değişime öncelik eden olma isteği, işletmenin bugününü değerlemesinden öncelik kazanmış ve yeni yönetim anlayışını felsefesini oluşturmuştur.

Balanced Scorecard, performans ölçümlemesiyle günü değerlemekte ve işletmenin gelecek hedeflerine ulaşmasında işletmeye yol gösterici bir görev üstlenmektedir. Balanced Scorecard aynı zamanda, geleneksel yönetim anlayışının göz ardı ettiği finansal olmayan varlıkların işletmeler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuş ve yeni fikirler geliştirilmesine yardımcı olmuştur.

Kurumsal stratejinin aktif hale getirilip ölçülebilmesine olanak sağlayan bir uygulama modeli olan Balanced Scorecard, hissedar, müşteri, şirket içi işleyiş yöntemleri ve öğrenmeye yönelik ihtiyaçlara odaklanmış açıklayıcı bir çerçeve ve süreç görevini görmektedir. Balanced Scorecard'ın oluşturulması şu açılardan önemlidir (Kaplan - Norton, 1999: 180):

- i. Balanced Scorecard, bir şirketin gelecekle ilgili vizyonunu tüm şirkete anlatır; şirkette ortak bir anlayış yaratır.
- ii. Balanced Scorecard, şirket stratejisinin tüm çalışanların şirketin başarısına ne şekilde katkıda bulduklarını görebilecekleri bağlantılı bir model şeklinde ifade edilmesini sağlar.

- iii. Balanced Scorecard değişim çabalarına önem verir. Eğer amaç ve ölçütler doğru olarak belirlenirse uygulama da başarılı olacaktır. Aksi takdirde yatırım ve girişimler boşa harcanacaktır.

### 1.2.2. Balanced Scorecard'ın Kullanım Amaçları

Klasik performans yönetim sistemleri, yenilik ve değişimlere cevap verememektedir. Yapılan işlerin eksik, yanlış ve gerçeğe uygun olmayan bir şekilde değerlendirilmesi hatalı kararlar verilmesine neden olabilir. İşletmenin alt basamaklarından başlanarak oluşturulacak finansal ve finansal olmayan ölçülere dayalı performans yönetim sistemleri, tüm işletme birimlerini kapsayacak şekilde strateji ile işbirliği içinde olmalı ve stratejiyi desteklemelidir (Kaygusuz, 2005: 227).

Balanced Scorecard, dört boyutu olan finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme boyutuyla, işletmenin rekabette önemli avantajlar sağlaması için stratejik önceliklerini birbirleriyle etkileşimli değerlendirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Newing, 1994, 52).

Balanced Scorecard; kısa ve uzun dönemli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçümler, öncül ve ardıl göstergeler ile dışsal ve içsel performans ölçütleri arasındaki dengeyi yansıtmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 2).

Balanced Scorecard sisteminin kurucusu olan Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard'ı kullanarak,

- i. Sirketin vizyon ve stratejisini belirlemeyi,
- ii. Yönetim takımı oluşturulmayı,
- iii. Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamayı,
- iv. Stratejik girişimleri planlamayı, hedefler belirlemeyi ve birbirleriyle uyumlu hale getirmeyi,

- v. Stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi arttırmayı amaçlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2003: 12).

BSC, organizasyona bütünsel anlamda odaklaşmaya, iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik geri bildirim sağlamaya yönelik bir araçtır.

### 1.2.3. Bir Performans Ölçüm Sistemi Olarak Balanced Scorecard'ın Geliştirilmesi

Performans göstergesi, verilen bir hedefe karşı tüm prosesin veya bir bölümünün ya da sistemin, verimliliğini ve etkinliğini sayısal olarak gösteren bir değişkendir. Verimlilik, belirli bir müşteri tatmini seviyesine ulaşmak için kaynakların ne kadar ekonomik kullanıldığını ölçmekteyken, etkinlik bir organizasyonun hedeflere ulaşma yeteneği veya belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesidir.

Performans ölçüm sisteminin verimlilik ve etkinliğin derecesini ölçmesi, işletmenin stratejik seçimlerine yön verecek ve işletmenin hedeflere ulaşmada stratejilerini, ölçütlerini, süreçlerini daha etkili kullanabilmesini sağlayacaktır. Bir performans ölçüm sisteminin geliştirilmesinde dokuz adım vardır (Lohman, 2003:267-286).

**Tablo1. 1:** Performans Ölçüm Sistemi Geliştirmede 9 Adım

1	Firmanın misyon ifadesinin açıkça tanımlanması
2	Misyon ifadesini kullanarak firmanın stratejik hedeflerinin belirlenmesi (karlılık, pazar payı, kalite, maliyet, esneklik, bağımlılık ve yenilik)
3	Çeşitli stratejik hedeflere ulaşmada her bir fonksiyonel alan rolünün anlaşılmasının geliştirilmesi
4	Her bir fonksiyonel alan için, firmanın genel rekabet pozisyonunu tepe yönetime tanımlayabilecek global performans ölçütlerinin geliştirilmesi
5	Stratejik hedef ve performans amaçlarının organizasyondaki en alt kademelere iletilmesi, Her bir kademede daha spesifik performans kriterlerinin kurulması.
6	Her bir kademede kullanılan performans kriterleri ile stratejik hedeflerde tutarlılık sağlanması
7	Tüm fonksiyonel alanlarda kullanılan performans ölçütlerinin uyumunun sağlanması
8	Performans Ölçüm Sisteminin kullanılması
9	Mevcut rekabet ortamına göre kurulan Performans Ölçüm Sistemi uygunluğunun periyodik olarak değerlendirilmesi.

**Kaynak:** Lohman, 2003: 267

Yukarıdaki tabloda görülen performans ölçüm sisteminden yararlanarak Balanced Scorecard'ın geliştirilmesi genel olarak aşağıdaki sıralamayla yapılmaktadır.

- i. Misyon, Vizyon, Strateji ve Değerlerin tanımlanması,
- ii. Boyutların belirlenmesi,
- iii. Ölçütlerin belirlenmesi,
- iv. Hedeflerin belirlenmesi,
- v. Basamaklandırma,
- vi. Dönemsel değerlendirmeler (Uygulamalar sonrasında),
- vii. Balanced Scorecard'ın gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi,

Balanced Scorecard'ın oluşturulmasında kullanılan bu basamakların içeriği aşağıdaki şekilde verilmektedir.

#### **1.2.3.1. Misyon, Vizyon, Strateji ve Değerlerin Tanımlanması**

Misyon, işletmenin varoluş nedeni ve işletmenin araçlarının, hedeflerinin, strateji ve politikalarının dayanağını teşkil eden temel düşüncedir (Higgins ve Vincze, 1993: 65)

Vizyon, gelecekte elde edilmek istenen sonuçlar için gerekli araçları kesin olarak belirtmeksizin, gelecek ile arzulanları tanımlar. Vizyon, misyon beyanatları sayesinde anlaşılabilir hale gelir.

İşletmenin örgüt kültürünü oluşturan ve işletmenin temel prensipleri haline gelen tüm çağrışımlar, tüm düşünceler işletmenin değerlerini oluşturur. Bir kuruluşun, hissedarları, müşterileri ve çalışanları için nasıl değer üretmeyi planladığına ise strateji denir. Yani uzun vadeli değer üretme planına strateji denilmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkılarak oluşturulacak Balanced Scorecard sistemi, işletmenin performansının ölçümünde temel dayanakları oluşturacak ve gelecek planlarının neye göre şekilleneceğini belirleyecektir.

### 1.2.3.2. Boyutların Belirlenmesi

Kar amacı, hizmet amacı gibi değişik amaçlar taşıyan işletmeler, amaçlarına göre farklı sayıda boyuttan oluşan Balanced Scorecard sistemi geliştirebilirler. Her işletmeyi kapsayacak şekilde oluşturulmuş sabit sayıda boyut olmamasına rağmen Kaplan ve Norton her işletmeye uygulanabilecek temel dört boyuttan bahsetmektedirler.

BSC sisteminde bir şirketin kurumsal performansının ölçümünde "dengede" bulunması gereken dört boyut şu şekilde verilmektedir:

- i. Finansal Boyut,
- ii. Müşteriler Boyutu,
- iii. İşletme İç Süreçleri Boyutu,
- iv. Öğrenme ve Gelişim Boyutu.

Kaplan ve Norton'a göre bu dört boyut bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmelidir (Kaplan ve Norton, 1999: 44). Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler olduğu gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve işletmenin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmeler de bulunabilir. Daha az sayıda boyut, gerekli bilgiyi sağlamayacak, daha fazla sayıda boyut ise yönetsel olarak zorluklar yaratacaktır (Ölçer, 2005: 96).

#### i. Finansal Boyut Ölçütleri

Mevcut performansın geçmiş verilere göre değerlendirilerek ne durumda olduğunun tespitine yarayan geleneksel performans değerlemesindeki finansal ölçütler, Balanced Scorecard'ta da aynen korunmaktadır.

Balanced Scorecard'ta tanımlanan finansal amaç ve ölçüler, çift yönlü rol oynamalı, hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğunu tanımlamalı, hem de Balanced Scorecard'ta yer alan tüm diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin nihai bir hedefi olmalıdır.

ii. Müşteri Boyutu

Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda finansal boyuttaki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli amaçlar ve bu amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütleri belirlenmektedir. Finansal boyuttaki amaçlara göre şekillendirilecek müşteri boyutu, müşteri memnuniyetini sağlayarak karlılığı arttırmayı hedeflemektedir.

Hedeflenen kesimler gerek mevcut, gerekse potansiyel müşterileri kapsayabilir. Müşteri boyutu, şirketlerin müşteri boyutunun temel ölçülerini, hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirilmesini sağlar (Kaplan ve Norton, 2001: 81).

İşletmeler, müşterilerin kendilerini rakiplerinden farklı bir şekilde değerlemelerini sağlamak için; faaliyet mükemmelliği, müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme ve ürün liderliği gibi müşteriye odaklı stratejiler kullanabilirler. İşletmeler bu stratejileri kullanarak, hangi gelir düzeyinde ve hangi türde bir müşteri kitlesini hedef alacakları konusunda bilgi sahibi olurlar (Kaplan ve Norton, 2001: 93).

Şirketler uzun dönemde mükemmel bir finansal performans elde etmek istiyorlarsa, müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetler üretmeleri ve müşteri tatminini sağlayarak müşteri memnuniyetine uygun hizmetleri gerçekleştirmeleri şarttır.

iii. İşletme İç Süreçleri Boyutu

İşletmenin hedeflediği müşteri memnuniyetinin ve müşteri memnuniyetine bağlı olan finansal başarının elde edilebilmesi için işletme içi süreçler boyutu düzenlenmektedir. Rakip işletmelerden farklı olarak uygulanacak iç süreç performansı işletmenin yaşamsal önemini taşımaktadır. İşletme için yaşamsal önemi olan bu örgütsel faaliyetler dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 38);

- Ayrıcalık Oluşturma: Yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme.

- İşletmenin Müşteri Gözündeki Değerini Arttırma: Mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi.
- Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi: Arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.
- İyi Bir Şirket Üyesi Olma: Dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

Sonuç kartının iç süreçler boyutu, finansal boyutta ve müşteri boyutunda yer alan hedefleri başarmak için gerekli süreçlerin ve ölçütlerin belirlenmesine odaklanmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 38). Bu boyutta yöneticiler işletmenin hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini belirlemektedir. Bu nedenle, bir işletmenin ölçüt geliştirdiği tüm iş yöntemlerinde yani kalite, zaman, verimlilik ve maliyette rakiplerini geride bırakmayı başaramadıkça, kaydedilen gelişmeler, şirketin yaşantısını kolaylaştıracak fakat belirgin rekabet avantajları kazanmasına neden olmayacaktır (Kaplan ve Norton, 2001: 115-117).

Balanced Scorecard sisteminde yer alan iç işleyiş yöntemleri boyutunun genel değer zinciri modeli; yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmetler olmak üzere üç temel iş sürecinden oluşur (Kaplan ve Norton, 2001: 115-117):

- Yenileme yaklaşımı, şirketlerin yeni ürün, hizmet ve pazarlar oluşturacak araştırma, tasarım ve geliştirme işlemlerine ağırlık vermesini sağlar.
- Operasyonlar, mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamalardır.
- Satış sonrası hizmet ise müşterilere sunulmuş ürün veya hizmetlerin müşteriler tarafından en etkili şekilde kullanılmasını, müşterinin işletmeye ve işletmenin ürününe bağlılığını arttırılması için yapılan faaliyetler aşamasıdır.

iv. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

İşletmenin sahip olduğu; çalışanları, sistemleri ve işletme içi yöntemleri işletmenin büyüme ve gelişmesini sağlayacak temel kaynaklarını oluşturmaktadırlar. İşletmenin çalışanlarına kazandırılacak yeni yetenekler, çalışanların işleri ile ilgili öğrenecekleri yeni bilgiler ve işletme sistemleri ile işletme iç yöntemlerinin geliştirilme faaliyetleri, işletmenin finansal, müşteri ve iç süreç boyutlarındaki hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacaktır.

Bu boyutun en baskın unsuru işletmelerin hissedarları için gelecekte değer oluşturma kapasitesine sahip olup olmadığıdır (Amaratunga vd., 2001: 179-188). Kurumlar, uzun dönemde yüksek seviye finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorsa, altyapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmaları gereklidir. Kısaca bu boyutta yer alan amaçlar diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir (Kaplan ve Norton, 2003: 153).

### 1.2.3.3. Ölçütlerin Belirlenmesi

Balanced Scorecard'ın dört boyutunda yer alabilecek performans ölçütleri, odaklanma düzeyleriyle ilişkilendirilerek, kontrol amaçlı ölçütler ve stratejik ölçütler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Finansal boyutta oluşturulan kontrol amaçlı ölçütler, günlük operasyonları izlemek ve kontrol etmek için kullanılır. Bu ölçütler, şirketin kontrol altında olup olmadığını izleyen ve acil müdahale gerektiren anormal olaylarla ilgili uyarı yapan ölçütlerdir. Müşteri boyutu, iç süreç boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunda oluşturulan stratejik ölçütler ise, stratejik amaçlar ve kaydedilen stratejik ilerlemeler konusunda şirketin hissedarlarına bilgi vermek için seçilen ölçütlerdir. Bu ölçütler, rekabetçi mükemmellik elde etmek için geliştirilmiş bir stratejiyi tanımlayan ölçütlerdir.

Balanced Scorecard'ın hedef ve ölçüleri, şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir (Kaplan ve Norton,2003:9). Ölçütler oluşturulurken dikkat edilmesi

gereken, farklı tipteki ölçütlerin dengeli kullanımınıdır. Ölçüt tipleri şu şekilde verilmektedir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 2);

- i. Finansal ve finansal olmayan ölçütler: Ardıl gösterge olan finansal ölçütler ve Öncül gösterge olan müşteri, iç süreç ile öğrenme ve büyüme ölçütleridir.
- ii. Çıktı ve girdi ölçütler: çıktı ölçütleri; iyileştirilmiş kalite, daha yüksek gelir ve kar vb., girdi ölçütleri ise stok devir hızı gibi öncül göstergelerdir.
- iii. İçsel ve dışsal ölçütler: Müşteri tatmini gibi dışsal ölçütler ile çalışanların tatmini gibi içsel ölçütler arasında denge sağlanması gerekir.

Seçilen ölçütlerin niteliği esas alınarak, her şeyi ölçmek yerine, işletmedeki gelişim hakkında bilgi verecek önemli olan konuları ölçmek gerekmektedir (Ritter, 2003: 45).

Ölçütler belirlenirken izlenmesi gereken adımlar şu şekilde atılmalıdır (Niven, 2002).

- i. Her bir boyut için amaçları tanımlamak,
- ii. Her bir boyut için mümkün olduğunca çok ölçüt oluşturmak,
- iii. Bu ölçütler içinden stratejiye hizmet eden, stratejinin ve ilgili boyutun amaçlarının uygulanmasını kontrol edebilecek ölçütleri seçmek.

Ölçütler oluşturulmadan amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Amaçların belirlenmesinden sonra kilit yöneticilerle birlikte strateji ve amaçlarla ilişkisi sorgulanmadan çok sayıda ölçüt belirlenmeye çalışılmaktadır. Strateji ve amaçlarla bağlantılandırılmadan belirlenen bu ölçütler ikinci aşamada ilgili strateji ve amaçlarla ilgili olanlar olarak ayrıştırılmakta ve belirlenen bu ölçütlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve sıralamaları tespit edilmektedir. Böylece her bir boyut için ölçütler ve bu ölçütler arasındaki ilişki tanımlanmaktadır.

Balanced Scorecard'ın performans ölçütlerinde kaç tane madde bulunacağıyla ilgili genel bir kanı yoktur (Epstein, 2001). Kaplan ve Norton etkili bir ölçüt mekanizması için az sayıda maddenin düzgün sonuçlar vermeyeceğini, çok sayıda maddenin ise yöneticilerin dikkatini dağıtacağını belirtmişlerdir. Performans ölçütünde yer alması gereken madde sayısı, finansal boyut için üç ile dört, müşteri boyutu için beş ile sekiz, iç süreç boyutu için beş ile on, öğrenme ve gelişme boyutu için ise üç ile altı arasında olmalıdır (Niven, 2002: 37).

Finansal boyuttaki ölçütler genellikle karlılık, büyüme, net gelir, satışlarda artış, nakit akımı ve ekonomik katma değer gibi performans göstergelerine odaklanmaktadır (Donavan ve Baxandale, 2001: 5).

Müşteri boyutunda kullanılan temel ölçütler oluşturulurken öncelikle hedef müşteriler, daha sonra hedef müşteriler için sadakat ve tatmin niteliği taşıyan değer teklifi belirlenir. Değer teklifleri genelde ürün ve hizmetlerin nitelikleri, müşteri ilişkisi, imaj ve ün olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır.

Müşteri değer teklifi ile müşteri boyutundaki hedeflere ulaşmak için ölçütler geliştirilmektedir. Müşteri hedeflerine ulaştıracak birkaç müşteri boyutu ölçütü (Kaplan ve Norton, 2001: 81-86):

- i. Pazar payı; İşletmenin pazardaki hâkimiyet oranını,
- ii. Müşteri devamlılığı; Sadık müşteri oranını,
- iii. Müşteri kazanılması; Yeni müşteri edilme oranını,
- iv. Müşteri tatmini; Müşteri gereksinimini karşılama oranını,
- v. Müşteri karlılığı; Müşterinin işletmeye finansal getiri oranını tespit etmekte kullanılmaktadırlar.

İç süreçler boyutu için; verimlilik, süreç zamanı, kalite, maliyet, yeni ürün sunumu gibi ölçüt örnekleri verilmektedir.

Öğrenme ve gelişme boyutuyla ilgili örnek ölçütler; bilgi sistemleri yeterlilikleri, motivasyon, güçlendirme ve bütünleştirme, iş görenlerin işletmede kalmasının sağlanmasının ölçülmesi, iş görenlerin tatmini, çalışanların dernek ve ticaret odalarına katılımı, çalışan başına eğitim gideri, ortalama çalışma süresi, üst düzey yönetici oranı, departman değiştiren çalışan oranı vb. ölçütler verilmektedir.

**Tablo1. 2:** Balanced Scorecard Boyutlarında Kullanılabilecek Performans Ölçütleri

FİNANSAL BOYUT	MÜŞTERİ BOYUTU
Toplam varlıklar Gelir Çalışan başına düşen toplam varlık Yeni ürünlerden elde edilen gelir Toplam varlığın yüzdesi olarak karlılık Çalışan başına düşen gelir Net gelir Ekonomik katma değer Satışların yüzdesi olarak karlılık Piyasa katma değeri Çalışan başına düşen kar Çalışan başına katma değer Kar payları Piyasa değeri Hisse senedi fiyatı Hisse senedi karması Hissedar sadakati Nakit akışı	Müşteri tatmini Müşteri isteklerine cevap verme süresi Pazar payı Müşteri ile ilişkinin ortalama süresi Müşteri sadakati Müşterinin alım sıklığı oranı Müşteri şikayetleri Müşteri başına yıllık satış Hedef müşteri harcamalarının payı Müşteri sayısı Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi Müşteri kayıpları Satış hacmi Müşterilerin firmayı ziyaret sayısı Yeni müşteri sayısı Marka tanınırlığı Kanal (ürün vb) başına satış Cevap verme oranı Müşteri karlılığı
İÇ SÜREÇLER BOYUTU	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU
İşlem başına ortalama maliyet Zamanında teslimat/dağıtım Ortalama süreç zamanı Stok devri Araştırma geliştirme harcamaları Çalışanların katılımı İşgücü kullanım oranı Yeniden çalışma Müşteri isteklerine cevap verme süresi Başa baş noktası zamanı Müşteri veritabanına ulaşılabilirlik Garanti şikayetleri Devir zamanı (süreç zamanı) gelişimi Yer, mekan kullanımı Piyasaya sürülen mal ve hizmetler Çalışılmayan süre Yeni projelerin iç verimlilik oranı Geri dönen satın alım sıklığı Doruluk, kesinlik planlaması Arz edilen yeni ürünler Olumlu medya hikayelerinin sayısı Kalite şikayetleri	Çalışan tatmini Müşteri başına düşen eğitim yatırımı Çalışan önerileri İleri derecedeki çalışanların oranı Devamsızlık Bilgisayarlı çalışanların yüzdesi Çalışan devir oranı Bölümler arası görev tahsisi Kayıp zaman kazaları Çalışan başına katma değer Motivasyon indeksi Çalışma için yapılan başvuru sayısı Çeşitlilik oranları Çalışma ortamının kalitesi İçsel iletişim oranı Çalışan verimliliği Üretilen sonuç kartı sayısı Ortalama hizmet/çalışma süresi Yeterlilik oranı Liderlik gelişimi Rapor edilen kazalar Eğitim saati

**Kaynak:** Chan (2004:218), Niven (2002:140), Barsky ve Bremser (2004:235)

### 1.2.3.4. Hedeflerin Belirlenmesi

Ölçütler oluşturulduktan sonra her bir ölçüt için ulaşılması gereken düzeyler yani hedefler belirlenir. Bu hedefler zamanla değişebilir niteliktedir.

Finansal boyuttaki hedefler genellikle karlılık, büyüme, net gelir, satışlarda artış, nakit akımı ve ekonomik katma değer gibi performans göstergelerinden oluşmaktadır. Müşteri boyutundaki hedefler; pazar payını artırma, müşteri sadakatini artırma, müşteri tatminini sağlama, müşteri karını artırma vb., iç süreçler boyutundaki hedefler; süreç kalitesini artırma, yeni ürün sayısını artırma, iş gören tatminini sağlama, süreç zamanını kısaltma vb., öğrenme ve gelişme boyutundaki hedefler ise çalışanların motivasyonunu sağlama, teknoloji üstünlüğünü sağlama, çalışan yeteneğini geliştirme vb. oluşmaktadır.

**Tablo1. 3:** Hedefler Ve Ölçütler

	Hedefler	Ölçütleri
FİNANSAL FAKTÖRLE	Karlılık	Faaliyet karları, karlardaki eğilim
	Likidite	Nakit akışı yeterliliği, nakit akışındaki eğilimler, faiz karşılama oranı, varlıkların devir hızı, alacakların devir hızı
	Satışlar	Kritik mamul gruplarının satış düzeyi, Satışlardaki eğilim, yeni mamullerin satış yüzdesi, satış tahminlerindeki doğruluk
	Piyasa Değeri	Hisse senedi fiyatları
MÜŞTERİ FAKTÖR.	Müşteri memnuniyeti	Müşteri iadeleri, şikâyetleri, düşünceleri
	Dağıtım Kanalları	Dağıtım kanalı ilişkilerinde güçlülük
	Pazarlama ve satış	Satışlardaki başarı eğilimleri, eğitim, Pazar araştırma faaliyetleri
	Teslimlerde zamanlılık	Zamanında teslim başarısı, müşterinin siparişi ile faturalama arasında geçen süre
İŞLETME İÇİ SÜREÇLER	Kalite	Kusurlu mamul sayısı, iade sayısı, müşteri düşünceleri, hurda miktarı, tekrar işleme miktarı, servis hizmeti raporları, garanti tazminatları, tedarikçi kalite eksiklikleri
	Verimlilik	Üretim süresi, işçi verimliliği, makine verimliliği, israf, tekrar işleme miktarı
	Esneklik	Makinelere işe hazırlama ve üretim süresi,
	Makine ve teçhizatın hazır olması	Arıza süresi, teknisyen tecrübesi, makine kapasitesi, bakım faaliyetleri
	Güvenlik	Kazaların sayısı, kazaların etkileri
ÖĞRENME VE GELİŞME	Mamul yenilikleri	Tasarım değişikliklerinin sayısı, yeni patent ve telif haklarının sayısı, Ar-Ge departmanı çalışanlarının yetenekleri
	Yeni mamullerde zamanlılık	Çıkarılacağı ilan edilen tarihten önce veya sonra çıkarıldığı günlerin sayısı
	Yetenek geliştirme	Eğitim saatleri, yetenek geliştirme miktarı
	Çalışanların morali	Çalışanların devir hızı, şikâyetlerin sayısı, çalışanların düşünceleri
	Yeterlilik	Devir hızı oranları, eğitim, tecrübe, uyum sağlayabilme, finansal başarı ölçüleri

**Kaynak:** Blocher, Chan, (2004:218)

### 1.2.3.5. Basamaklandırma

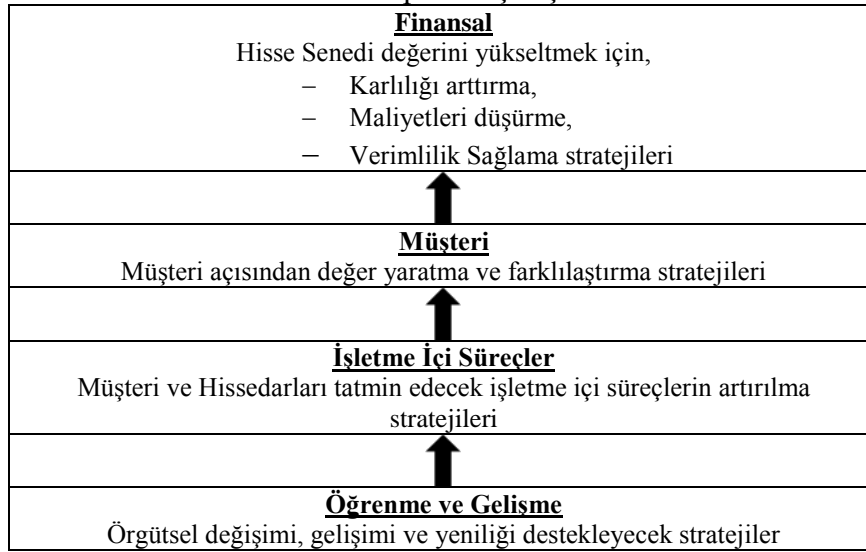
Balanced Scorecard'ın oluşturulmasındaki temel düşünce farklı performans ölçütleri arasında işletme stratejisini yansıtan dengeli bir ilişkinin tesis edilmesidir (Storey, 2002: 324). Dengeli ilişkinin kurulabilmesi için tüm boyutların neden sonuç ilişkisi içerisinde belirlenmelidir (Pino, 2002:71).

Hem boyutlar hem ölçütler arasında sebep sonuç ilişkileri mevcuttur. Bu sebep sonuç ilişkisine aşağıdaki sorulara verilen cevaplarla ulaşılabilir (Niven, 2002);

- i. Varlık sebebimiz nedir? Topluma ne sunuyoruz? Biz olmazsak ne eksik olur? (Misyon)
- ii. Çalışmalarımızda, seçimlerimizde bize rehberlik eden prensipler, değerler nelerdir? (Değerler)
- iii. 10-20-50 yıl sonra nerede olmak istiyoruz? Kendimizi nerede görmek istiyoruz? (Vizyon)
- iv. Mevcut durumumuzdan gelecekte olmak istediğimiz noktaya nasıl ulaşırız? (Strateji)
- v. Hangi finansal sonuçlara ulaşmamız stratejimizi uyguladığımız anlamına gelmektedir? (Finansal boyut)
- vi. Hangi müşterilere hangi değer önerilerini sunarsak, istediğimiz finansal sonuçlara ulaşabiliriz? (Müşteri boyutu)
- vii. Hangi operasyonları başarı ile gerçekleştirdiğimizde, istediğimiz müşteri kitlesine ulaşabilir, sadakat oluşturabilir, tanımladığımız değer önerisini sunabiliriz? (İç operasyonlar boyutu)
- viii. Hangi araçlara sahip olduğumuzda, çalışanlarımız hangi niteliklere sahip olduğunda, belirlediğimiz operasyonlarda mükemmelere ulaşırız. (Öğrenme ve gelişme boyutu)

Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard'ın dört boyutunu birbirlerini tamamlayıcı olarak görmüşler ve bu dört boyutu aşağıdan yukarıya doğru basamaklandırmışlardır.

**Şekil 1. 3:** Balanced Scorecard'da Sebep-Sonuç İlişkisi



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, 2006

#### 1.2.3.6. Uygulama Sonrasında Dönemsel Değerlendirmeler

Boyutlar, ölçütler, hedefler belirlenip, ana ve alt tablolar oluşturulduktan ve bu veriler tüm organizasyondakilerle ilişkilendirildikten sonra uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Uygulama sonrası ölçümler yapılarak istenenle gerçekleşen karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma aylık, üçer aylık gibi belirli periyotlarla gerçekleştirilmelidir.

#### 1.2.3.7. Balanced Scorecard'ın Gözden Geçirilmesi Ve İyileştirilmesi

Balanced Scorecard uygulamasından sonra sırasıyla şu sorular sorularak sistemin kontrolü yapılmakta eksik veya hatalı görülen yerlerde iyileştirmeler yapılmaktadır (Niven, 2002);

- i. Hedeflerimize ne derece ulaştık?
- ii. Hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdiğimiz çalışmalar doğru mu?
- iii. Belirlediğimiz hedefler gerçekçi mi?
- iv. Seçtiğimiz ölçütler doğru mu?

- v. Tanımladığımız boyutlar doğru mu?
- vi. Stratejimiz doğru mu?
- vii. Amacımız, vizyonumuz doğru mu?

Bu sorularla ayrıca hem amaçlara ulaşma derecemiz hem de doğru amaçlara sahip olup olmadığımız belirlenmektedir.

#### 1.2.4. Stratejik Planlama Ve Balanced Scorecard

Balanced Scorecard'ın ilk başta görülen yüzü ölçümleme aracı olmasıdır. Hâlbuki Balanced Scorecard sadece ölçümleme aracı olarak değil, hedef oluşturup bu hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken yolları planlayan bir süreç bütünüdür.

Çoğu yönetici veya planlayıcı değerlemeye tabi tutulabilen varlıklar üzerinde ölçümleme yaparken, Balanced Scorecard değerlemeye tabi tutulamayan varlıklar veya olayların ölçülmesini ve stratejik hedeflerle ilişkilendirilmesini, belirlenen hedeflere göre sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2006).

Ölçümleme işlemi var olan düzenin işlerliğini denetlerken, Balanced Scorecard ölçümlemenin ne üzerinde yapılması gerektiğini ortaya koymak için en önemli nokta olarak stratejik amacı görmektedir. Neyi amaçladığımız, neyi hedeflediğimiz belli olmadan yapılacak ölçümleme hangi kıstasa göre denetlenecektir. Elde edilen bu ölçümleme sonucu hangi alanda yeterli hangi alanda eksik olduğu neye göre belirlenecektir. İşte tüm bu ölçümleme işleminin arzulanan seviyelere çıkması için strateji oluşturulması ve bu stratejilerin Balanced Scorecard'ın dört boyutuyla ilişkilendirilerek stratejik yönetim kararlarının verilmesi bizi Strateji haritalarına götürmektedir.

**Strateji Haritası:** Stratejiler vasıtasıyla yönetici ekibin kararlarının, Balanced Scorecard'da yer alan dört boyuttaki amaçlar ile neden-sonuç ilişkilerinin açıklanması işlemidir (Kaplan ve Norton, 2006).

Kaplan ve Norton, işletme yönetiminden etkili sonuç alınabilmesi için iki koşuldan bahsetmekte ve bu koşulları aşağıdaki şekilde formüle etmektedir (Kaplan ve Norton, 2006).

$$\text{Çığır Açan Sonuçlar} = \text{Stratejiyi Tanımla} + \text{Stratejiyi Yönet}$$

Bu formülün açıklamasını Kaplan ve Norton; “Ölçümleyemediğin şeyi yönetemezsin, tanımlayamadığın şeyi ölçümleyemezsin” şeklinde yapmaktadır. Ayrıca Kaplan ve Norton, formülde yer alan strateji tanımlama işlemi Balanced Scorecard’ın yaptığını, strateji yönetim işlemi ise Strateji Odaklı Kuruluşun yaptığını söylemektedir

Strateji Odaklı Kuruluşların, Balanced Scorecard’da tanımlanan gayri maddi varlıklara dayalı stratejileri etkili bir şekilde yönetebilmesi için bir haritaya ihtiyaçları olacaktır. İşte bu haritaya stratejik harita denilmektedir ve aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir (Kaplan ve Norton, 2006);

$$\text{Çığır Açan Sonuçlar} = \text{Strateji Haritası} + \text{BSC} + \text{Strateji Odaklı Kuruluş}$$

Balanced Scorecard’ta tanımlanan stratejiler yine, stratejik haritalardan yararlanılarak oluşturulan Balanced Scorecard’ta yönetim sistemleriyle ilişkilendirilirler.

Finansal performans bir kuruluşun başarısının nihai göstergesidir. Bu nedenle bir kuruluşun hissedar değerinde sürdürülebilir bir büyüme nasıl sağlayacağını tanımlanmalıdır. Buna bağlı olarak da müşteri değer teklifinin seçilmesi finansal performansı etkileyecektir. Müşteri değer teklifi için ise iç süreç işlemleri, iç süreç işlemlerinin etkinliği için ise gayri maddi varlık yönetimi ölçülünerek geliştirilmelidir.

Strateji haritası, Balanced Scorecard’taki bu dört boyut bir neden-sonuç ilişkisi ile birbirine bağlayarak sırasıyla; Öğrenme ve Gelişme (gayri maddi varlıklar) → İç

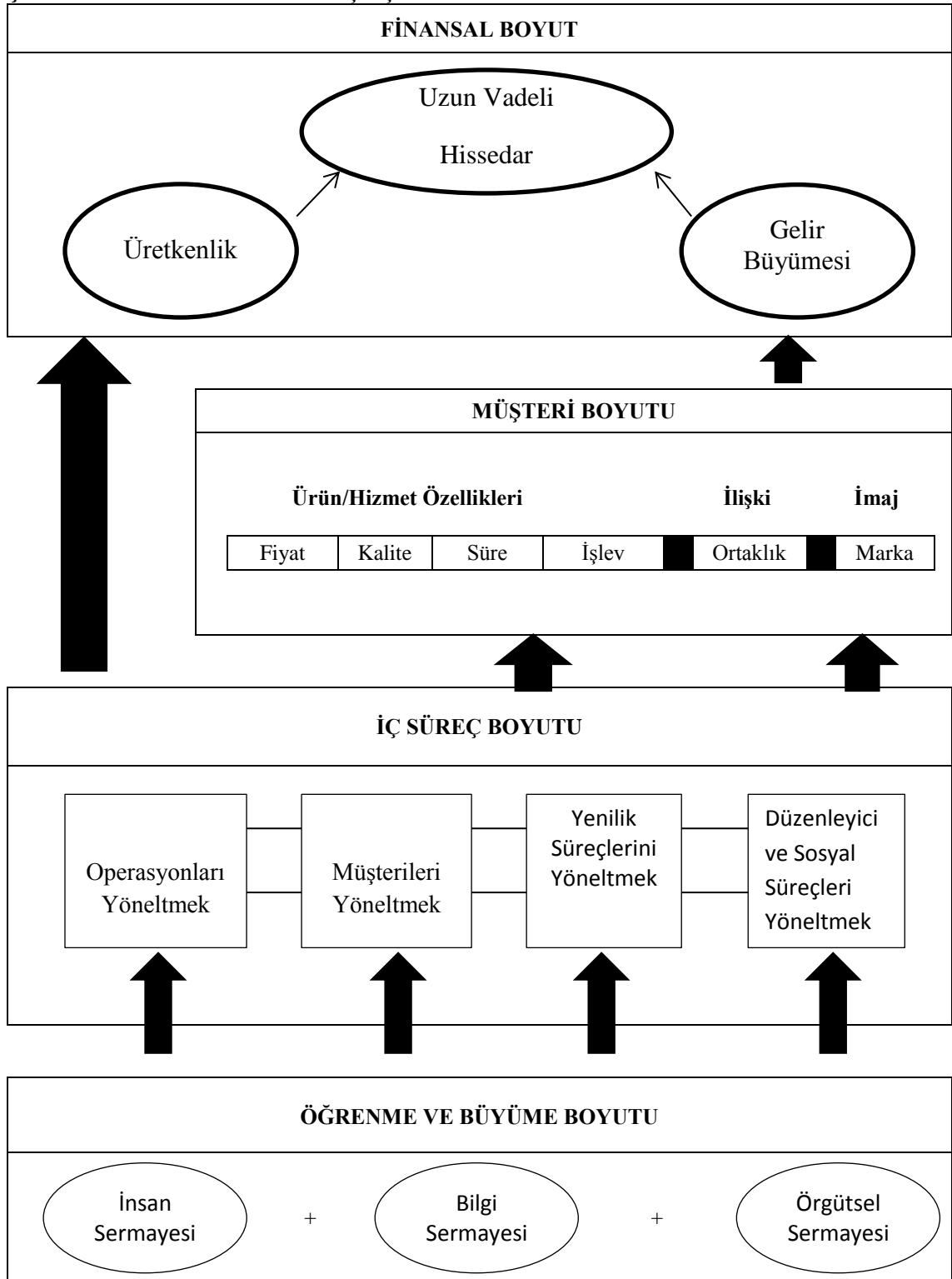
Süreç → Müşteri (müşteri değer teklifinin oluşturulması) → Finansal performans etkinliğini sağlanmasını amaçlamaktadır.

Balanced Scorecard'ta stratejinin en önemli kısmını Müşteri Değer teklifi oluşturmaktadır. Çünkü müşteri segmentindeki gelişmeler finansal boyutu etkileyecek temel göstergelerdir.

Müşteriler için hazırlanacak değer teklifinde süreçler etkilidir. Bu nedenle en ideal değer teklifinin sağlanabilmesi için iç süreçte dört stratejik küme oluşturulmuştur. Bunlar (Kaplan ve Norton, 2006);

- i. Operasyon Yönetimi: Ürün ve Hizmet üretme, müşteriye ulaştırma
- ii. Müşteri Yönetimi: Müşterilerle ilişki kurma ve ilerletme
- iii. Yenilik: Yeni ürün, hizmetler, süreçler ve ilişkiler geliştirme
- iv. Düzenleyici ve Sosyal: Yasal düzenleme ve toplumsal beklenti

Şekil 1. 4: Balanced Scorecard Çerçevesi



Kaynak: Kaplan ve Norton, 2006: 33

Yöneticiler, stratejik amaca ulaşmak, müşteri değer teklifini üretmek ve sunmak için bu kümeler altında birkaç tane kritik tema oluşturup bunları birbirleriyle ilişkilendirmelidirler. Bu temaların birbirleri ile ilişkilendirilmesi sonucu uyumlaşma sağlanacak ve işletme bütünü halinde strateji odaklılık gerçekleştirilecektir.

Bu uyumlaşma sonucu gayri maddi varlıkların stratejiler üzerindeki değeri ortaya çıkacaktır. Şöyle ki (Kaplan ve Norton, 2006: 34);

*İnsan Sermayesi:* Stratejik temalarla uyumlaştırılan iş aileleri,  
*Bilgi Sermayesi:* Stratejik temalarla uyumlaştırılan İT portföyü,  
*Kuruluş Sermayesi:* Stratejik temalarla uyumlaştırılan kültür, liderlik, uyumlaştırma ve takım çalışmaları gerekli olan bütün dinamikleri teşkil edecektir.

Varlık nedenimizi oluşturan misyon ve buna bağlı çekirdek değerler zamanla sabit kalırlar. Bu durumda gidilecek yönü belirleyen yapılacak hamleleri ve nedenlerini ortaya çıkartan vizyon ortaya çıkar ve vizyon, misyonu sürecin bir sonraki adımı olan stratejinin dinamikleri yönünde harekete geçirirler.

Tüm bu verilerden oluşan misyon ve vizyon günlük faaliyet ve kaynak tahsisi konusunda alınan kararlarda yetersiz kalacaktır. Bu nedenle şirketler misyon ve vizyonlarını nasıl hayata geçireceklerine dair bir strateji tanımladıklarında misyon ve vizyon bildirileri işlev kazanacaktır.

Strateji dış ve iç kapasitenin getirdiği değişken durumları karşılamak için zaman içinde gelişir ve değişir.

Bir kuruluşun hissedarları için nasıl sürdürülebilir değer üretmeyi hedeflediği bize o kuruluşun stratejisini verir. Strateji yürütmenin temelinde faaliyetlerin ve yeteneklerin istikrarlı bir şekilde müşteri değer teklifine uyumlaştırılması yatar.

Balanced Scorecard'ta ele alınan dört boyut birbirlerine neden- sonuç ilişkisiyle bağlıdır. Bu ilişkide belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi ancak hedef müşterilerin tatmin edilmesine bağlıdır. Müşteri tatmini için ise Müşteri Değer Teklifi geliştirilmektedir. Müşteri değer teklifi, hedef müşterilerden nasıl satış ve sadakat elde edilebileceğini tanımlar (Kaplan ve Norton, 2006: 34). Değer Teklifi, iç süreçlerde öğrenme ve büyüme temelli destekle oluşturulur. Bu oluşum için strateji haritasının oluşturulması, kuruluşu nasıl ve kimin için değer üreteceğini netleştirmeye zorlar. Ayrıca bu dört boyut arasındaki neden-sonuç ilişkisi bir stratejik haritanın temel yapısıdır.

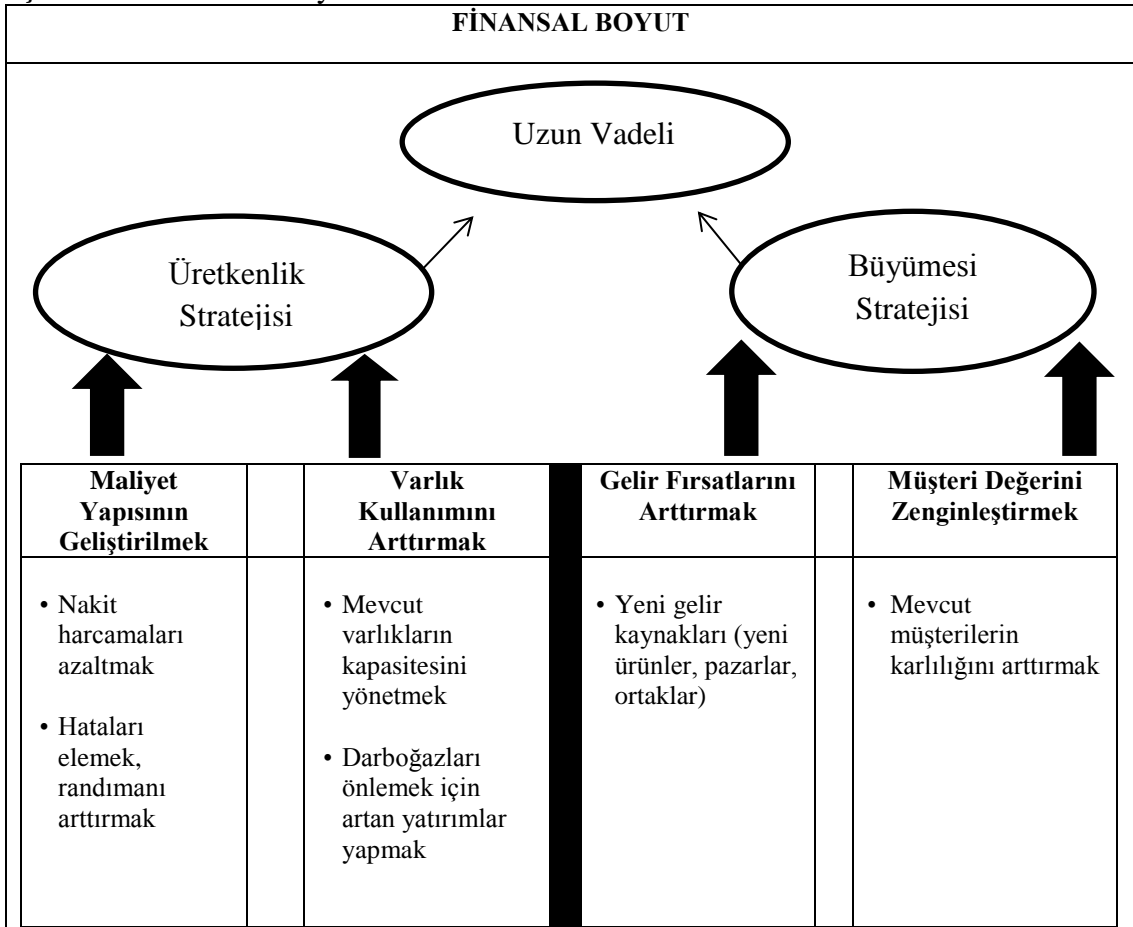
#### **1.2.4.1. Finansal Boyut:**

Şirketler için asıl olan getirilerini yükseltmek, maliyetlerinin düşürmektir. Geri kalan bütün söylentiler sadece bu iki amacı güçlendirdikleri zaman etkindirler. Finansal boyutta şirketler kısa ve uzun vade gibi çelişen iki güçleri dengelemelidirler. Kısa vade gücü işletmelerin mevcut şartlarla daha fazla satış yapıp daha düşüğe mal etmeyi ve kısa vadede getiri sağlamayı amaçlarken, uzun vade gücü, mevcut olan şartları geliştirerek uzun vadede getiriyi güçlendirmeyi dikkate alır.

Şekilde de görüleceği gibi kısa vadede oluşturulacak temel çalışmalar maliyet azaltımı ve var olan koşullarda üretimi arttırmak, uzun vadede ise gelir fırsatlarını ve müşteri değerini zenginleştirme çalışmaları yapılmalıdır. Bu iki gücün dikkate alınması strateji ile bağlantılı olunmasını ve iki gücün dengeli ayarlanmasını gerektirir.

Strateji olarak kısa vadede üretkenliği, uzun vadede ise büyümeyi dikkate almak hem bugünkü karlılığı hem de sürekli büyümeyi sağlayacaktır.

Şekil 1. 5: Finansal Boyut



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, 2006: 39

#### 1.2.4.2. Müşteri Boyutu:

İşletmelerin belirlediği hedeflere ulaşması mutlaka satış yapabilmesinden geçmektedir. Ne kadar müşteriye çekebiliyorsak o kadar gelir artışı sağlanacaktır. Bu nedenle müşteri segmentlerinin (Gelir, Refah Düzeyi, Yaş, Aile Boyutu, Yaşam Stili) doğru belirlenip bu segmentlere gösterilecek iş birimleri performansları doğru oluşturulmalı ve belirli bir strateji ile uygulanmalıdır (Kaplan ve Norton, 2006: 42).

İşletmeler; memnuniyeti, devamlılığı ve pazar payını hedef müşterilerle ölçümlenmelidirler. Müşteri segmentleri, işletmelerin hedeflediği pazarlardaki müşteri özelliklerini göstermektedir.

Hangi segment olursa olsun, stratejik haritada müşteri memnuniyetini dikkate alarak müşterileri devamlılığa itmeli ve müşteri sadakatini müşterilerin başka müşterilere referans olmasını sağlayacak yöntemler bulup bu yöntemleri birbirleriyle entegre bir şekilde kullanmalıyız.

#### **1.2.4.3. İç Boyut:**

Bir işletmede finansal ve müşteri amaçlarının net bir resmi oluşunca, iç boyut ve öğrenme-büyüme boyutu amaçları, stratejinin nasıl başarıyla uygulanacağını tanımlar (Kaplan ve Norton, 2006).

İç süreçler, müşteriler için değer teklifi üretir ve sunarken finansal perspektifteki üretkenlik birleşeni için süreç geliştirip, maliyetleri azaltır (Kaplan ve Norton, 2006).

Operasyon Yönetim Süreci: Hammadde alımı, hazır maddeye dönüşüm, müşteriye dağıtım ve risk yönetimini içine alan bu süreç kısaca üretim işlemlerini ve dağıtım kanallarını oluşturur.

Müşteri Yönetim Süreci: Hedef müşterileri seçmek, kazanmak, devamlılığı sağlamak ve büyümeden oluşan bu süreçte yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, yaşam stili gibi müşteri segmentleri dikkate alınarak bu segmentlerden ne şekilde uzun süreli ve büyüyen bir fayda sağlanacağını, bu segmentlere ne şekilde götürüleceğini yöneten süreçtir.

Yenilik Yönetim Süreci: Müşteri segmentlerinden daha fazla gruba hizmet edip daha geniş müşteri kitlesi oluşturulmak için ürün ve hizmet geliştirilmesini hedefleyen bu süreç;

- i. Yeni ürün ve hizmet için olanak belirleme,
- ii. Ar-Ge portföyü yönetmek,
- iii. Yeni ürün ve hizmetleri tasarlamak ve geliştirmek,
- iv. Yeni ürün ve hizmetleri pazara sunmaktan oluşur.

Düzenleyici ve Sosyal Süreçler: Yasaların öngördüğü şartları yerine getirmek ve sosyal konularda duyarlı davranmak işletmelerin güvenilirlik ve itibar görme derecesini arttırmaktadır. Belli başlı düzenleyici ve sosyal süreçler; Çevre, Güvenlik ve Sağlık, İşe Alma Uygulamaları, Topluluğa Yatırım Yapmadır.

Strateji, birbirini tamamlayan eşzamanlı temalardan oluşur. Yöneticiler iç perspektifi geliştirirken, strateji için en önemli süreci belirlerler. Örneğin; ürün liderliğine oynayan şirket yenilik sürecine, düşük maliyet liderliğine oynayan şirket operasyon yönetimi sürecine, müşteri çözümü stratejisi uygulayan işletme müşteri yönetimi sürecine ağırlık verecektir.

Dört iç boyut sürecine yapılan yönelimler farklı dönemlerde geri dönüşüm sağlayacaklardır. Örneğin; operasyon sürecinde yapılan iyileştirme maliyet tasarrufu olarak 6-12 ayda, müşteri süreci iyileştirmeleri sonucu gelir artışı 12-24 ayda, yenilik süreci iyileştirmeleri 24-48 ayda, düzenleme ve sosyal süreç iyileşmeleri ise çok uzun vadede itibar getirisiyle geri dönüş sağlar (Kaplan ve Norton, 2006).

Strateji sanatı, müşteriye sunulan değer açısından en önemli olan az sayıdaki kritik süreci belirlemek ve o süreçlerde kusursuzlaşmaktır. Tüm süreçlerin iyi yönetilmesi gerekir ama bazı süreçlere, stratejik farklılaşma sağladıklarından özel ilgi gösterilerek odaklanılmalıdır.

Her strateji iç boyutun dört sürecinden en az bir veya birden fazla tema taşınmalıdır ki kısa ve uzun vadeli denge sağlanabilsin. Bu da uzun süreli hisse değeri arttırılmasının sürdürüleceğini garanti etsin.

#### **1.2.4.4. Öğrenme ve Büyümü:**

Gayri maddi varlıkların uyumlaştırılması, her ne kadar kurum ve kuruluşlar, insanların, teknolojilerini ve kültürlerini geliştirmeye çaba sarf etseler de bunları düzenli bir strateji ile bağlantılandıramadıkları için gerekli sonucu alamamaktadırlar.

Balanced Scorecard; ölçüleri, amaçları ve teşebbüsleri, stratejiyi faaliyete dönüştürür. Strateji Haritası; Değer üreten iç süreçleri ve onları desteklemek için gerekli gayri maddi varlıkları göstererek stratejiyi tanımlar. Balanced Scorecard ise Strateji Haritasının amaçlarını, ölçü ve hedeflere dönüştürür. Fakat bu ölçü ve hedefler amaçlara ulaşmak için bir dizi hareket programlarına ihtiyacı vardır. Bu hareket programlarına stratejik teşebbüs denir ve sınırlı olan kaynaklarını (insan gücü, finansman, kapasite) hedeflerine ulaşabilmek için takviye etmelidir. Balanced Scorecard için yöneticiler hedeflere ulaşmada stratejik teşebbüsler belirlemelidir. Çünkü strateji yönetimi, teşebbüs yönetimiyle sağlanır. Bir strateji haritası, stratejinin görsel sunumunu verir. Öğrenme ve gelişme boyutu ise işletme yöneticilerinin stratejik teşebbüslerinin gerçekleştirildiği kısmı oluşturur (Kaplan ve Norton, 2006).

### **1.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ (MM)**

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Vakfı tarafından 1991 yılında, Amerika'da yaygınlaşan kalite anlayışına karşı geliştirilmiş, Avrupa bölgesindeki tüm işletmelerin küresel rekabet avantajını gerçekleştirebilmesini amaçlayan bir modeldir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), sektör, büyüklük, yapı, ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır (Argüden ve Sağdıç, 2000).

Toplam Kalite Yönetimini (TKY) bir yaşam felsefesi olarak ele alan Mükemmellik Modeli, bu felsefenin rekabet gücünü artırdığı iddiasındadır. Kaliteyi temel olarak rekabet avantajını gerçekleştirmeyi amaçlayan EFQM Mükemmellik Modeli; mükemmelliğe giden yolda belirli ilkeler benimsemiş, fakat bu ilkelerin uygulanmasında katı yaklaşımlar içermeyerek, yöneticilerin farklı yaklaşımlar

kullanabilmesine imkan vermiştir. EFQM Mükemmellik Modelinin benimsediği ilkeler şu kavramlarla verilmektedir (Kalder, 2003):

1- Sonuçlara Yönlendirme: İşletmenin çalışanları, yöneticileri, hissedarları, müşteri ve iş ilişkisinde bulunduğu tedarikçileri işletmeden çeşitli beklentileri gerçekleştirmesini bekleyeceklerdir. İşletme, kendinden beklenen sonuçlara ulaşarak beklenti içinde olanları memnun edecek ve iş ilişkilerinin gelişerek devam etmesini sağlayacaklardır. Mükemmellik modeli, işletmeden beklentisi olan tüm grupların beklentilerini karşılayabilmek için denge oluşturmasını ve iş ilişkilerinin geliştirilmesini amaçlamaktadır.

İşletmeler, mükemmellik modeli ile kendinden beklenen sonuçları gerçekleştirmek için bilgi toplamayı, gelecekle ilgili öngöründe bulunmak ve buna göre politika ve stratejilerini oluşturmalıdır. Stratejilerin beklentilere göre oluşturulması ve başarılı sonuçlar alınması, mükemmellik modelinin, sonuçlara yönelmesindeki temel faktördür (Kalder, 2003).

2- Müşteri Odaklılık: Mükemmellik modeli; işletme faaliyetlerinden beklenen tüm başarılı sonuçların müşterileri memnun etmeye bağlı olduğu ve odak noktasının müşteri olması gerektiğini ifade etmektedir (Kalder, 2003).

3- Liderlik ve Amacın Tutarlılığı: Mükemmellik modeli, mükemmel sonuçlara ulaşmak için işletmeden beklenen gereksinimleri görebilmeyi ve bu gereksinimler doğrultusunda işletmeyi yönlendirmeyi gerektirir. Böyle bir görevi, lider adı verilen işletme yöneticileri yerine getirebilir. Liderler; stratejik kararların alınıp, uygulanmasında, çalışanlarına model olabilecek, onları yönlendirebilecek, cesaretlendirebilecek ve gerekli sorumlulukları onlara verebilecek özellikte olmalı, yönettikleri örgütlere de bir kültür oluşturabilmelidir. İşletme amaçlarının gerçekleşmesi için mükemmellik modeli liderliğe önem vermektedir (Kalder, 2003).

- 4- Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılım: Mükemmellik modeli, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde görev alan çalışanların, fikir ve düşüncelerine önem vermeyi, onların yeteneklerini geliştirmesine, stratejik kararlara katılımlarına önem vermektedir. Ayrıca, çalışanların motive edilmesi, birlik duygusuna sahip olması, sorumluluk üstlenmesi de mükemmellik modelinin önem verdiği alanlardandır (Kalder, 2003).
- 5- Süreçler ve Verilerle Yönetim: Kuruluşun politika, strateji, hedef ve planlarının sistematik olarak uygulanabilmesi bir dizi açık ve bütünleşik süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu nedenle; kuruluşun, birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetilmesi gerekir (Kalder, 2003).
- 6- Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme: İşletme yöneticileri, çalışanları işletmenin faaliyetlerindeki etkinliği geliştirmek için yeni öğrenmelerde bulunmalı, değişen çevre koşulları ve paydaş beklentilerine karşı yenilikçi olmalıdır. İşletmeler gerekli iyileştirmeleri yaparak ve yeniliği rakiplerden önce gerçekleştirerek faaliyetlerinde mükemmelliği sağlayabileceklerdir. Bunun için de işletmenin sürekli öğrenme kabiliyeti gereklidir (Kalder, 2003).
- 7- İşbirliklerini Geliştirme: İşletmeler iş ilişkisinde buldukları kişi ya da kurumlarla bilgi alışverişinde bulunarak, karşılıklı güven ilişkisine girebilmeli ve kazan-kazan sistemli bir etkileşim sağlayabilirler. Mükemmellik modeli, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları, mükemmel sonuçlar elde etmeleri ve bu mükemmel sonuçları devamlı hale getirmeleri için işbirliklerinin geliştirilmesine önem vermektedir (Kalder, 2003).
- 8- Toplumsal Sorumluluk: işletmeler içinde buldukları toplumun kurallarına uymaları, toplumun örfünden ve adetlerinden etkilenerek o topluma çıktı oluşturmaları, işletme imajını güçlendirecek unsurlardandır. Kurumsal sosyal sorumluluk adına pek çok alanda çeşitli faaliyetler yürütülebilir. Kuruluşlar,

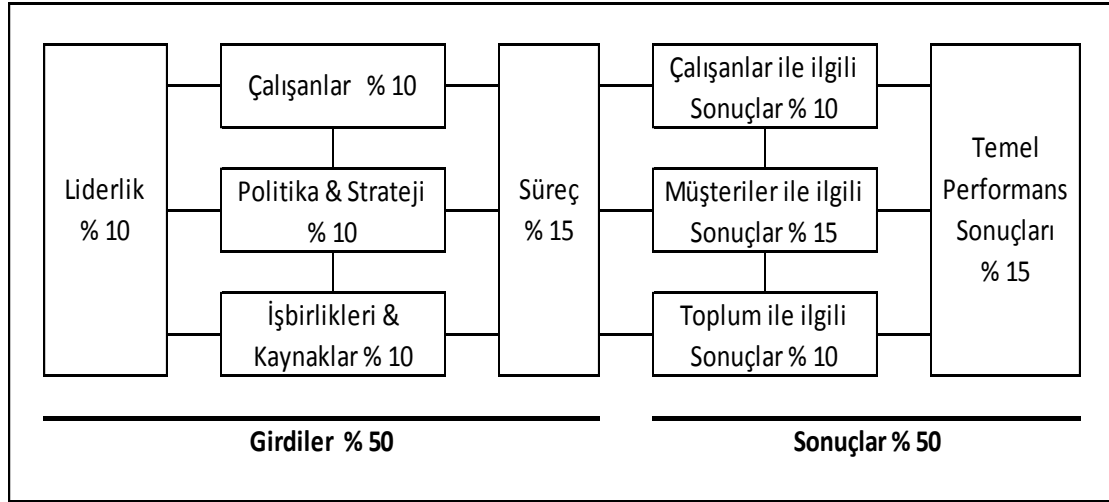
çevre, eğitim, dâhili ortaklıklar, is ilişkileri, sponsorluklar, insan hakları, ürün veya hizmet kalitesi gibi pek çok alanda duyarlı davranarak kendi varlıklarına ve kârlılıklarına zarar vermeden topluma karşı olan sorumluklarını yerine getirebilirler (Benek, 2007; 30). Mükemmellik modeli, işletmenin toplumdaki algısını güçlendirmek için toplumsal sorumluluk üzerinde durmaktadır.

Mükemmellik Modeli, teoriden ibaret olmayıp temel faaliyet alanlarında ve süreçlerdeki en iyi olan sonuçlara ulaşmayı ve bu en iyi sonuçları devamlı hale getirmeyi amaçlamaktadır. En iyi olan sonuçlar, ardıl gösterge olan finansal sonuçlarla sınırlı kalmayıp, öncül göstergeleri oluşturan ve gelecekte finansal durumu etkileyecek müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmel sonuçları içermektedir. En iyi sonuçların devamlı hale getirilebilmesi, işlem ve faaliyetlerin sağlam temellere oturtulmasına, sistematik olmasına, sürekli olarak gözden geçirilmesine ve iyileştirilmelerin yapılmasına bağlıdır (Argüden ve Sağdıç, 2000: 12).

Mükemmellik Modeli'ndeki kriterler, katılımcıların mükemmellik yolunda ne kadar yol aldıklarını takip edebilecek şekilde yapılandırılmış olup, ayrıca en iyi uygulamalar ile kıyaslama yapmayı ve kazanılan başarıların sürdürüleceğinin emniyet altına alınmasını da içerir (Saraç, 2009: 68).

Model, kuvvetli bir sebep – sonuç ilişkisi içinde oluşturulmuş 9 ana kriter ve 32 alt kriterden oluşmakta ve organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Modeldeki 9 ana kriterin 5'i sonuçlara ulaşma da kullanılacak metotları gösteren girdi kriterini, 4'ü ise ulaşılmak istenen hedefleri gösteren sonuç kriterini oluşturmaktadır.

**Şekil 1. 6:** EFQM Mükemmellik Modeli



**Kaynak:** Türkiye Kalite Derneği, 2003: 26

EFQM Mükemmellik Modeli, performans ölçümü için bir alt yapı oluştururken, çalışanlar, müşteriler ve toplum ile ilgili istenilen sonuçlara ulaşmak için liderlik, politika ve stratejiler, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar konularında hangi yaklaşımların izlenmesi gerektiğine ışık tutar (Saraç, 2009: 69).

Organizasyon, hangi sonuçlara ulaşmak istediğini belirledikten sonra bu sonuçlara ulaşmak için girdi kriterlerini, süreçlerde kullanmaya çalışır. Süreç çıktıları, başta belirlenen sonuç kriterleri ile karşılaştırılarak performans değerlemesinde bulunulur.

### 1.3.1. Liderlik Kriteri

Liderler kuruluşün misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar. Uzun vadede başarı için gerekli kurumsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler. Kuruluşün yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl bir rol almaktadırlar. Bu sorulara cevap arandığı bu kriterin alt kriterleri şöyle sıralanmaktadır (Kalder 2003)

**Alt Kriter 1a:** Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olurlar.

- Kuruluşun misyon, vizyon ve kültürünü oluşturma,
- Kurum kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirme ve bunların yasama geçirilmesi sürecinde örnek olma,
- Kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirme ve iyileştirme,
- İyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alma,
- Yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında önderlik etme ve özendirme;
- Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlara göre gereken önlemleri alma,
- İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama,
- Kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme.

**Alt Kriter 1b:** Liderler, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol alırlar.

- Kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yasama geçirme doğrultusunda düzenleme,
- Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama,
- Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama,
- Kuruluşun etkin yönetimi için bir sürecin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama,
- Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama,
- Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması

amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama.

**Alt Kriter 1c:** Liderler, müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkilerini yürütürler.

- Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama,
- İş birlikleri kurma ve iş birlikleri içinde yer alma,
- Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma,
- Paydaşları birey ve ekip olarak örneğin, işe yaptıkları katkı ve bağlılıkları nedeniyle takdir etme,
- Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle Mükemmellik anlayışının geliştirilmesi konularında yer alma,
- Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle, destekleme ve bu çalışmalarda yer alma.

**Alt Kriter 1d:** Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.

- Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme,
- Erişilebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve ilham verme, birlik olmalarını sağlama ve yanıtlama,
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma,
- Çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma,
- Kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme,
- Fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekleme ve cesaretlendirme.

**Alt Kriter 1e:** Liderler, kurumsal değişim ihtiyaçlarını belirler ve değişime öncülük ederler.

- Kuruluşun iç ve dış etkenlerini anlama,
- Kuruluştta, organizasyon modeli ve dış ilişkilerinde yapılmasına ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme ve seçme,
- Değişim planların geliştirilmesine liderlik yapma,
- Değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına alma,
- Değişim programlarının gerçekleştirilmesini ve risklerini yönetme,
- Değişimin etkin gerçekleşmesini sağlama ve ilgili paydaşları yönetme,
- Değişimi ve nedenlerini çalışanlara ve diğer paydaşlara iletme,
- Değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlama,
- Değişim etkenliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan deneyimleri paylaşma.

### 1.3.2. Politika ve Strateji Kriteri

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaç ve süreçler oluştururlar ve uygularlar. Bu kriterin alt kriterleri (Kalder, 2003):

**Alt Kriter 2a:** Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.

- Kuruluşun mevcut durumda ve gelecekte içinde yer alacağı pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak
- Müşteriler, çalışanlar, işbirlikleri, toplum ve hissedarlar (örneğin, devlet ve yönetim organı) gibi mevcut ve gelecekteki paydaşların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi,

- Rakiplerin faaliyetleri de dâhil olmak üzere pazardaki gelişmelerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi.

**Alt Kriter 2b:** Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.

- Kuruluş içi performans göstergeleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi,
- Öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin analiz edilmesi,
- Kurum imajı ve marka farkındalık verilerinin analiz edilmesi,
- Rakiplerin, karşılaştırılan kuruluşların ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi,
- Mevcut ve potansiyel işbirliği ortaklarının temel yetkinlikleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi,
- Kısa ve uzun vadeli sosyal, çevresel, güvenlik yasal ve politik konularla ilgili verilerin analiz edilmesi,
- Ürün ve hizmetlerin ömür çevrimleri boyunca etkileri ile ilgili verilerin analiz edilmesi,
- Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Yeni teknolojilerin ve is modellerinin kuruluşun performansına etkisini belirlemeye yönelik verilerin analiz edilmesi.

**Alt Kriter 2c:** Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçilir ve güncelleştirilir.

- Politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulması, gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi,
- Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi,
- Risklerin değerlendirmesi ve risklerle basa çıkabilme yollarının belirlenmesi,
- Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün veya fırsatları değerlendirilebilme kapasitesinin belirlenmesi,
- Politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi,

- Mevcut pazarlardaki var oluşun veya pazar yaklaşımının değiştirilmesi talebinin doğrulanması,
- Kuruluşun stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların stratejileriyle uyumunun sağlanması,
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla sosyal ve çevresel standartlarının uyumlu hale getirilmesi ve sürekli geliştirilmesi,
- Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi.

**Alt Kriter 2d:** Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

- Kuruluşun politika ve stratejisinin yasama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi, oluşturulması ve duyurulması,
- Politika ve stratejinin paydaşlara duyurulması ve buna ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi,
- Plan, amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması, yayılımın sağlanması, duyurulması ve gerçekleştirmelerin izlenmesi,
- Gelişmenin izlenmesi için kuruluşun bütününde raporlama mekanizmalarının oluşturulması.

### **1.3.3. Çalışanlar Kriteri**

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar. Bu kriterin alt kriterleri (Kalder, 2003):

**Alt Kriter 3a:** İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması;
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması;
- İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile içinde uyum içinde olmasının sağlanması;
- İşe alma, kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması süreçlerinin yönetilmesi;
- İstihdamda fırsat eşitliği politika, strateji planları da dâhil olmak üzere, istihdamın her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması;
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirme amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması;
- Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması, örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması.

**Alt Kriter 3b:** Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.

- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkilerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması,
- Çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması,
- Çalışanların tüm potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu yasama geçirmeleri için onların geliştirilmesi, kendilerine yardımcı olunması ve eğitilmeleri,
- Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi,
- Çalışanların is deneyimi ile yetiştirilmesi,
- Ekip becerilerinin geliştirilmesi,

- Birey ve ekip düzenindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması,
- Birey ve ekip düzeyinde hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması.

**Alt Kriter 3c:** Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.

- İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi,
- Kuruluş içi konferanslar, törenler ve toplumsal projeler yoluyla çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi,
- Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması,
- Çalışanların kendi baslarına karar verebilmeleri için yetkilendirilmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirilmeleri için yöneticilerin eğitilmesi,
- Çalışanların ekip halinde çalışmaları için özendirilmesi.

**Alt Kriter 3d:** Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.

- İletişim gereksinimlerinin saptanması,
- İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planlarının, geliştirilmesi,
- Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması,
- En iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için fırsatların belirlenmesi ve yaratılması.

**Alt Kriter 3e:** Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

- Ücretlendirme, is dağılımı, isten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların, hükümet ve ilgili organların politikalarının sınırları içinde ve kuruluşun politika ve stratejisi ile uyum içinde olmasının sağlanması,
- Çalışanların katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları,
- Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması,
- Yardımlaşma sandığı, sağlık ve çocuk bakımı gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi,
- Sosyal ve kültürel faaliyetleri özendirerek çeşitliliklerin ve kültürel farklılıkların tanınması ve dikkate alınması,
- Yasal gereklilikleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde kaynakların ve servislerin sunulması.

#### **1.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri**

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimini dengelerler. Bu kriterin alt kriterleri (Kalder, 2003):

**Alt Kriter 4a:** Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.

- Kuruluşun politika, strateji ve misyonu ile uyum içinde diğer kuruluşlarla ve toplumla temel is birliklerinin ve stratejik is birliği olanaklarının belirlenmesi,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ve tedarikçilerle ilişkilerin değer yaracak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi,
- Müşterilere katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması,

- İşbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik alanlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi ve karşılıklı gelişimin desteklenmesi,
- İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi,
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması,
- Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarik zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratılması.

**Alt Kriter 4b:** Finansal kaynaklar yönetilir.

- Finansal strateji ve süreçlerin finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması,
- Finansal planlama ve raporlama sürecinin finansal paydaşların beklentilerini kuruluş çapında yaymak üzere tasarlanması,
- Raporlama mekanizmalarının oluşturulması,
- Yatırımların, maddi ve maddi olmayan varlıkların en uygun biçimde kullanılması amacıyla değerlendirilmesi,
- Etkin ve verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması,
- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde finansal risklerin yönetimi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi ve kullanılması,
- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde temel yönetim süreçlerinin kurulması ve uygulanması.

**Alt Kriter 4c:** Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.

- Binalar, donanım ve malzemelerin kuruluş politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması,
- Aktiflerin toplam ömürleri süresinde performanslarını, iyileştirmek amacıyla bakımı, kullanılması ve yönetilmesi,
- Aktiflerin güvenliğin yönetilmesi,

- Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (ergonomi, sağlık ve güvenlik dâhil) ölçülmesi ve yönetilmesi,
- Kaynakların ürünün toplam ömrü süresince sağlam bir çevre bilinci içinde kullanılması,
- Malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması,
- Yardımcı kaynakların optimum düzeyde kullanılmasının sağlanması,
- Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması,
- Ürünlerin üretim süreçlerinin ve hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisinin minimize edilmesi,
- Nakliye işlemlerinin optimum düzeyde olmasının sağlanması.

**Alt Kriter 4d:** Teknoloji yönetilir.

- Teknolojinin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması,
- Politika ve stratejinin ışığında, is ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Teknoloji portföyünün, eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileri ile değiştirilmesi konusunu da içerecek biçimde yönetilmesi,
- Mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması,
- Yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi (örneğin, enerji ve kaynakların korunması, atıkların en aza indirilmesi, yeniden kullanılabilir maddelerin kullanılmasının özendirilmesi),
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşun etkili çalışmasının desteklenmesi ve iyileştirilmesi doğrultusunda kullanılması,
- Teknolojiden, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması.

**Alt Kriter 4e:** Bilgi ve bilgi birikimi yönetir.

- Bilgi ve bilgi birikiminin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması,
- Kuruluşun bilgi ve bilgi birikimi gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi,
- Kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması,
- Bilgi teknolojisinin iç iletişimi, bilgi ve bilgi birikiminin yönetimini destekleyecek biçimde kullanılması,
- Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması,
- Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması,
- Bilgi birikimi kazanmanın, arttırmanın ve etkili bir biçimde kullanmanın yollarının aranması,
- İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulmasıdır.

**1.3.5. Süreçler Kriteri**

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçleri tasarlar, yönetir ve iyileştirirler. Bu kriterin alt kriterleri (Kalder, 2003):

**Alt Kriter 5a:** Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.

- Politika ve stratejinin yasama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması,

- Süreç paydaşlarının belirlenmesi ve süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için kendi içinde ve işbirliği yaptığı kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması,
- Süreç yönetim sisteminin kurulması,
- Süreç yönetiminde kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri, mesleki sağlık ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının kullanılması,
- Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi,
- Kuruluşun politika ve stratejisinin yasama geçirilmesi amacıyla kullanılan süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi.

**Alt Kriter 5b:** Süreçler, müşteri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.

- Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerinin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması,
- Çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,
- Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,
- Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması,
- Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulanmanın denetimi,
- Süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi,
- Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce eğitim almış olmalarının sağlanması,
- Süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması.

**Alt Kriter 5c:** Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

- Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerinin mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması,
- Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi,
- Müşterilere katma değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin, müşterilerle ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi,
- Yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkisinin anlaşılması ve tahmin edilmesi,
- Hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek
- için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluştaki çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinden, yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması.

**Alt Kriter 5d:** Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.

- Tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması,
- Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere pazarlanması, tanıtılması, değer teklifinin iletilmesi,
- Ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulması,
- Uygun durumlarda tekrar işlemek için geri dönüşümü de dahil olmak üzere, ürün ve hizmetler için servis sağlanması.

**Alt Kriter 5e:** Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

- Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması;
- Şikâyetler dâhil olmak üzere güncel iletişimlerde elde edilen geri bildirimlerin değerlendirilmesi,
- Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması,
- Müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi,
- Satış, tanıtım ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi,
- Tedarik zincirlerine katma değer sağlamak amacıyla, müşterilerle işbirliklerinin oluşturulması,
- Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşlarla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması,
- Müşterilere ürünlerin sorumluluk bilinci içerisinde kullanmalarını tavsiye edilmesi.

### 1.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri

Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Bu kriterin alt kriterleri (Kalder, 2003):

**Alt Kriter 6a (Algılama ölçümleri):** Bu ölçümler dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikâyet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- *Genel İmaj:* Erişebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve anlayış.
- *Ürün ve Hizmetler:* Kalite, değer, güvenilirlik, tasarımda yenilik, teslimat ve sunum, çevre üzerindeki etki, ürün ve hizmetlerin uygunluğu.
- *Hizmet / Ürün Sonrası Destek:* Çalışanların yeterlik ve davranışları, tavsiye ve destek, müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar, şikâyetleri ele alma, ürüne ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki karşılıklar.
- *Müşteri Sadakati:* Hizmeti / ürünü tekrar talep etme eğilimi, kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme isteği, kuruluşu başkalarına önerme isteği.

#### **Alt Kriter 6b (Performans göstergeleri):**

Bu göstergeler, kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tatmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- *Genel İmaj:* Alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma.
- *Ürün ve hizmetler:* Rekabet gücü / ürünün ödentiyi karşılama düzeyi, kusur ve hata oranları, müşteri odaklı amaçlara yönelik performans, şikâyetler, lojistik göstergeler, ürün ömrü, tasarımda yenilik, pazara sunma süresi.
- *Satış ve satış sonrası destek:* Eğitim talebi, şikâyetlerin ele alınması, yanıt verme oranı.
- *Müşteri sadakati:* İlişkilerin sürekliliği, etkin öneriler, siparişlerin sıklığı / değeri, ömür değeri, şikâyet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve / veya kaydedilen işler, müşteriye elde tutma.

### 1.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri

Kuruluş, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir. Bu kriterin alt kriterleri (Kalder, 2003):

**Alt Kriterler 7a (Algılama ölçümleri):** Bu ölçümler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- *Motivasyon:* Kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, tanıma, hedef belirleme performansın değerlendirilmesi, kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme.
- *Tatmin:* Kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ilişkiler, değişimin yönetimi, kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü, çalışma ortamı.

### Alt Kriterler 7b (Performans göstergeleri)

Bu göstergeler kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandıkları iç göstergelerdir. Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- *Başarılar:* Yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, Üretkenlik, hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çabalarının başarı oranları, motivasyon ve katılım, iyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve geliştirme düzeyleri,

ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları.

- *Tatmin:* Devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyi, şikayetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranı, grevler, ücret dışı haklardan yararlanma, kuruluşun sağladığı olanaklardan yararlanma (eğlence, kreş vb.).
- *Kuruluş tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler:* Çalışanların idare işlerinde doğruluk ve duyarlılık, İletişimin etkinliği, İsteklerin yanıtlanma hızı.

### 1.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri

Mükemmel kuruluşlar toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Bu kriterin alt kriterleri (Kalder, 2003):

**Alt Kriter 8a:** Algılama Ölçümleri; bu ölçümler toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin (örneğin; anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen) verilerdir.

Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- *Genel imaj:* Kuruluş dışından yapılan başvuru ve aramalara karşı; bir işveren veya toplumun sorumluk bilincinde bir üyesi olarak yanıt verebilme.
- *Sorumluluk sahibi kurumsal bir vatandaş olarak performans:* Toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel, bölgesel, ulusal ve dünya ekonomisi üzerindeki etki, ilgili yetkililerle ilişkiler, etik davranış.
- *Faaliyetlerin yürütüldüğü yerdeki topluma katılım:* Eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım, yerel toplum kuruluşlarında yer alma, muhtaç durumda olanlara sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence faaliyetlerine

destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri, kuruluş faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesi, sağlık riskleri ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler (güvenlik), kirlilik ve zehirli atıklar, tedarik zincirinin analizi, çevresel performansın değerlendirilmesi / ürün ömrünün değerlendirilmesi.

- *Kaynakların korunması ve sürdürülebilir biçimde kullanımına yardımcı olmak için faaliyetlerin raporlanması:* Nakliye biçiminin seçimi, ekonomik etki, atıkların ve ambalajlanmanın azaltılması ve kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, gaz, su, elektrik gibi yardımcı kaynakların kullanılması, geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması.

**Alt Kriter 8b:** Performans Göstergeleri; Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek, iyileştirme ve toplumun kuruluşa ilişkin algılamaları tahmin etmek amacıyla kullanıldığı iç göstergelerdir. Performans göstergeleri, 8a'da sıralanan konuların yanı sıra kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- İstihdam düzeyindeki değişikliklerin ele alınması,
- Yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler; belgelendirme, onay ve izinler, ithalat/ihracat, planlama, hizmet/ürünü topluma sunma izni,
- Kazanılan unvan ve ödüller; toplumsal sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı.

### 1.3.9. Temel Performans Sonuçları Kriteri

Mükemmel kuruluşlar politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır. Bu kriterin alt kriterleri (Kalder, 2003):

**Alt Kriter 9a:** Temel performans çıktıları; Bu göstergeler, kuruluş tarafından tamamlanmış, politika ve stratejiler kapsamında karşılaştırılmış temel sonuçlardır. Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, temel performans çıktıları kapsamında

verilmiş olan bazı ölçümler temel performans göstergeleri kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir.

Finansal sonuçlar; Bütçenin gerçekleşme düzeyini, gelirleri, başlıkları, harcamaları, denetlenmiş hesapları, yatırımların getirisini, artı değer/karı içerebilir. Finansal olmayan sonuçlar ise; Pazar payını, misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyini, yasa ile tanımlanan ve diğer kurumsal denetim ve değerlendirmelerin sonuçlarını içerebilir.

**Alt Kriter 9b:** Temel performans göstergeleri; Bu göstergeler, kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Temel performans göstergeleri kuruluşun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak:

- *Finansal göstergeler için;* Nakit akışı, amortisman, bakım giderleri, proje giderleri, kredi notu gibi konuları içerebilir.
- *Finansal olmayan göstergeler için ise;* Süreçler (performans değerlendirmeler, yenilikler, çevrim süreleri), işbirlikleri de dâhil dış kaynaklar (tedarikçi performansı, tedarikçi fiyatı, işbirliklerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin yarattığı katma değer), binalar, donanım ve malzemeler (hata oranları, stok devir hızı, yararlanma), teknoloji (yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri, patentler, kullanım hakları), bilgi ve bilgi birikimini (erişilebilirlik, bütünsellik, entelektüel birikimin değeri) içerebilir.

### 1.3.10. Mükemmellik Modelinin Kriterlerine Yöneltilen Sorular ve Modelin Mantığı

Mükemmellik Modeli'nin işleyişinde aşamalar itibariyle aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır (Russell, 1999: 698).

- i. Sonuç kriterlerinde: Müşterilerin tatmin edilmesinde, temel performans sonuçlarına ulaşmada, çalışan motivasyonunun sürdürülmesinde ve topluma sağlanacak fayda konularında belirlediğimiz amaçlar nelerdir?

Şirket, çalışanları ile ilişkilerinde nasıl sonuçlar elde etmiştir? Hedef müşterileri ile ilişkilerinde neleri yerine getirebilmiştir? Toplumun beklentilerini ne ölçüde karşılamış, toplumda nasıl bir etki oluşturmuştur? Planlanmış iş performansına ne derecede ulaşılmıştır, paydaşlar ne kadar tatmin edilmiştir?

- ii. Süreçler: Belirlenen hedeflere ulaşmada hangi metotların kullanılarak nasıl ulaşılabileceğinin bu metotlar nasıl geliştirilebilecektir?

- iii. İşbirlikleri ve Kaynaklar: İşlerin doğru bir şekilde gerçekleşebilmesi için doğru kaynak ve doğru insanların seçilip yönlendirilmesi gerekmektedir. Seçilecek ve yönlendirilecek kaynak ve insanlar süreçlerin etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaklardır.

- iv. Çalışanlar: Çalışanların veriminin nasıl arttırılacak ve çalışanlar doğru işe ne şekilde yönlendirilecektir?

- v. Politika ve Stratejiler: Belirlenen hedeflere ulaşmada hangi politikaların uygulanacak ve hangi stratejik kararlar alınacaktır?

- vi. Liderlik: Çalışanların yönlendirilmesinde onların verimine etki edecek öneme sahip liderlik nasıl olmalıdır?

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. ‘RADAR’ 4 boyuttan oluşur : (i) Sonuçlar, (ii) yaklaşım, (iii) yayılım ve (iv) değerlendirme ve gözden geçirme. Bu yaklaşıma göre kuruluşlar (Argüden ve Sağdıç, 2000: 12):

- i. Sonuçlar:** işletmelerin, politika ve strateji oluşturma sürecinde, finansal ve operasyonel performansı ile paydaşlarının algılamalarını ifade edecek göstergelerdir. Örneğin: Satışlardaki artış, müşteri sayısındaki artış, hissedar değerindeki artış vb...
- ii. Yaklaşım:** İşletme hedeflerinin gerçekleştirebilmesinde işletme süreçlerine, birbirlerini tamamlayıcı yaklaşımlar geliştirilmelidir. Yaklaşım; strateji ve politikalara uygun belirlenmiş, paydaşların ihtiyaçlarına odaklanmış ve diğer yaklaşımlarla etkileşimli olmalıdır.
- iii. Yayılım:** işletme süreçlerinin etkinliğini sağlamak için belirlenen yaklaşımların, işletme ve süreçler üzerinde sistematik yayılımı gereklidir. Yayılım; yaklaşımların gerçekleştirilmesinde nelerin yapıldığını içerir.
- iv. Değerlendirme ve Gözden Geçirme:** yaklaşımın ve yayılımın değerlendirilerek, ölçüleme ve öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilmeli, elde edilen bilgilere göre de iyileştirme önceliklendirme, planlama ve uygulama yapılmalıdır.

Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluşta hedeflenen sonuçlar, uygun ve erişilebilir olmalı, ilgili alanı kapsayacak şekilde olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, diğer kuruluşlarla karşılaştırma yapıldığında ise yaklaşıma dayalı olarak performansın yüksek çıkması gerekmektedir (Argüden ve Sağdıç, 2000: 12).

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması, yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan

kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir (Argüden ve Sağdıç, 2000: 12):.

Yayılm bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir (Argüden ve Sağdıç, 2000: 12):.

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yayılımın düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konuda önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir (Benek, 2007: 39).

Mükemmellik Modeli'nin en yaygın kullanım alanı organizasyonlar için bir "özdeğerlendirme" aracı olmasıdır. Özdeğerlendirme yöntemiyle kuruluşlar kuvvetli ve zayıf yönlerini belirleyebilmekte; iyileştirmeye açık alanlarını önceliklendirebilmekte ve bu iyileştirmeler için hareket planları oluşturabilmektedir (Argüden ve Sağdıç, 2000: 13).

**Şekil 1. 7:** Öz Değerlendirme Aşamaları



**Kaynak:** Russell, 1999: 701

Yukarıda belirtilen öz değerlendirme sürecinin ilk aşamasında şirketin misyonunun, vizyonunun, stratejilerinin neler olduğu öğrenilir. İkinci aşamada şirketin mevcut performansına; rakiplerine göre göstermiş olduğu performansa elde ettiği sonuçlara tespit edilir. Üçüncü aşamada eksik kalınan konuların tespiti giderilmesi için yaklaşımlar oluşturulur. Dördüncü aşamada eksikliklerin giderilmesi için yaklaşımlar yayılıma dönüştürülür. Son aşamada ise değişim için gerekli alt yapılar olan

Çalışanların, işbirliklerinin, kaynakların ve süreçlerin yapılandırılması sağlanır (Russell, 1999: 701).

şirketler öz değerlendirmelerden en yüksek faydayı sağlayabilmek için, değerlendirmede elde edilen ıktıları, iş planlama süreci ile bağlantılı hale getirmektedirler (Russell, 1999: 701).

EFQM Mükemmellik Modeli, işletme süreçlerindeki iyileştirme faaliyetlerini değerlendirmekte ve nelerin iyileştirme çalışmalarına katkısı olacağını tespit etmektedir. Fakat, hangi iyileştirme çalışmasının işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada öncelikli olarak kullanılacağını belirleyememektedir. Bu nedenle Mükemmellik Modeli'nin şirketlere bir nceliklendirme sistemi sunan Performans Karnesi ile birlikte kullanılması yararlı olmaktadır (Saraç, 2009: 76).

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE**  
**BSC VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ**

## 2.1. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik Yönetim birbirini takip eden ve besleyen beş halkalı bir zincire benzetilebilir. Stratejik yönetim sürecini şöyle sıralayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2004: 31):

- i. Organizasyonun Yönü (Misyon ve Vizyon: Yönetim felsefesi. Değerler)
- ii. Çevresel Analiz (İç çevre, Dış çevre)
- iii. Kısa Ve Uzun Vadeli Amaçların Belirlenmesi
- iv. Strateji Formülasyonu (Stratejik seçim, işbirliği, iş, fonksiyon)
- v. Strateji Uygulaması (Liderlik, yapı, kontrol sistemleri, insan kaynakları)
- vi. Strateji Denetlenmesi ve Değerlendirmesi (İşletme performansı, mali performans)

Bu sıralamada ilk dört sıra strateji oluşturma sürecini son iki sıra ise strateji uygulama ve değerlendirme sürecini oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim süreci "stratejik bilince" sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç işletmelerde bulunan yöneticilerin (Ülgen ve Mirze, 2004: 31);

- i. Kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- ii. Mevcut stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini,
- iii. Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanılabileceğini, anlayabilme ve bu konularda kafa yormaları anlamındadır.

Eğer, işletme bir vizyon sahibi değilse ve gelecekte nasıl davranması gerektiği konusunda kendisine ait bir takım tanımlamalar yapamıyorsa, bu işletme için stratejik davrandığını söylememiz mümkün değildir. Stratejik bilince sahip yöneticiler stratejik yönetim sürecini uygulayabilecek stratejileri belirlerler ve daha sonra da işletmenin mevcut misyon, vizyon ve amaçları doğrultusunda dış çevre ve iç kaynak analizi ile ilgili çalışmalarını başlatırlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 57).

Dış çevre analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmalardır. İç kaynak analizi ise işletmenin dış çevresindeki fırsatlardan yararlanabilmesi ve getireceği kısıtlamalara karşı kendini koruyabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerinin saptanmasına yönelik çalışmalardır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi, işletmenin kendi kendisini analiz etmesini ve sahip olduğu kaynakların envanterini çıkarmasıyla gerçekleşir. Organizasyon yapısı, kültürü ve kaynakları işletmenin güçlü ve zayıf yönleri konusunda fikir verir (Dinçer, 1997: 30).

Dış çevre analizi ve iç kaynak analizlerinden sonra ulaşılmak istenen amaç ve hedefler tanımlanır. Analiz yapıldıktan ve amaçlar belirlendikten sonra duruma uygun stratejilerin seçilmesi stratejik yönetim sürecinin en önemli evresini oluşturur. Genel olarak stratejik seçim sürecinde işletmeler üç nokta üzerinde yoğunlaşırlar;

- i. İşletmenin olanakları ile gerçekleştirilebilecek, aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesi,
- ii. Alternatif stratejilerin seçiminde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi,
- iii. Alternatif arasından en uygun stratejik seçimin yapılmasıdır.

Stratejik seçim kararı verildikten sonra amaçları sağlayabilecek uygun stratejilerin işletmelerde uygulanması süreci başlar. Bu süreç geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğundadır. Organizasyon yapısı, merkezileşme veya âdemi merkezileşme derecesi, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir.

Stratejilerin uygulamaya konulması, stratejilere, kurumun yapısına, bilgi ve kontrol sistemlerine ve insan kaynakları yönetimine uyumlu liderlik şekli gibi konularla ilgilidir. Stratejik yönetim sürecinin aşamalarını genel hatlarıyla aşağıdaki gibi başlıklandırılmaktadır.

### 2.1.1. Organizasyonun Yönü

İşletmenin, gelecekte sağlamayı düşündüğü rekabet üstünlüğü için stratejik düşünmesi ve gelecek yönelimli hareket etmesi gerektiği daha önce de belirtilmişti. İşletmenin gelecekte varmak istediği nokta ile ilgili stratejik deyimler ve bu deyimlerin strateji ile ilişkileri aşağıdaki gibi verilmektedir.

Vizyon: Vizyon, gelecekte elde edilmek istenen sonuçlar için gerekli araçları kesin olarak belirtmeksizin, gelecek ile arzulananları tanımlar. En geniş, genel ve kapsamlı bir şekilde amaçları ortaya koyar (Dess, 1993: 24).

Misyon: Misyon, işletmenin varoluş nedeni ve işletmenin araçlarının, hedeflerinin, strateji ve politikalarının dayanağını teşkil eden temel düşüncedir (Higgins ve Vincze, 1993: 65). Vizyon, misyon beyanatlari sayesinde anlaşılabilir hale gelir. Misyon beyanatlariinin nelerden oluştuğuna dair belirli bir kural olmamakla beraber, misyon beyanatlariinde aşağıda sıralanan sorulara cevap bulunmaya çalışılır:

- i. Var olmamızın nedeni nedir? Temel amacımız nedir?
- ii. İşletmemizin emsalsiz veya ayırt edici özelliği nedir?
- iii. Gelecek 3-5 yıl içinde işlerimizle ilgili muhtemel değişiklikler nelerdir?
- iv. Bugünkü ve gelecekteki temel mal ve hizmetlerimiz nelerdir?
- v. Temel ekonomik endişelerimiz nelerdir? Neler olmalıdır?
- vi. İşletmemizin temel inançları, değerleri, istekleri ve felsefi açıdan öncelikleri nelerdir?

Amaç: İşletmenin yön veya yönlerini belirleyerek açıklayan kavramsal yapıyı oluşturmaktadır (Pamuk vd., 1997: 22). Bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder.

Politika: Saptanmış amaçlara ulaşma yollarıdır.

Hedef: Amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarıdır.

Plan: Amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ya da kabaca neyi nasıl yapılacağıının saptanmasıdır.

Taktik: Güç ya da kaynakların harekete geçirilmesi, başka bir deyişle uygulanması ile ilgilidir.

Yöntem: Normal olarak politikanın ya da stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir.

#### **2.1.1.1. Amaç- Hedef ve Strateji:**

Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır. Amaçlar işletmenin strateji veya planlarına yol gösteren bir unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da temel oluştururlar (Elmacı, 2002: 214).

#### **2.1.1.2. Misyon ve Strateji**

Misyon stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce, belirlenmesi gerekir. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunacağını yaşama ve gelişme olanağı elde edebileceğini belirlemektedir. Strateji ise kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır (Elmacı, 2002: 215).

#### **2.1.1.3. Strateji ve Politika**

Strateji, politikanın üzerinde olup tasarlama ve ileriye öngörme ya da sezme ile ilgili bir kavramdır ve bir işletmenin amaçlarını ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Hâlbuki politika daha özel durumlar için meydana getirilmiş uygulamalara daha yakın olan birtakım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur (Elmacı, 2002: 216).

#### **2.1.1.4. Strateji ve Taktik**

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin ya da kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, güç ya da kaynakların harekete geçirilmesi, başka bir deyişle uygulanması ile ilgilidir (Elmacı, 2002: 216).

#### **2.1.1.5. Strateji ve Yöntem**

Yöntem, normal olarak politikanın ya da stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, strateji planlaması, yaparken bir takım niteliksel ve niceliksel yöntemlerden yararlanır. Politik uygulamaları da birtakım yöntemlerin bileşiminden oluşur (Elmacı, 2002: 217).

#### **2.1.1.6. Strateji ve Plan**

Plan, ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ya da kabaca neyi nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Görüldüğü üzere plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah ettiğimiz bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle ya da çevresel gelişmesiyle ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonunun” maksimizasyonu ile ilgilidir (Elmacı, 2002: 217).

#### **2.1.1.7. Strateji İşletme Birimleri**

Stratejik işletme birimi, kendisine ait ayrı bir mamulü ya da hizmeti, pazarı, rakipleri, sorumlu yöneticisi olan birbirinden ayrı bir örgüt birimidir. Başka bir deyişle, işletmenin bir bölümü, bir iş grubu ya da bir mamul gibi belirli değerler yaratan sorumluluk ya da kar merkezleridir (Elmacı, 2002: 218).

İşletmeler, tek çeşit mamul veya hizmet üretebileceği gibi birden fazla çeşitte mamul veya hizmet üretebilir. İşletme tek çeşit üretimde bulunuyorsa, bu işletme bütün halinde stratejik işletme birimidir. Eğer ki işletme birden çok çeşitte üretimde bulunuyorsa ve bunlarda birbirlerinden ayırt edici özelliklere sahipse her üretilen çeşit için farklı üretim faaliyetleri ve bunların yönetimi ayrı bir stratejik işletme birimi olarak değerlendirilir.

Her stratejik işletme birimi için ayrı ayrı çevre analizlerine, amaçlarının belirlenmesine, stratejilerinin saptanmasına, uygulanmasına ve kontrol edilmesine ihtiyaç duyulacaktır. İşletmenin yönetimi için gerekli bütün faaliyet ve uygulamaların bağımsız olarak işlendiği birimlere stratejik işletme birimleri adı verilmektedir.

### **2.1.2. Çevresel Analiz**

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT (FÜTZ) (Kuvvetli Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar ve Tehditler) Analizi adı verilmektedir (Dinçer, 1992: 27).

Üstünlükler: Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir.

Zayıflıklar: İşletmenin rakiplerine oranla etkili performansına engel olan, kaynaklar veya yetkinliklerdeki eksiklikler veya sınırlamalardır.

Tehditler: İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir.

Fırsatlar: Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir.

### 2.1.2.1. Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi

İşletmenin dış çevresindeki değişimler, bugünkü ve gelecekteki fırsat ve tehditlerin temel kaynağıdır. Dış çevre, işletmenin direkt kontrolü dışındaki eğilimler, olaylar ve güçlerden oluşur. Değişmeler her işletmeyi farklı etkiler.

İşletme ile ilgili dış çevre faktörlerinin üç gruba ayırmak mümkündür. Bunlar küresel çevre, genel çevre ve iş çevresidir.

#### 2.1.2.1.1. Genel Çevre Faktörleri:

Genel çevre faktörleri aşağıdaki başlıklarla sıralanmaktadır (Eren, 2008: 64-67):

- i. Ekonomik Faktörler: İşletmelerin içinde buldukları ekonomilerdeki genel eğilim (ekonomik durgunluk, enflasyonist etki vb...) işletmenin faaliyetlerini ve strateji geliştirme sürecine etki edebilmektedir.
- ii. Teknolojik Faktörler: Pazar ve müşteri beklentilerini önemli ölçüde etkileyecek olan teknolojik gelişmeler işletme stratejilerinde dikkate alınması gereken önemli bir dış faktör kalemini oluşturmaktadır.
- iii. Politik ve Yasal Faktörler: Yasal düzenlemeler ile yatırım teşvikleri arttırabilir veya vergi yükleri arttırılarak ya da yasal kısıtlamalar getirilerek yatırım alanları kısılabilir. Bu gibi durumlar işletmelerin oluşturdukları stratejileri farklı boyutlara çekmelerini gerektirecektir.
- iv. Sosyal Faktörler: İşletme yöneticileri veya çalışanlarının değer yargılarını, hayata bakış açılarını kapsayan sosyal faktörler işletmenin geleceğine yön verecek stratejik seçimlerde etki gücü yüksek bir öneme sahiptir.

### 2.1.2.1.2. *İş Çevresi Faktörleri:*

İşletmenin faaliyetlerini yerine getirirken etkileşimde bulunduğu, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, işçiler, finansal kuruluşlar, işletmenin içinde bulunduğu iş çevresini temsil etmektedirler. İşletmenin iş çevresinde oluşabilecek herhangi bir değişme işletmeyi etkilemesi tabii bir etkidir. Bu nedenle işletmenin stratejik kararlarında iş çevresi faktörünün etkileri bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Eren, 2008: 64-67):

- i. Rekabetin Niteliği ve Derecesi: İçinde bulunulan sektörde yer alan diğer işletmeler, fiyat rekabeti, yeni ürün rekabeti, teknik servis rekabeti, maliyet rekabeti gibi çeşitli rekabet türleriyle pastadan daha fazla pay alma yarışına gireceklerdir. Bu şekilde de hem rekabet zorlaştıracaklar hem de pazar daralması sağlayacaklardır.
- ii. İkame Malların Rekabet Gücü: İşletmenin ürettiği mal veya hizmetlere ikame teşkil eden ürünler, kalite ve fiyat yönünden cazip koşullar taşıyorsa pazarda bulunma süreleri ve tercih edilebilirlikleri yüksek olacaktır. İşletme için tercih edilebilir ikame mallar rekabet üstünlüğünün sonu demektir. İşletme bu sebeple yeni üretim yöntemleri geliştirerek düşük maliyetler planlaması ya da farklılaştırılmış ürünler oluşturmak için yeni stratejiler oluşturması gerekecektir.
- iii. Pazara Giriş Engelleri: İşletmelerin kar payı yüksek olarak gördükleri pazarlara girişte; üretim için sistemi oturmuş ve kapasitesi büyük işletmelerle yarışmamak, ürününü ve ismini tanıtmak için yeterli sermayeyi bulduramamak, var olan işletmelere karşı rekabet edebilecek teknik, beşeri güce sahip olamaması, dağıtım kanallarına hakim konumu olamaması gibi bir takım engellerle karşılaşabilirler. Bu da kar payı yüksek görülen pazara girilememesi ya da girilme girişiminin sonuçsuz kalması anlamına gelecektir.

- iv. Tedarikçilerin Gücü: İşletmeye ilk madde malzeme, yarı mamul vb. her türlü girdiyi sağlayan tedarikçiler, bu girdileri istenilen zamanda istenilen fiyatla sunması rekabet avantajı için önem arz edecektir. Aksi durumlarda işletmenin elini kolunu bağlayacaktır.
- v. Müşteri Gücü: İşletmelerin faaliyetlerinin temel dayanağı elbette ki müşterileridir. Eğer müşteri beklentileri, işletme çabalarından üstün ise işletme için sıkıntılı bir durum söz konusu olacaktır.

İş çevresinin bu 5 faktörü işletmeye kıyasla yüksek güce sahip ise işletmenin karlılığını düşürecek hatta işletme için daha vahim sonuçlar doğurabilecektir. Aksi durum ise işletmeyi yüksek kar seviyelerine çıkarabilecektir. İşletme için belirlenen etkili stratejiler, bu 5 iş çevresi faktörünü etkileyebilirler.

### 2.1.2.2. Üstün Ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi

İşletme ile ilgili fırsat ve tehditler ile kritik başarı faktörleri belirlendikten sonra, işletmenin pazarda etkili olabilmesi için içe dönük üstün ve zayıf yanlarını tespit etmesi gerekmektedir. Bunun için (Ülgen ve Mirze, 2004):

- i. İşletme için az sayıda kritik başarı faktörünün belirlenmesi,
- ii. İşletmenin kaynak ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- iii. İşletmenin kaynak ve yeteneklerinin kritik başarı faktörleriyle kıyaslanması,
- iv. İşletmenin fırsatlardan yararlanabilmesi için üstün yanlarını, tehditlerden sakınması için zayıf yanlarını belirlemesi,
- v. Rakiplerin üstünlükleri ile zayıflıklarını işletmenin üstünlük ve zayıflıklarıyla karşılaştırmak,
- vi. Rakiplerinin üstünlüklerinden daha üstün olduğu yanlar ile rakiplerinin zayıflığından daha zayıf olduğu noktaları belirlemelidir.

İşletme için üstün yönleri ile fırsatları yakalaması, zayıf yönleri ile tehlikelerden kaçınması ve bunlara göre stratejilerini şekillendirmesi amacıyla üstün ve zayıf yönlerinin tespiti önem taşımaktadır.

### 2.1.3. Amaçların Oluşturulması

İşletmeler faaliyetleri itibariyle değişik büyüklüklere ulaşabilir, çok sayıda ortağa, çalışana, farklı tipte müşterilere sahip olabilirler. Büyük şirketlerin sahip oldukları bu özellikler tüm ilgili kişilerin işletmeyle ilgili beklentilerinde veya işletmeyle ilgili hedeflerinde farklılıklar taşıyabilir. İşte bu nedenle İşletmelerin kuruluşları ve varoluşları, bir veya birkaç amaca dayalıdır. Kar elde etmek, topluma hizmet sunmak, sektör öncüsü olmak vb. Bu amaçları gerçekleştirmek için faaliyette bulunan işletmeler tüm birimleriyle bu amaçları etrafında toplanabildikleri suretle başarıyı yakalayabilirler.

İşletmeleri amaçlarına getirecek yol, amaçların açık ve düzgün bir biçimde belirlenmesi ve bu amaçların tüm işletme birimlerinde, çalışanlarınca benimsenmesiyle gerçekleştirilecektir.

Sermaye gücü, insan faktörü gibi etkenler, çevreden gelen baskılar, işletmenin üstlendiği sorumluluklar ile ortakların ve yöneticilerin arzuları işletmenin amaçları oluşturulmasında etkilidir. Amaç ölçülerinin meydana getirilebileceği sekiz alan tanımlanmıştır. Bunlar (Eren, 2006: 27):

- i. Çalışılan pazarın belirlenmesi,
- ii. Yenilik,
- iii. Verimlilik,
- iv. Fiziksel ve finansal kaynaklar,
- v. Karlılık,
- vi. Yönetici yerleştirme ve geliştirme,
- vii. İşçi yetiştirme ve geliştirme,
- viii. Halka karşı sorumluluk.

İşletmeler genel amaçlarını belirledikten sonra işletmelerde her bölüm, servis ya da kısmın amaçlarının ne olması gerektiğini saptamak gerekecektir. İşletmenin genelini değil de alt bölümlerini kapsayan bu amaçlara ikincil amaçlar denilmektedir. İkincil amaçlar, genel amaçlar olan ekonomik ve sosyal amaçların bir türevidir ve onları gerçekleştirmek için oluşturulurlar (Eren, 2006: 27):.

İşletmenin temel amaçları daha ziyade onun stratejisini ilgilendirmektedir. İkincil amaçlara örnek olarak aşağıdaki liste verilebilir. Böylece, açıklamalarımız daha da somutlaşmış olacaktır (Eren, 2006: 27-28).

- i. Yüzde olarak kesinleşmiş Pazar kısımlarının çeşitli satış birimleri arasında, ulaşılabilecek hedefler olarak bölünmesi,
- ii. Toplam satış tutarı için belirlenen rakam,
- iii. Kazanılması gereken müşteri sayısı için belirlenen bir sayı,
- iv. Mümkün olabilecek iş anlaşmazlıkları için kaybedilecek azami çalışma saatleri sayısı,
- v. Ulaşılması düşünülen likidite oranı,
- vi. Faaliyetleri etkin bir biçimde başarabilmek için gerekli olan işgücü sayısı,
- vii. Satışlardan beklenen karlılık için ürün tipi ve müşterilere göre saptanmış hedef rakamları,
- viii. Toplam işgücü içinde personel devri oranı ya da mümkün istifaların sayısı,
- ix. Organizasyonda mesleksel eğitim için ayrılması gereken bütçe tutarını belirten bir meblağ,
- x. Yenilenmesi gereken yatırım tutarları için saptanan rakamlar.

Çalışanlara yönelik hedeflerin belirlenerek aylık, 3 aylık periyotlar halinde izlenmesi işletme hedeflerinin gerçekleşmesinde verimliliği artırır. Çalışanlara yönelik hedefler (Eren, 2006: 28):

- i. Bir satıcı için zorunlu kılınan asgari satış miktarı,
- ii. Satıcıların çeşitli ürünlerle ilgili olarak gerçekleştirmeleri gereken aylık, üç aylık, altı aylık ya da yıllık satış hacimleri,

- iii. Her satıcı için yeni kazanılacak müşteri sayılarının faaliyette buldukları bölgelerin özelliklerine göre saptanması.
- iv. Her satıcının yaptığı müşteri ziyaretleri oranı.
- v. Müşteri gruplarına göre asgari satış tutarları.
- vi. Müşteriler için yapılacak azami ve asgari reklam sayıları.
- vii. Çalışılacak azami ve asgari ek mesai saatleri.
- viii. Çeşitli görevler için teorik, insan gücü saatleri sayısı.
- ix. Kabul edilebilir maksimum kayıp ya da bozulmaların miktarı.
- x. Stoklama esnasında ortaya çıkabilecek kayıplar için, kabul edilebilir miktar.
- xi. Üretimi çeşitli evreleri ya da çeşitli işletme elemanları için uygulanabilecek maliyet normları
- xii. Verilmiş sabit bir zamana göre, çalışan işçiler için azami ve asgari getiri miktarları.
- xiii. Ambalajlama ya da yeniden ambalajlama faaliyetleri esnasında meydana gelebilecek azami kayıplar.
- xiv. Tartı aletlerini kontrol etmek için saptanmış zaman süresi.

Burada dikkat edilmelidir ki bu normlar olanaklı ve gerçekçi olmalıdır. Aksi takdirde işletmeye yarar yerine zarar getirebilir. Normlar hazırlanırken iş özelliklerine, iş çevresinin özelliklerine ve normal çalışan insanların yetenekleri göz önüne alınmalıdır.

Tepe Yöneticileri; genel işletme amaçlar ile temel ekonomik ve sosyal amaçlardan oluşan birincil amaçları belirler, Departman Yöneticileri; departman-bölüm-servis-ajans ve bağlı kuruluşlarla ilgili ikinci amaçları belirleyerek birincil amaçları bütünlemeye çalışmakta, İcra Şefleri ise; departman yöneticilerinin belirlediği ikincil amaçları uygulatma ve çalışan personelin verimlilik tablolarını oluşturma işlemini yapar (Eren, 2006: 29).

#### 2.1.4. Stratejik Formülasyon (Stratejik Seçim)

İşletmelerin amaçlarına ya da mevcut piyasa durumuna göre seçecekleri stratejiler farklılık gösterecektir. Faaliyetleri itibariyle kazançlı bir sektörde bulunan işletmeler büyümeye yönelik stratejileri, piyasa koşullarından çabuk etkilenen işletmeler ise durgun büyümeye yönelik stratejileri seçeceklerdir. Rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde ise işletmeler rakiplerinden daha karlı olabilmek için tasarrufa yönelik stratejilere yöneleceklerdir.

##### 2.1.4.1. Stratejik Seçeneklerin Sınıflandırılması

İşletmelerin ya da stratejik işletme birimlerinin izleyebilecekleri stratejileri ana hatlarıyla üç sınıfta toplamak mümkündür. Bunlar (Eren, 2008: 141):

- i. Büyüme stratejileri,
- ii. Durgun büyüme ya da dengelilik stratejileri,
- iii. Tasarruf stratejileri.

##### 2.1.4.1.1. *Büyüme Stratejileri*

Büyüme stratejilerini iç büyüme yolları ve dış büyüme yolları olarak kendi içinde ikiye ayrılmaktadır (Eren, 2008: 141).

***İç Büyüme Yolları:*** Günümüzde işletmelerin stratejik iç büyüme planlarını altı grupta toplayabiliriz. Bunlar;

***Uzmanlaşma:*** Bu strateji, sınırlanmış belirli bir Pazar üzerinde, ancak bir ürün çeşidiyle faaliyetleri planlama ve geliştirme esasına dayanır ve faaliyetlerde kesinlik ve açıklık kazandırma amacını güder. Uzmanlaşmanın en büyük sakıncası, çevrenin aleyhte gelişmeler göstermesi sonucunda talebin azalmasıdır. Talep azalması halinde, işletme maliyetlerini karşılayamayacak duruma düşerek faaliyetlerini durdurabilir ya da yaşama

gücünü devam etse bile gelişme gücünü kaybeder. Uzmanlaşma stratejisinin diğer bir sakıncası, faaliyette bulunulan pazarın ileride doyum noktasına ulaşarak işletmeyi gelişme olanaklarından mahrum duruma düşürmesinde görülür.

*Yatay Farklılaştırma:* Daha önce üretilen ürün çeşitlerinin bağlı olduğu sanayi kollarındaki faaliyetlerin genişletilmesi planıdır. Pazara nüfuz etme (mevcut ürünle daha çok satış yapma), mamul farklılaştırması (mamuller üzerinde değişiklik yapılması) ve pazar farklılaştırması (mevcut pazardaki farklı müşterilere hitap etme), yatay farklılaştırma da kullanılan yöntemlerdir.

*Dikey Farklılaştırma:* İşletme üretim sürecine giren hammadde ve yarı mamullerin üretimleriyle ilgilenebileceği gibi, satış mağazası da kurarak faaliyetlerini farklılaştırmaktan yarar sağlamayı umabilir.

*Tek yönlü Farklılaştırma:* Tek yönlü farklılaşma stratejisi çeşitli pazarlara veya ürünlere riskleri dağıtmak suretiyle işletmeye belirli bir güvenlik sağlayacaktır. İşletmeler, tek yönlü farklılaştırmayı, aynı pazarda farklı ürünle ya da farklı pazarda aynı ürünle gerçekleştirebilir.

*Yığılım:* Üretilen mamuller yönünden, birbirlerinden ayrılmış birçok faaliyetin bir arada yapıldığı, çok geniş olarak farklılaştırılmış gruplar şeklindeki gelişme planlarına yığılım adı verilmektedir.

*Türdeşlik:* Ticari yönden dar biçimde birçok faaliyet sektörlerinin bir grup altında birleşmelerine türdeşlik niteliğinde gelişmeler adı verilmektedir.

***Dış Büyüme Yolları:*** Dış büyüme, günümüzde gittikçe yaygınlaşan bir stratejik alternatif durumuna gelmiştir. Bu stratejide; iki ya da daha çok işletmenin, aynı ürün/aynı pazar üzerinde ya da farklı ürün/farklı pazar üzerinde birleşmesi veya müşterek bir işe girişmesi söz konusudur.

*Birleşme:* Birleşme durumunda, ya birleşen işletmelerden birinin bünyesinde toplanılmakta, ya da yepyeni bir işletme olarak bir araya gelmektedir.

Birleşmenin üç çeşidi vardır. Bunlar (Glueck, 1980: 212);

- i. *Yatay birleşme*; aynı iş kolunda faaliyette bulunan ve üretim süreçlerinin niteliği benzer olan iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesi sonucu oluşur.
- ii. *Tek yönlü birleşme*; teknoloji, üretim süreçleri ve pazarlar yönünden birbirleriyle ilgili alanlarda faaliyette bulunan iki ya da daha fazla işletmenin birleşiminden oluşur.
- iii. *Yığılım birleşme*; ne teknoloji, ne üretim süreçleri ve ne de pazarlar bakımından birbirleriyle sıkı bir ilişkisi bulunmayan iki ya da daha çok işletmenin bileşiminden oluşur.

*Müşterek Yatırım Ortakları*: Bir işletmenin tek başına üstesinden gelemeyeceği, birden fazla işletmenin bir araya gelmesini gerektiren işler için yapılan ortaklıktır. Ortaklığına giren işletmelerden kimisi yetenekli uzman ve işgücüne, kimisi bol finansal kaynağa, kimisi ileri teknolojiye, kimisi de kaliteli ve yeterli hammadde ile doğal kaynaklara sahiptir.

Kısaca müşterek yatırım ortaklıklarına gitme tüm işletmeler ve ülkeler için cazip olmaktadır. Bunlar (Eren, 2008: 147);

- i. Yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltmakta,
- ii. Küçük firmalara, dev işletmelerle rekabet etme ve onlarla arasında yaşama imkanı sağlamakta,
- iii. Yeni teknolojileri kolayca elde etme fırsatı vermektedir.

#### **2.1.4.1.2. Durgun Büyüme (Denglilik) Stratejileri**

Durgun büyüme stratejisi, işletmenin, bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi sürdürmesi ve yeni alanlara girerek riski arttırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir (Dinçer, 2004: 220).

Durgun büyüme stratejilerini dört grupta incelenmektedir (Glueck, 1980: 203):

Yavaş Büyüme Stratejileri: Çevre yavaş değişiyor ve işletme buna başarılı bir şekilde ayak uydurabiliyorsa bu strateji yararlı olur. İşletmenin, içinde yer aldığı sektörün büyüme oranında yatırım yaparak, sektördeki payını ve rekabet avantajını korumayı düşündüğü stratejik yaklaşımdır.

Kar ya da Harmanlama Stratejileri: Endüstri büyümesini durdurmuş ve olgun bir noktaya erişmişse bu strateji yararlı olur. Ürünler olgunluk dönemine gelmiş, endüstri büyümesini durdurmuşsa, işletmenin, verimsiz yatırımları azaltarak nakit çıkışlarının önüne geçmeyi düşüneceği stratejik yaklaşımdır.

Fasıllı Durgun Büyüme Stratejisi: Belirli bir süre büyümeyi, sonra bekleyip, verimlilik ve etkinlikte dengeyi sağlamayı, sonra yeniden büyümeyi içeren stratejik yaklaşımdır.

Destekli Büyüme Stratejileri: Gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve kaynak israfının önüne geçilmesini içeren stratejik yaklaşımdır.

#### 2.1.4.1.3. Tasarruf Stratejileri

Tasarruf stratejileri; faaliyet başarısızlıklarının yaşandığı ya da rekabet amaçlarının gerçekleştirilemediği durumlarda, verimliliğin sağlanması amacıyla uygulanan bir strateji türüdür. İşletme yöneticileri, başarısızlığı simgelemesine rağmen, bazı nedenlerden dolayı, hoşlanmadıkları bu stratejileri uygulamak zorunda kalırlar.

Tasarruf stratejilerini kendi içinde dört ana başlıkta toplayabiliriz. Bunlar (Glueck, 1980: 224):

- i. Etrafına Bakma Stratejileri: İşletmenin verimliliğini sağlama üzerine yoğunlaşır. Bu stratejide izlenen ana yaklaşımlar ve uygulanan faaliyetler şunlarda ibarettir:
  - a. Maliyetleri azaltma yoluna gitme: İşletmenin, emeklilik ya da işten çıkarma suretiyle personel azaltımına gitme, zaruri olmayan bakım ve tamir

masraflarında indirim yapma, gibi maliyet oluşturan unsurlarında kısıtlamaya gitme çabasıdır.

- b. *Gelirleri arttırma tedbirleri:* Aylıklığı azaltma, alacak ve stokların devir süratini arttırma, giderleri arttırmaksızın satışları ve karları arttırma çareleri arama.
  - c. *Varlıkları azaltma tedbirleri:* Satışlar azaldığı takdirde işletmenin verimsiz alandaki arsa, bina, demirbaş gibi varlıklarını azaltarak amortisman giderlerini kısma çabasıdır.
  - d. *İşletmenin kurmaylarında tasarruf sağlama:* Bazı danışmanların görevlerine son verme.
  - e. *İşletmenin faaliyet alanını daraltma:* Ekonomik ömrünü doldurmuş bazı yatırımlara son verme.
  - f. *Pazarlama harcamalarını azaltma:* Özellikle satış teşvik ve reklam harcamalarını kısma.
  - g. *Yenilik yapma çabalarından vazgeçme:* Özellikle pahalı araştırma geliştirme uzmanları ve teçhizatının giderlerini ortadan kaldırma ya da önemli ölçüde azaltma.
- ii. *Tecrit Etme Stratejileri:* Bir stratejik iş biriminin ya da bir stratejik iş biriminde alt üretim kısımlarından birini satma ya da faaliyetini durdurma ile ilgilidir.
  - iii. *Son Verme Stratejileri:* Son verme stratejisi başarısızlığı simgelemektedir. Olağanüstü gelişmeler dışında, çok seyrek olarak başvuru olan bir yoldur. İşletmeyi tamamen satma ya da faaliyetine son verme stratejisidir.
  - iv. *Mahkûm İşletme Stratejisi:* Bir işletme, ürün ya da hizmet satışlarının % 75 inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa ya da müşteri bağımsız bir işletme tarafından normal olarak yapılması gereken fonksiyonların bir kısmını üstlenmişse bu işletme, müşteriye mahkûm bir strateji izliyor denebilir. Bir kuruluşun mahkûm işletme stratejisi izlemesi halinde, onu mahkûm eden müşteri veya işletme onun adına birçok kararları vermektedir.

#### 2.1.4.1.4. Karma Stratejiler

İşletmelerin uygulamalarında değişik stratejik alternatiflerin izleri veya aynı anda iki ve daha fazla seçeneği takip etme durumu görülebilecektir. Örnek vermek gerekirse, işletme dikey farklılaşmaya giderek büyüme stratejisi izlerken, tasarruf stratejileri izleyerek de maliyetlerini azaltmaya gidebilirler (Dinçer, 2004: 232).

#### 2.1.4.2. İşletme ve Stratejik İş Birimi Stratejileri Seçim Analizleri

İşletme ve stratejik iş birimi stratejileri seçim analizlerinde Ansoff, Porter ve Wright, Pringle ve Kroll un oluşturduğu yöntemler bulunmaktadır.

##### 2.1.4.2.1. Ansoff'un Strateji Elemanları Analizi Ve Büyüme Matrisi

Ansoff bu analizinde daima büyüme alternatiflerini hedeflemiş tasarruf stratejilerine değinmemiştir. Büyüme yollarını bunlarla ilgili seçenekleri belirlerken stratejisinin elemanları adını verdiği; faaliyet sahası, büyüme vektörü, rekabet avantajı ve sinerji gibi hususların dikkate alınmasını şart koşmuştur (Eren, 2008: 163).

**Faaliyet Sahası:** Düşünüre göre strateji tayininde ilk kavram amaçlara uygun faaliyet sahasının seçimidir.

**Büyüme Vektörü:** Ansoff'a göre firma stratejik işletme birimini değişik stratejik alternatifler izleyerek büyütüp geliştirebilir.

**Tablo 2. 1:** Ansoff'un Büyüme Vektörü

	<b>Mevcut Ürün</b>	<b>Yeni Ürün</b>
<b>Mevcut Pazar</b>	Pazara Nüfuz Etme Stratejileri	Ürün Geliştirme Stratejileri
<b>Yeni Pazar</b>	Pazar Geliştirme Stratejileri	Çeşitlendirme Stratejileri

**Kaynak:** Eren, 2008: 163

Pazara Nüfuz Etme Stratejileri: İşletme aynı ürün veya hizmetlerle pazardaki payını arttırmaya hedeflemektedir. Bunun için satışlarını reklamlar ya da satış artırıcı diğer promosyon çalışmalarısıyla arttırabilir.

Pazar Geliştirme Stratejileri: Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmek, yeni müşterilerle tanışmak, onların ihtiyaç, eğilim ve alışkanlıklarını bilmek demektir.

Ürün Geliştirme Stratejileri: İşletmenin aynı endüstri içinde kalarak farklı veya çeşitlendirilmiş ürünlerle müşterileri kendine çekme girişimidir.

Çeşitlendirme Stratejileri: İşletmenin yepyeni ürünler ya da hizmetlerle yeni pazarlara girmesi söz konusudur. Bu oldukça riskli olmaktadır.

Rekabet Avantajı: Ürünler ve Pazar alternatifi açısından müşterek bağlılığı yürütmenin üçüncü bir tamamlayıcısı işletme veya stratejik iş biriminin yenilik ve orijinallik politikası izleyerek kazanılmasıdır. Rekabet avantajı da ürünler ve pazarlar yönünden söz konusu müşterek bağlılığa sadık kalmakla kazanılır.

#### 2.1.4.2.2. M. Porter’ın Jenerik Stratejileri

Jenerik stratejilerin temelini rekabetçi stratejiler oluşturmaktadır. Diğer bir deyimle, rekabetçi strateji işletmenin çalıştığı sektörde rakiplerine göre bulunduğu durumu ve rekabet gücünü ifade eder (Eren, 2002: 182).

Porter’a göre işletme, “**düşük maliyet**” ve “**farklılaştırma**” olarak adlandırılan iki temel rekabetçi avantajdan birini elinde bulundurabilir. Söz konusu bu iki temel avantaj, işletmenin “**geniş müşteri hedefi**” ve “**dar müşteri hedefi**” olarak izlediği iki farklı rekabetçi amaçla karşılaştırılır (Eren, 2002: 250).

**Tablo 2. 2:** Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejisi

	<b>Maliyet Liderliği</b>	<b>Farklılaştırma</b>	<b>Odaklaşma</b>
<b>Ürün Farklılaştırma</b>	Düşük (özellikle fiyat bakımından)	Yüksek (özellikle teklük ve ayrıcalıklı olmak bakımından)	Yüksek (teklük ve ayrıcalıklı olmak bakımından)
<b>Pazar Kısmı</b>	Düşük (geniş Pazar)	Düşük (çok pazar bölümleri)	Düşük (tek ya da birkaç Pazar kısmı)
<b>Ayrıcalıklı Üstünlük</b>	Üretim ve Materyal Yönetimi	Satış ve Pazarlama, Araştırma ve Geliştirme	Her türlü ayrıcalıklı üstünlük

**Kaynak:** Eren, 2008: 172

Hızlı Cevap Verme Stratejisi: Günümüzün işletme çevresi, işletmeleri yeni bir rekabet avantajı üzerinde düşündürülmeye zorlamaktadır. Bu stratejik seçenek, rakiplerden daha hızlı hareket etme, elini çabuk tutma gibi birçok farklı biçiminde ortaya çıkar. Bunlar (Eren, 2008: 172);

- i. Yeni Ürünler Geliştirme,
- ii. Ismarlama Ürünler,
- iii. Mevcut Ürünleri İyileştirme,
- iv. Ürünlerin Firmaya Sipariş Verme Zamanını Kısaltma,
- v. Pazarlama Çabalarını Yeni Pazar İhtiyaçlarına Uyarlama,
- vi. Müşteri İsteklerine ve Sorularına Cevap Vermedir.

#### **2.1.4.2.3. Wright, Pringle ve Kroll'un Küçük Boyutlu İşletmeler ya da Stratejik İş Birimleri İçin Jenerik Stratejileri**

Porter'in jenerik stratejilerinden esinlenerek tasnif ettikleri küçük işletme birimleri veya stratejik işletme birimleri için izlenebilecek jenerik stratejiler aşağıda sıralandığı şekilde açıklanmaktadır (Eren, 2008: 178);

- i. Odaklaşma – Düşük maliyet stratejisi
  - ii. Odaklaşma – Farklılaştırma stratejisi
  - iii. Odaklaşma – Düşük maliyet / farklılaştırma stratejisi
- i. Odaklaşma – Düşük Maliyet Stratejisi

Bu işletmeler, küçük ve dar bölgede rakiplerinin hitap edemediği, fiyata hassas müşterilere, maliyet avantajları ile hitap ettikleri sürece yaklaşabilirler.

Bu stratejiyi uygulamak isteyen işletme veya stratejik işletme birimleri, düşük fiyatlı ürün almak isteyen, fiyatlara duyarlı müşteriler için ihtiyaçları gideren ama ekstra özelliği bulunmayan veya lüks olmayan ürün veya hizmetler sunarlar. Ölçek ekonomisinden yararlanırlar. İyi bir piyasa araştırmacılarıdır. Mal satıcılarını inceler ve en ucuz fiyatı veren toptancılardan mal alırlar. Araştırma ve geliştirme çabaları üretim

maliyetlerini düşürmek için süreç iyileştirme, verimlilik artırma, stok kontrol ve lojistik hizmetleri etkinleştirme, dağıtım çabalarını en ekonomik biçimde iyileştirme konularına yönelmiştir.

Bu işletmeler, yeni pazar ve ürün imkânlarını değerlendirmek istemezler, yeniliklerden kaçınırlar. Bu stratejinin en önemli sakıncası rakiplerin de fiyata hassasiyetlerini bilip aynı stratejiyi onların da uygulamalarıdır. İkinci bir sakınca ise ikame malların daha ucuza aynı fonksiyonu görecektir şekilde piyasaya sunulmasıdır.

ii. Odaklaşma – Farklılaştırma Stratejisi

Bu strateji pazarda dar bir bölge veya kısma rakiplerinden yüksek ölçüde farklı nitelikte ürün ve hizmetler sunarak müşterilerin isteklerini karşılama stratejisidir. Bu işletmeler ürünlerinin rakiplerden daha üstün ayrıcalıklı olması için hedefledikleri odak pazar kısmına, sürekli yeni ürünler sunarlar. Bu faaliyetler maliyetleri artırır ama fiyat farkını ödemeye razı müşteriler hedef alındığı için firma bunun önemli olmadığını bilincindedir.

iii. Odaklaşma – Düşük maliyet / Farklılaştırma Stratejisi

Bu stratejide, belirli bir pazar kısmı veya seçilmiş bir grup müşterinin ihtiyaçlarını düşük maliyetle ancak yüksek ölçüde farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerle karşılamak söz konusudur. Bu stratejiyi uygulamak için izlenecek farklılaştırma ve maliyet düşürme yolları beş grupta toplanabilir. Bunlar (Eren, 2008: 178);

Kaliteye önem verme: Üretimin kaliteli ürünlerle gerçekleştirilmesi önceliklidir.

Süreç yenilikleri: Üretim süreçlerinde yapılan maliyet düşürücü yenilikler, sipariş alma ve dağıtım etkinliğini artırma konusundaki çabalar süreçlerin yeniden tasarlanması çabaları ürün ve hizmetlerin maliyetlerini düşürmeye yönelik çabalardır.

Sistem yenilikleri: Yenilikler sadece ürün ve hizmetlerin bünyesinde yapılmaz aynı zamanda, pazarlama ve dağıtım, satın alma, bilgi toplama ve işleme de raporlama sistemlerinde de yapılabilir.

Ürün yenilikleri: Mevcut ürünlerin, fonksiyon ve işlevlerinin geliştirilerek artan müşteri beklentilerini gerçekleştirecek yeni ürünler oluşturulabilir.

Ayrıcalıklı yetenek desteği: Küçük işletmeler, büyük işletmelerin birçok ekonomik avantajlarından yoksundurlar. Örneğin, büyük miktarlarda alımlarda tedarik firmalarında sağlanan indirimler ve hatta büyük alımlar dolayısıyla sağladıkları mühendislik desteği ancak ayrıcalıklı yetenek desteği ile küçük firmalar için de elde edilebilir.

Bir küçük firmanın teknik yetenek olarak rakiplerine göre bir şeyi daha iyi yapabilme üstünlüğü çevrede satıcı firmalardan (tedarikçiler) sağlanan mal ve hizmetlerin ucuza elde edilmesi için bir üstünlük olarak görülebilmektedir.

### **2.1.5. Stratejik Uygulama**

Stratejik uygulamalar; örgütün yapısı, kaynak ve kabiliyetleri, kültürü, kullandığı teknolojisi, liderinin taşıdığı özellikleri gibi örgüte bağlı faktörlerle etkileşim içindedir. Stratejik uygulamaların başarıyla sonuçlandırılması, bu faktörlerin durumlarının göz önünde bulundurulmasıyla sağlanacaktır.

#### **2.1.5.1. Stratejilerin Örgüte Uyumlu Hale Getirilmesi**

Dış çevre koşullarının da dikkate alınarak belirlenen stratejilerin, örgüte uygun hale getirilmesi, stratejik uygulamaların öncelikli kısmını oluşturmaktadır. Örgüt yapısına uygun olmayan stratejilerin başarılı olma şansının düşük olacağı açıktır.

Başarılı stratejik uygulamalar için; örgütün birimleri, alt sistemleri ve bunların unsurları arasında uyumun sağlanması, tüm örgütü kapsayacak ortak bir istikamet belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt içinde stratejik uyum için, aralarında etkileşim ve bağımlılık bulunan yedi öge sıralanmaktadır. Bunlar; üstünlük sağlanması için belirlenen stratejiler, yetki dağılımını gösteren örgüt yapısı, işlerin nasıl yapıldığını anlatan sistemler, faaliyetlerin yerine getirilmesinde üstler tarafından önem verilen

hususları içeren yönetim tarzları, çalışanlarca paylaşılan duygu, düşünce ve inançları ifade eden ortak değerler ve tüm bu öğelerin birleşimiyle meydana gelen gücü ifade eden örgüt kabiliyetleridir (Waterman, 1980: 14).

### **2.1.5.2. Örgüt Yapısı**

Stratejiler ile örgüt yapısı arasındaki ilişkide; stratejilere göre örgüt yapıları oluşturulabileceği gibi örgüt yapısına göre stratejilerin de oluşturulabileceği kaynaklarda belirtilmektedir. Örneğin; Rekabet koşullarına bağlı olarak belirlenen stratejiler, işletmenin hangi amaçlarını gerçekleştirip, hangi fonksiyonların yerine getirileceğini ya da hangi iş dağılımının yapılacağını belirleyerek örgüt yapısını etkileyebilirken, farklı stratejiler; işletmenin merkezileşmişliği, yöneticilerinin özellikleri gibi örgüt yapısından etkilenebilir (Dinçer, 2004: 311).

Örgüt yapısı; işletmenin büyümesi, rekabet çevresinin yoğunlaşması, yaşlanması gibi nedenlerle farklılaşmaktadır. Farklılaşan örgüt yapılarına göre de farklı stratejiler etkili olabilmektedir. Örneğin; aynı teknolojiye bağlı bir veya birkaç ürün üreten basit örgütlerde stratejik kararlar; lider yokluğu, yönetici tecrübesizliği ya da yöneticinin kendine olan güven eksikliği gibi nedenlerle rekabet için etkili olamamaktadır. Otomotiv, tekstil sektörü gibi rutin faaliyetlerde bulunan işletmelerde ise; tekrar eden süreçler, çalışanların inisiyatif kullanmalarının önüne geçmekte, yeni fikirlerle stratejik kararlara katılmalarını engellemektedir. Birden fazla birimi, alt sistemi bünyesinde barındıran çok boyutlu örgütlerde ise; her stratejik işletme birimi, kar merkezi gibi çalışıp, kısa vadeli kararlarını kendi alırken, tepe yönetim ise genel stratejik kararları belirlemekte, birimlere kaynak tahsisini yapmakta ve bölüm amaçları, hedefleri ve yöneticileri ile kontrol mekanizmasını oluşturmaktadır (Dinçer, 2004: 315).

### **2.1.5.3. İnsan Faktörü**

Stratejik planların uygulanmasında en önemli faktör insan faktörüdür. Stratejileri uygulayacak olan örgüt çalışanlarıdır. Örgüt çalışanlarının stratejik planı hazırlarken ve

uygularken fikirlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Aynı zamanda uygulamaların beklenen sonuçları vermesi için çalışanların; vizyon, misyon, hedef, strateji ve politikalar yönünden şevklendirilmesi ve motive edilebilmesi gerekmektedir (Ertuna, 2008: 168).

#### **2.1.5.4. Teknoloji**

Teknoloji, girdileri arzu edilen çıktılara ve amaçlara dönüştürmeye yarayan araçlar topluluğu demektir (Hatch, 1997; 128). Teknoloji; çevreye uyum sağlamak için yapılan Ar-ge çalışmaları, pazar araştırmalarını, üretimde kullanılan makineleri ve üretim sürecini destekleyen, muhasebe, insan kaynakları gibi birimlerde kullanılan araç gereçleri kapsamaktadır (Hatch, 1997; 131).

İşletme sürecini, faaliyet kalitesini ve maliyetleri etkileyebilme özelliği olan teknoloji, stratejik kararları etkileyebilmektedir. Çevrede yaşanan teknolojik gelişmeler, stratejik kararları etkilerken, stratejik kararlar da örgütün sahip olduğu teknolojileri etkileyebilmektedir. Bu ilişki, strateji ve teknoloji arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu göstermektedir (Dinçer, 2004: 326).

Stratejik kararlar ile teknoloji arasındaki ilişkiye örnek verilirse; bulunulan çevredeki faaliyetler, rutin ve çeşitlenmemiş bir düzende gerçekleşiyor ve işletmeyi de durgun bir strateji izlemeye yöneltiyorsa, işletme faaliyetlerini standartlaştıracak teknolojilerin kullanılması tercih edilecektir. Eğer ki üretimin arttırılmasına karar verilmişse, bunun için de eski üretim teknolojilerinin yenilenmesi gerekiyorsa bu da büyüme stratejisinin bir uzantısı olacaktır.

#### **2.1.5.5. Temel Yetenekler**

İşletmenin sahip olduğu binaları, tesisleri gibi fiziki kaynaklarıyla, faaliyetlerinde kullandığı teknolojiler ve beşeri kaynakları temel yeteneklerini oluşturmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; fiziki kaynakların ve teknolojik

kaynakların işletmede devamlı kalabileceği fakat beşeri kaynakların işletmede devamlı kalamayacağıdır. Kalifiye nitelikteki çalışanların, işletmeden ayrılması ile yerlerine gelecek yeni çalışanların istenen niteliklere ulaşmaları için işletme kaynaklarından harcamalar gerekecek ve zaman kaybedilecektir. Kalifiye çalışanlar ise, çalışmalarını rakip işletmelerde gerçekleştirecek ve işletme adına olumsuz bir etken oluşturacaktır. Bu nedenle; çalışanları işletmeye bağlayacak örgüt kültürünün oluşturulması ve bu kültürün geliştirilmesi gerekmektedir (Ertuna, 2008: 169).

#### **2.1.5.6. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü; örgütte yer edinmiş ve örgüt üyelerince benimsenmiş değer, düşünce, inanç ve davranışlardır. Daha geniş bir anlatımla örgüt kültürü; bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren; normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Boseman ve Phatak, 1989: 113).

Çevreye sunulacak faaliyetler, gerçekleştirmek istediği amaçlar, üstlenilen misyon, amaçlara ulaşmak için kullanacağı araçlar işletmenin dış kültürel alanlarını oluştururken; örgüt yapısı, çalışanların düşünce ve davranışları, kontrol ve değerlendirme sistemleri, ödüllendirme yöntemleri, liderlik tarzları işletmenin iç kültürel alanlarını oluşturmaktadır (Dinçer, 2004: 337).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2002: 425).

Örgüt kültürü, örgütte çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirirken; sembol, kahraman çalışanlar, slogan ve merasim gibi kültür öğeleriyle de çalışanlara örgüt amaçlarının, kararlarının, stratejilerinin, plan ve politikalarının benimsetilmesi sağlanır (Eren, 2002: 425).

### 2.1.5.6.1. Çevre ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki:

İşletme çevresinde ilgi uyandıran ve rağbet gören unsurlar, örgüt kültüründe de bulundurulmalıdır. Örneğin; çevre, yeni ve işlevsel üretimler üzerinde duruyorsa örgüt kültürü de yeni ve işlevsel üretimler için örgüt koşullarını oluşturmaya meyilli olmalıdır. Ancak, çevre koşullarına göre belirlenecek stratejiler için örgüt kültürü uygun olmayabilir. Bu durumda ya stratejiler değiştirilecektir (ki günün koşullarına göre nasıl davranılacağını belirleyen stratejilerin değiştirilmesi zordur) ya da örgüt kültürünü oluşturan düşünce davranış ve tutumlar yeniden gözden geçirilecektir. Gerçek değişim stratejilerde değil inanç ve değerlerdeki değişim ile başlar ve yeni stratejiler ancak bu değişiklikler sonucu uygulanabilir. Belirlenen stratejilerin, örgüt kültüründe de desteklenecek nitelikte olması elbette ki o stratejilerin başarıma ihtimalini güçlendirecektir (Dinçer, 2004: 338).

Deal ve Kennedy isimli araştırmacılar, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi; sert erkek- maço kültürü, çok çalış-sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürü olarak adlandırılan dört farklı kültür türüyle açıklamıştır. Bunlar (Deal ve Kennedy, 1982: 107):

- i. Sert erkek, Maço kültürü: yüksek riskin olduğu çevrede yer alan işletmelerde, cesur kararlar alabilen, sürprizlere açık yönetici ve çalışanların yer aldığı ve uygulama sonuçlarının hızlı bir şekilde etkisini veya etkisizliğini gösterdiği kültür türüdür.
- ii. Çok çalış- sert oyna kültürü: çevredeki risk faktörünün düşük olduğu fakat uygulama sonucunda başarılı veya başarısız olduğunun hızla görülebildiği, ekip çalışanlarının etkin çalışmasına dayalı kültür türüdür.
- iii. Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: riskli çevrede başarılı sonuç alınıp alınmadığının yavaş öğrenildiği, araştırma geliştirme faaliyetlerinin yoğun olduğu yeniliğe dayalı örgüt kültürü türüdür.
- iv. Süreç kültürü: çevredeki riskin düşük ve uygulama sonuçlarının geç öğrenildiği örgüt kültürüdür. Hata yapmadan çok çalışmayı gerektiren, banka, kamu kurumları bu kültürü kullanmaktadır.

**Şekil 2. 1:** Çevre Ve Stratejik Kararlara Göre Kültür Türleri

		GERİ DÖNÜT	
		Hızlı	Yavaş
ÇEVRESEL RISK	Yüksek	Sert erkek-maço kültür	Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü
	Düşük	Çok çalış sert oyna kültürü	Süreç kültürü

**Kaynak:** Eren, 2002: 433

### 2.1.5.6.2. Örgüt Kültürlerinin, Strateji Oluşumuna Etkileri

Örgüt kültürü, belirlenen amaçların, seçilen stratejilerin oluşturulmasında yol gösterirken, bu stratejilerin uygulanmasında yöneticilere yardımcı olabilecek özellikler taşımaktadır. Yöneticiler, gelecekle ilgili varsayımlarını örgüt kültürünü dikkate alarak belirlerler (Eren, 2002: 425).

Miles ve Snow isimli düşünürler, örgüt kültürlerinin strateji oluşumuna etkilerini; Koruyucu kültür tipi, Geliştirici kültür tipi, Analizci kültür tipi ve Tepki verici kültür tipi olarak dört farklı grupta açıklamışlardır. Düşünürlere göre bu kültür tipleri ve stratejik kararların arasındaki ilişki şu şekilde verilmiştir (Eren, 2002: 440):

1. Koruyucu kültür tipi: muhafazakâr inanç ve değerlerin taşındığı ve riskten uzak durulmaya çalışıldığı, stratejik olarak da dar bir pazarda mevcut faaliyetlerin etkinliğinin artırılmasının amaçlandığı örgüt kültürüdür.
2. Geliştirici kültür tipi: yenilikçiliğin ve yeni fırsatların arandığı bu nedenle yüksek risk taşıyan büyüme ve gelişme stratejilerinin benimsendiği örgüt kültürüdür.
3. Analizci kültür tipi: içsel etkinliklerde dengeliliğin, rakiplerin durumuna göre değişimin hedeflendiği, çevreye uygun büyümeyi amaçlayan örgütlerin benimsediği kültür tipidir.
4. Tepki verici kültür tipi: krizleri ve rakiplerin baskılarını önlemek için tepkide bulunan, kriz veya tasarruf dönemlerinde riske girebilen örgütlerin benimsediği kültür tipidir.

### **2.1.5.7. Liderlik**

Örgüt kültürünü oluşturan tüm çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve yaptıkları işlerdeki etkinliklerini sağlayacak model konumundaki liderler, stratejik kararların da başarıyla uygulanmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, stratejik uygulamalarda edinilmek istenen başarının anahtarlarından biri de liderliktir.

Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçiren bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1992: 357).

Liderin en temel unsuru; örgütün kültürüne önem vermesi, davranışlarıyla samimi ve içten olması, risk almaya elverişli olması ve hatalardan ders çıkarabilmesidir(Ertuna, 2008: 174).

Stratejik lider ise; bir işletmenin veya stratejik işletme biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişidir (Dinçer, 2004: 339).

Stratejik lider, hedeflere yönelttiği çalışanları, işi en iyi yapabilecek, en doğru kararları alabilecek şekilde yetiştiren liderdir. Bu, liderin çalışanlar için model olmasını gerektirir. Aynı zamanda stratejik liderler, yetkilerini pozisyonlarından değil, çalışanlarının onlara olan güveninden alır (Ertuna, 2008: 177).

#### **2.1.5.7.1. Stratejik Uygulamalar İçin Liderlik**

Stratejik işletme birimleri için liderin doğru seçilmesi, belirlenen stratejilerin başarıyla uygulanması için etkili olacaktır. Bu nedenle; stratejik işletme biriminde görev alan mevcut liderin kim olduğu, bu liderin belirlenen stratejilere uygun özellikleri olup olmadığı, eğer ki uygun özellikleri yoksa yerine kimin lider seçileceği, önemli liderlik sorunlarını oluşturmaktadır (Eren, 2002: 444).

Faaliyetlerini çeşitlendirmiş büyük ölçekli işletmeler, belirlenen stratejilere uygun özellik taşımayan liderlerini farklı birimlere çekmekte ve yerlerine, öngördükleri stratejik kararları uygulayabilecek diğer birimlerdeki yöneticiler getirmektedir. Yöneticiler, işletme birimlerinin üretim, pazarlama, ar-ge gibi birden fazla alt fonksiyonlarında çalıştırılmakta ve bu sayede stratejik kararların uygulanması için gerekli olgunluğa ulaşarak liderlik özelliği kazanmaları amaçlanmaktadır. Özellikle büyük işletmelerin uyguladığı bu yöntemle liderlik vasfını kazanan yöneticiler, stratejik kararların uygulanması için gerekli görülen birimlerde görevlendirilmektedir (Eren, 2002: 445).

#### **2.1.5.7.2. Stratejik Kararlar ve Lider Tipleri**

Çevre koşulları, örgütün yapısı, liderin özellikleri, işletme birimleri ve alt sistemlerinin durumu gibi nedenlerle liderlik modelinde farklılık gerektirebilir (Dinçer, 2004: 341).

İşletmelerin uygulamayı kararlaştırdığı stratejik kararlarına göre, liderden farklı davranışlar göstermesi beklenir. Örneğin; Yenilik stratejisini benimseyen işletmeler için, kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi olan cesur ve riskli kararlar verebilen girişimci lider; durgun büyüme veya tasarruf stratejini benimseyen işletmeler için, işletmeyle bağlantısı olan güçler arasında denge sağlamaya çalışan, çevredeki değişimlere ürkek tepkiler veren ve savunmacı kişiliği olan tepkici lider; büyüme stratejisini benimseyen işletmeler içinse, rekabet ortamında çeşitli analizlerde bulunan planlayıcı lider tanımlanmıştır (Mintzberg, 1973: 44-53).

#### **2.1.5.7.3. Liderden Beklenen Görevler**

Lider olarak nitelenecek yöneticilerin; vizyon sahibi olması, rekabetin yoğunluğuna göre riske girebilmesi, seçilmiş stratejilerin uygulanmasına uygun yatkınlık ve tecrübelerinin bulunması gerekmektedir. Liderler; vizyon sahibi olmalarıyla, çalışanları ulaşılmak istenen hedeflere yönlendirecek, riske girme

özellikleriyle mevcut fırsatları değerlendirebilecek, yatkınlık ve tecrübeleriyle ise uygulanan stratejilerin kararlılıkla gerçekleştirilmesini sağlayacaklardır.

Başarılı bir lider; görev aldığı örgütte, uzun dönemli finansal ve beşeri kaynakların temin etmeli, örgüt içinde iletişim imkânlarını tesis etmelidir (Thompson, 1990: 4). Lider aynı zamanda, vizyon sahibi olarak işletmeye rekabetçi ve yenilikçi bir yön vermeli, sorumluluk ve yetki düzenlemesi yaparak organizasyon oluşturmalı, çalışanlar arasında anlayış ve kültür oluşturmalıdır (Eren, 2002: 449). Lider bu görevlerinin dışında; çalışanlarıyla yüz yüze, göz göze gelerek heyecanını aktarmalı, çalışanları motive etmeli, alınacak kararlara katılmalarını sağlamalı, becerilerini geliştirmeleri ve başarılarını arttırmaları için onlara sorumluluk ve yetki vermeli, ödül sistemiyle çalışanları teşvik etmeli, kalite ve zaman kaybetmemek için yetenek ve kabiliyetlerinin dışında çalıştırmamalıdır (Ertuna, 2008: 174).

#### **2.1.5.8. Kaynak Dağılımı**

Stratejik kararların beklenen sonuçları verecek şekilde uygulanabilmesi için, bu stratejik kararların ve uygulayıcılarının işletme kaynaklarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Hem faaliyet sonucu hem de dışardan sağlanan finansal kaynaklar, beşeri kaynaklar, fiziksel kaynaklar (bina, tesis vb.), örgütsel kaynaklar (iç süreç sistemleri, geliştirme faaliyetleri vb.) ve teknolojik kaynaklar, stratejik kararların uygulanmasında destekleyici faktörleri oluşturmaktadır (Eren, 2002: 453). Maddi kaynakların yanında manevi kaynaklar ve destek de stratejik kararların uygulanmasında önemlidir. Stratejik uygulamalarda en büyük manevi destek yetkilendirmedir (Ertuna, 2008: 171).

Kaynakların dağılımı; doğrudan stratejik uygulamaya ya da stratejik uygulamanın yapılacağı birime yapılmaktadır. Örneğin; yeni bir ürün ile pazar genişletilmek isteniyorsa kaynak tahsisi bu yeni ürüne yapılarak strateji doğrudan desteklenebilmekte ya da pazar payı büyütülmek isteniyorsa pazarlama ve satış birimine kaynak tahsisi yapılarak uygulayıcılar desteklenebilmektedir. Buna göre kaynak

dağılımının yapılabilmesi için öncelikli olarak stratejilerin ve hangi birimin stratejik olarak destekleneceğini belirlenmiş olması gerekmekte, daha sonra kaynak dağılımının yapılması gerekmektedir.

Hükümet, hissedarlar, müşteriler, çevre koşulları gibi dışsal baskılar, alınacak stratejik kararlara ve bu kararlara bağlı olarak da işletme kaynaklarının dağılımına etki etmektedir. Kaynakların etkin bir şekilde dağıtılmasında, Boston danışman grubu matrisi, hofer matrisi, yönlendirici politika matrisi, Patel ve Younger matrisi ve diğer portföy analizleri ile ürün yaşam eğrileri birer araç olarak kullanılabilir (Eren, 2002: 413).

Ürün yaşam eğrisinin büyüme döneminde ürün, işletme kaynaklarıyla desteklenmeye ihtiyaç duyacak, olgunluk döneminde ise kendi kaynağını sağladığı için kaynağa ihtiyaç duymayacak hatta kendi kaynaklarından diğer ürünlere destek sağlayacaktır. Düşüş dönemindeyse, stratejik önemini kaybetmiş ürünle ilgili tasarruf tedbirleri alınacak ve kaynaklardan alacağı pay en düşük seviyeye çekilecektir (Jauch ve Glueck, 1989: 311).

Kaynak dağılımının ne zaman, nereye, ne kadar yapılacağını belirleyen bütçeler de stratejik kararları desteklemede etkili araçlardır. Çevre koşullarına göre üretim ölçeğinde meydana gelebilecek değişimleri göz önüne alan esnek bütçeler ise; rekabet avantajı edinilmek için alınan stratejik kararlara, kaynak tahsisinde kullanılacak önemli bir bütçe türüdür.

Küçük ölçekli işletmeler, sorumlu yöneticilerince bir bütün olarak kontrol edilebildiğinden gerekli olan kaynakların dağılımını doğrudan ve kolaylıkla gerçekleştirilebilmektedir. Faaliyetlerini çeşitlendirmiş büyük ölçekli işletmeler de ise; işletmeye bağlı alt endüstriler, endüstrilere bağlı stratejik birimler, birimlere bağlı da üretim, pazarlama, ar-ge gibi alt fonksiyonlar mevcut olması nedeniyle kaynak dağılımının yapılması daha uzun bir süreci gerektirmektedir.

Büyük ölçekli işletmelerde kaynak dağılımı; amaç ve stratejileri belirlenmesi, plan ve politikaların belirlenmesi ve son olarak da bu plan ve politikalara göre bütçelemelerin yapılmasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu işlemler sırasıyla şu şekilde gerçekleşmektedir (Eren, 2002: 421-423):

- i. İşletmenin en tepedeki genel yöneticilerince genel amaç ve stratejiler belirlenmekte ve bu stratejiler, endüstri yöneticilerine bildirilerek onların amaç ve stratejileri istenmekte, endüstriler de kendilerine bağlı stratejik işletme birimlerinden amaç ve stratejilerini isteyerek kendi hedeflerini oluşturmakta ve tepe yönetime bildirmektedir. Tepe yönetim, endüstri yöneticilerinden gelen amaç ve stratejileri, genel amaç ve stratejilerle uyumlaştırarak değerlendirip, son kararı alt birimlere bildirmektedir.
- ii. Kabul edilen amaç ve stratejilerden sonra genel plan ve programlar tepe yönetimce hazırlamakta ve endüstri yöneticilerine sunulmakta, endüstriler de kendine bağlı stratejik işletme birimlerinden kendi plan ve programları istenmektedir. Stratejik işletme birimleri, alt fonksiyonlarından aldıkları bilgilerle oluşturdukları plan ve programlarını endüstri yönetimine sunmakta, endüstri yönetimi de buna göre kendi plan ve programlarını oluşturarak tepe yönetime sunmaktadır. Tepe yönetim, endüstrilerden gelen plan ve programları değerlendirip, son kararı alt birimlere bildirmektedir.
- iii. Tepe yönetim endüstrilerden, endüstriler stratejik işletme birimlerinden, stratejik işletme birimleri ise alt fonksiyonlarından bütçe verilerini istemekte buna göre kendi bütçelerini oluşturarak yeniden bağlı bulunduğu üst birim vasıtasıyla tepe yönetime bütçelerini bildirmektedir. Tepe yönetim, bütçeleri konsolide ederek kaynak dağılımını gerçekleştirir.

### 2.1.6. Stratejik Kontrol ve Değerlendirme

İşletmenin performans ve ilerlemesinin stratejik değerlendirme ve kontroller ile değerlendirilmesi, yönetim için zorunlu bir görevdir (Thompson ve Strickland, 1999: 16).

Stratejik yönetim sürecinin son halkası olan stratejik değerlendirme ve kontrol aşamasında, çevresel faktörlere göre belirlenen stratejilerin işletme süreçlerinde ne kadar etkili kullanıldığına belirlenmesine, eksik veya hatalı davranışların nerelerde kaydedildiğine ve belirlenen hedeflerle sonuçların karşılaştırılarak ne gibi düzeltmelerin yapılabileceğine dair tespitlerde bulunulur. Bu tespitlere göre yeniden oluşturulacak stratejilerle gelecek hedefleri en doğru şekilde belirlenmeye çalışılacaktır.

Stratejik kontrol için önem arz eden konular aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Eren, 2008: 366-367);

- i. Stratejik Kontrol İçin Motivasyonun Önemi: Üst düzey yöneticilerden başlayarak oluşturulacak ödüllendirme sistemi, tüm yönetim kademelerince amaçlara ulaşmada istek ve arzu düzeyini arttıracak, bu da stratejik değerlendirme de anlam kazanacaktır.

Yeni pazarlara girebilme, yeni ürünler geliştirme, maliyetleri düşürme, verimli kapasite kullanımı, etkin dağıtım kanalları oluşturma gibi işletmenin amaçlarına hizmet eden tüm yönetici faaliyetleri, yöneticileri tatmin edecek bir şekilde ödüllendirilirse, yöneticileri motive edecek ve gelecek dönem işletme amaçlarına daha fazla katkı sağlama isteği duyacaktır.

- ii. Ölçme ve Geri Besleme: Stratejik kontrol ve değerlendirmenin bu evresinde, ölçme ve değerlendirme, standartlarla fiili durum karşılaştırılarak gerçekleştirilir ve ilgili yöneticilere geri besleme yapılır (Eren, 2008: 367). Ölçme ve geri besleme için iki önemli soru; ne zaman ölçülecek ve neyin kime rapor edileceğidir.

Stratejik kararların uzun vade içermesi, sonuçların da uzun vadede temin edilmesini gerektirir. Uzun vadeli sonuçlar ise işletmenin gerekli düzeltmeleri yapamamasına, yanlış hamlelerle amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir. Aynı şekilde erken yapılacak ölçümler de, yakalanan fırsatların yanlış değerlendirilerek elden kaçırılmasına sebep olabilir. Bu nedenle stratejik kararların orta vadeli alınıp gidişata göre yeniden düzenlenmesi işletmenin dönülmez yola girmesini ya da olası fırsatları kaçırmamasını engelleyecektir. Orta vadeli stratejik kararlar, değişkene bağlı olarak üç ayda ya da yılda bir kez ölçümlenerek sürdürülebilir (Eren, 2008: 368).

Ölçümleme sonucu temin edilecek veriler önem derecelerine göre üst yönetime rapor edilmelidir. İşletme için önem arz eden kritik faktörler, direk üst yönetimi ilgilendirip stratejik kararları etkileyebilecek niteliktedirler. Örneğin; Pazar payı kritik başarı faktörü, stratejik yönetim etkinliğinin kontrolünde önemli yer tutarken, bu başarı faktörünün anlamlı veri oluşmadan önce ya da yönlendirme için gecikilecek kadar uzun zaman aralığında ölçülmemesi, gerekli düzeltmelerin zamanında alınmasını sağlayacaktır.

- iii.** Başarının Ölçülmesi: İşletmelerin kendine göre önceden belirlemiş olduğu amaç, hedef ve standartlar işletmenin başarı ölçümlemesinde en önemli belirleyici faktörlerdir. Önceden oluşturulmuş bu amaç, hedef ve standartların, faaliyet sonucunda ulaşıma düzeyine bakılarak işletmenin başarı durumu tespit edilebilir.

Başarı ölçümlemesinde; maliyetlere ilişkin standartlar, verimlilik ölçümleri, sosyal sorumluluklar ve çalışanların geliştirilmesine ilişkin hususlar, işletmenin belirlemiş olduğu amaç, hedef ve standartlara ulaşılmasında tamamlayıcı nitelik taşıyacak diğer faktörler olacaktır. Kısaca, başarılı sonuçlar çıktı olarak tanımlanırsa bu diğer faktörler çıktıya ulaşılmasını sağlayacak davranış ve yöntemleri oluşturacaktır. İşletmenin kontrolüne bütünsel olarak hizmet eden çıktılar sonuç olurken, bu sonucun nedeni, başarılı çıktılar için yapılacak davranış ve yöntemler olacaktır (Eren, 2008: 369).

- iv. Geri Besleme: Yönetim bilgi sistemleri, stratejik uygulamaların sonuçlarını doğru, eksiksiz ve zamanında rapor edilmesini sağlar. İşletme hiyerarşisi alt düzeylerinde olup biten hususların yani, gerçekleşen durum ve sonuçların yönetim bilgi sistemleri vasıtasıyla üst kademelerdeki yöneticilere zamanında ve doğru bir şekilde iletilmesi geri besleme olarak adlandırılır.

Stratejik değerlendirme ve kontrolde kullanılmak üzere geliştirilmiş birkaç temel teknik bulunmaktadır. Bu teknikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

#### 2.1.6.1. Standart Maliyetlerin Kontrol Sistemi Olarak Kullanılması

Standart maliyetler belirli koşullarda ulaşılması gereken hedefleri gösterir. Standart maliyet; önceden belirlenmiş ve işletmede bir amaca ulaşmak için katlanılması gereken (olması gereken) fedakârlığın parasal olarak ifadesidir (Gündüz, 2004: 293).

Standart maliyetleri tahmini maliyetlerden ayıran özellik, tahmini maliyetlerin “olması bekleneni”, standart maliyetlerin ise bilimsel teknik ve esaslara dayalı oluşturulmuş “olması gerekeni” ifade etmesidir (Karakaya, 2004: 501).

Fiili Maliyet	↔	Olan(Gerçekleşen) Maliyet
Tahmini Maliyet	↔	Olması Beklenen Maliyet
Standart Maliyet	↔	Olması Gereken Maliyet

Standart maliyetler; üretim ve/veya satış gerçekleştirilmeden önce birim başı maliyetleri belirler ve finansal planların (bütçelerin) oluşmasında kullanılırlar (Gündüz, 2004: 293). Standart maliyetler, esnek bütçelemenin ve geri bildirim sisteminin temelini oluşturur. Standartlar ile bütçeler arasındaki fark ise; standartların birim miktar veya tutarı, bütçelerin ise toplam miktar veya tutarı açıklamasıdır.

Çağdaş işletmelerde standart maliyetler, işletme çalışanlarının ve faaliyetlerin kontrol edilmesi amacıyla geliştirilir ve kullanılırlar. Standart maliyetlerinin kontrol amacıyla kullanılması, işletme amacına ulaşmak için önceden belirlenmiş standart maliyetler ile faaliyetlerin gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkan fiili maliyetlerin karşılaştırılmasına dayanır. Standart maliyetler ile fiili maliyetlerin karşılaştırma sonucu tespit edilen fark varsa, bu farka maliyet sapması denilmektedir (Gündüz, 2004: 294).

Maliyet sapmalarının nedenleri; işletmenin büyüklüğüne, türüne ve üretim sürecine göre değişken olabileceğinden, tüm işletmeler için ortak nedenler olarak sıralama yapmak imkânsızdır.

Maliyet sapmalarının tespitine en çok ihtiyaç duyan üretim işletmelerinde standartlar, her üretim hattı için ayrı olarak direkt ilk madde ve malzeme maliyetleri, direkt işçilik maliyetleri ve genel üretim maliyetleri ile ilişkili olarak belirlenirler.

i. Standartların Belirlenmesi: Üretim gerçekleşmeden önce standartların belirlenmesinde şu aşamalar izlenir (Gündüz, 2004: 295);

- *Direkt ilk madde ve malzeme standartlarının belirlenmesi:* ürünün üretiminde kullanılacak ilk madde ve malzemelerin ağırlık, birim sayısı, uzunluk, litre gibi miktar tahminleri ile bu ilk madde ve malzemelerin piyasadaki birim tedarik fiyatlarına göre hesaplanması işlemidir.
- *Direkt işçilik standartlarının belirlenmesi:* üretimin her bir aşaması için gereken direkt işçilik süresi ile bir birimlik çalışma süresine karşılık öngörülen ücret standartlarının belirlenme işlemidir.
- *Değişken genel üretim maliyeti sapmalarının belirlenmesi:* makinelerin çalışmasını sağlayan enerji, endirekt madde ve malzemeler ile endirekt işçiliklere ilişkin standartların belirlenmesidir.
- *Sabit genel üretim maliyeti sapmalarının belirlenmesi:* her bir üretim birimi için oluşması beklenen sabit maliyetlerle ilgili standartların belirlenmesi işlemidir.
- *Gözden Geçirme:* Muhasebe bölümü yöneticileri ve iç denetçilerin, tahminlerin anlamlı olup olmadığını sınavarak gözden geçirmesi işlemidir.
- *Onay:* uygulamaya geçilmeden önce tüm standartların üst yönetim tarafından onaylanması işlemidir.

ii. Standart Maliyet Sisteminin Yararları: Standart maliyetlerin en temel üstünlüğü, İşletmelerin en etkili rekabet aracı olan verimlilik düzeylerinde ve maliyet üstünlüklerinde görülmektedir (Elmacı, 2002: 140). Daha geniş anlamda standart maliyetlerin yararları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- Maliyet kontrolü ve maliyet azaltımı: standart maliyetler ile işletmenin faaliyetleri sonucu meydana gelen fiili maliyetler karşılaştırılarak maliyet kontrolü sağlanmaktadır. Maliyet kontrolü sonucu, gerçekleşen maliyetler, standart maliyetlerden düşük çıkarsa olumlu fark, yüksek çıkarsa olumsuz fark oluşur. Olumlu farka ulaşırsa bu farkın daha da iyileştirilmesine, olumsuz farka ulaşırsa bu farkın önce yok edilmesine sonrada olumluya çevrilmesine çalışılır.
- Planlamaya yardımcı olur: Satış fiyatlarının belirlenmesinde fiili maliyetler kullanılacak olursa, dönem sonunun beklenerek fiili maliyetlerin tam olarak tespit edilmesi gerekecektir. Bu da dönem içi satış olmamasını ya da yanlış bir satış fiyatının kullanılmasını gerektirir. Böyle bir durum yerine önceden belirlenmiş standart maliyetlerin kullanılması hem yerinde bir satış fiyatının kullanılmasını hem de kapasite, kar, mamul karması gibi maliyetle ilgili planlamalara yardımcı olacaktır.
- Çalışanların maliyet konusunda bilinçlenmesini ve motive olmasını sağlar: Üst yöneticilerin çalışanları hedeflenen maliyetlere yönlendirmesi ile çalışanlarda hassas davranma eğilimi oluşacak ve bu sayede maliyetlerde hedeflerin gerçekleştirilmesine çalışılacaktır. Maliyetlerin düşürülmesi, çalışanlarda fazla ücret beklentisini de oluşturacağından motive düzeylerinde artış olacaktır.
- Üretim yöntemleri ve malullerde Standartlaşma sağlanır: kullanılacak ilk madde ve malzeme ile işçiliklerde yapılacak analizler, standartlaşmayı amaçlayacaktır.
- Ayrıntılı kayıt tutulması önlenir: İlk madde ve malzeme kartları yerine miktar ve tutar bazında izlenecek işçilik kartları yeterli olacak ve ayrıntılı kayıt tutulmasını önleyecektir.

### iii. Esnek Bütçeleme

Finansal boyutuyla bütçeler; geçmiş dönem fiili verilerini taşıyan proforma bilanço, proforma gelir tablosu ve nakit bütçeleri gibi mali tablolar vasıtasıyla yöneticilere gelecekle ilgili kararlarında yardımcı olmak amacıyla düzenlenir.

Bütçeleme; bir işletmenin müşterilerini tatmin etme ve pazarda başarılı olmak için ne yapması gerektiğinin planlanması ve kontrol edilmesi amacıyla yürütülen çabaları ifade eder (Gündüz, 2004: 267). Esnek bütçeleme de yönetim kararlarının alınmasına yardımcı olmak için hazırlanan standart maliyet kontrollerinde direkt mamul maliyetleriyle ilişkilendirilemeyen genel üretim giderlerinin kontrolü amacıyla kullanılmaktadır.

Genel üretim giderleri, direkt ilk madde ve malzeme ile direkt işçilik gider farklarından daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Çok karmaşık bir yapıya sahip olmaları, zaman içerisinde düzensizlik göstermeleri, belirli kapasite aralıklarında düzensiz gelişmeler göstermeleri nedeniyle genel üretim giderlerinin birim maliyetlerle ilişkilendirilememesine sebep olmaktadır (Elmacı, 2002:158). Tüm bunlara rağmen üretimle ilgili standart maliyetlerin oluşturulması, genel üretim giderlerinin de birim mamul maliyetleriyle ilişkilendirilmesini gerektirmektedir.

Genel üretim giderlerinin birim mamul maliyetleriyle ilişkilendirilmesi “Esnek Bütçeleme” uygulaması yapılmaktadır. Farklı çalışma derecelerine göre ayarlanabilen bütçe çeşidi olan esnek bütçeler, genel üretim giderlerinin miktar, direkt ilk madde malzeme maliyeti, direkt işçilik maliyeti, direkt işçilik saati, makine saati gibi kapasite ölçütleri ile ayarlanmasıyla oluşturulur.

Esnek Bütçelerde farklı çalışma derecelerine göre kapasite ölçütleriyle ayarlanan genel üretim giderleri, dönem sonunda gerçekleşen (fiili) genel üretim giderleriyle karşılaştırılarak sapmalar tespit edilmekte ve buna göre sorumlu kişilerin başarı değerlendirilmesi yapılabilmekte, gerekli düzeltici önlemler uygulanabilmektedir (Peker, 1988: 421).

**iv. Esnek Bütçelerde Standartların Saptanması Sorunu:**

Esnek bütçelerde esas alınacak standartlar, başarıya ulaşmada başlıca rolü oynayan unsuru teşkil ederler. Bütçelerde kullanılacak standartların oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanmaktadır (Peker, 1988: 432).

- Eğer bütçe standartları düşük tutulursa (icra personeli bu eğilimde olabilir. Böylece başarılı gözükme olanağını elde eder) sonuç düşük dereceli çıktılarla (output) yetinme biçiminde ortaya çıkar. Bu, personeli gevşekliğe yöneltir.
- Yüksek standartlar da personelde bezginlik yaratabilir. Bu da başarısızlığa neden teşkil edebilir.
- Standartların saptanması işleminin, işletmenin bütün ilgili bölümlerinde, işletmenin bünyesi iyice bilinerek yapılması gerekir. Aksi halde bölümler arası dengesizlik ve koordinasyon kopmaları söz konusu olabilir.
- Her bölüm için standartlar ilgili icraî faaliyet yöneticisiyle birlikte saptanmalıdır. Ancak icracıların standartları düşük tutma eğilimi hatırdan çıkarılmamalıdır.

**v. Esnek Bütçe Denetiminden Beklenen Yararlar:**

Genel anlamda bütçe denetimleri; bölüm veya sorumluluk merkezlerinin ya da sorumlu kişilerin performansının rakamsal ifadelerle ölçülmesinde kullanılmaktadır. Esnek bütçelerin denetiminden beklenen yararlar ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Peker, 1988: 433).

- Bir kez, maliyet bütçeleri biçiminde bütün bölümlerin tek tek faaliyetini denetleme ve eğer bütçeden sapma varsa bunun nedenlerini ayrıntılı biçimde yorumlama olanağı sağlar.
- Her bölümünün fiili kapasite ile standart kapasite farkı hesaplanabilir.
- Her bölüm için verimlilik farkları hesaplanabilir.
- Tedarik faaliyetlerini yürütenlere düşen sorumluluklar saptanabilir.
- Kapasite farklarının ortaya çıkmasından sorumlu olanlar ortaya çıkarılabilir.

### 2.1.6.2. Amaçların Sağlanması

Amaç; bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder (Eren, 2008: 11). Amaç vasıtasıyla, ilgililerin beklentilerine ulaşmaya çalışılır ve işletmenin gelecekte, belli bir zamanda, neyi, ne miktarda gerçekleştirmek istediği veya nerede, hangi konumda olmak istediği saptanır.

İşletmeler faaliyetleri itibariyle çok sayıda ortağa, çalışana, farklı tipte müşterilere sahip olabilir, değişik büyüklüklere ulaşabilirler. İşletmeleri büyük olmaya taşıyacak olan tüm bu ilgililer, işletmeden kar elde etme, imajını güçlendirme, yenilikçi olma gibi çok çeşitli hedeflerin gerçekleştirilmesini bekleyeceklerdir. İşletmeler ise tüm ilgililerinin bu beklentilerini gerçekleştirebilmeyi kendilerine amaç edinecek ve faaliyetlerini bu çerçevede yerine getirmeye çalışacaklardır.

İşletme amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- i. İşletmenin yaşamını sürekli kılma
- ii. Tüketicinin ihtiyacına cevap veren mal ve hizmet üretme
- iii. Kar elde etme ve karı istikrarlı biçimde artırma
- iv. İstikrarlı büyüme ve gelişme
- v. Pazara hakim olma
- vi. İşletmenin imajını güçlendirme
- vii. Yeniliğe açık olma

İşletmelerin beklentileri gerçekleştirmek için edindikleri amaçlar, 1-2 yıllık süreler için öngörülüyorsa kısa dönemli, 3-5 yıllık süreler için öngörülüyorsa uzun dönemli olarak isimlendirilirler. Amaçların aylık, haftalık gibi daha da küçük süreler için öngörülmesi ise hedef olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2008: 11).

Üst düzey yöneticiler, beklentiler nispetinde değişik sayıda amaç belirlemekte ve işletme bütününde bu amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmenin tepe yönetimi tarafından oluşturulan amaçların herkes tarafından benimsenerek etkili bir

şekilde gerçekleştirilmeye çalışılması için belirli birkaç ilke mevcuttur. Bu ilkeler (Eren, 2008: 11-12):

- i. Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.
- ii. Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- iii. Amaçlar esnek olmalıdır.
- iv. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- v. Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır.
- vi. Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- vii. Amaçlar çalışanları motive edici olmalıdır.
- viii. Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

Yukarıda sayılan ilkelere uygun olarak oluşturulan amaçlar, uygulayıcıları açısından daha anlaşılır olacak, gerçekleştirilmeleri mümkün bulunarak benimsenmeleri sağlanacaktır. Ayrıca değişen günün koşullarına göre yeniden uyarlanabilmesi için ölçülebilir ve birbirleriyle uyumlaştırılan amaçlar, yol göstericiliğiyle çalışanları motive edici olacaktır.

Amaçlar ayrıca, işletmenin gelecekte ulaşmayı istediği duruma gelebilmek için kaynakların etkili şekilde kullanabilmesini de gerektirir. Kaynakların işletme amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılabilmesi ise stratejilerle mümkün olacaktır. Bu durum da stratejiler işletmeyi amaçlarına ulaştıracak araç konumundadır.

İşletmenin gelecekte ulaşmayı istediği duruma gelebilmek için yapılacak faaliyetlerin seçiminde yol gösterici olan amaçlar tek bu görevle kullanılmamaktadır. Amaçlar, strateji oluşturma ve oluşturulan stratejilerin uygulamasında yöneticilere yol gösterici pusula görevi gördüğü gibi, elde edilen faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesinde ölçü ya da kontrol aracı işlevini de görürler (Eren, 2008: 12).

Kontrol aracı olarak amaçların kullanılması, amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesine göre faaliyet sonuçlarını olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesini sağlayacaktır. Amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği

başka bir ifade ile amaçların sağlanması belirli aralıklarla yapılan değerlemelerde daha önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğinin tespit edilmeye çalışıldığı stratejik değerlendirme türüdür.

### 2.1.6.3. Pims Analizi

General Elektrik firması tarafından ABD’de geliştirilmiş olan Pims programı, 3000’den fazla işletmeye ait nicel ve nitel başarı bilgilerinin bulunduğu veri tabanından oluşmaktadır. Pims analizi ile bu programa dâhil olan işletmeler, programa tabi diğer işletmelerin vergiden önceki brüt ve vergiden sonraki net karları, satış tutarları, ürün kalitesi, verimlilik oranları gibi nicel veya nitel başarı durumlarına göre kıyaslama yapabilmekte, stratejik yönetim kararlarında düzeltme yapabilmekte ya da yeniden stratejik yönetim kararları alabilmektedir (Eren, 2008: 366).

Uluslararası boyut kazanan ticaret hayatı, sektörler arası etkileşimi de içine alacak şekilde rekabetin geniş bir alanda yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum işletmelerin stratejik yönetim kararlarını oluştururken, uluslararası niteliği olan stratejik kontrol ve değerlendirme işlemlerini yapmasını, sadece kendi sektörünü değil diğer sektörlerinde başarı bilgilerini dikkate almasını gerektirmektedir. Uluslararası boyutta başarı değerlemesi yapan birkaç dergi de pims programı gibi sektörlerin başarı verilerine göre belli büyüklükteki işletmelerin karşılaştırmasını yapmaktadır. Bu değerlemede göz önünde bulundurulmuş stratejik başarı ölçütleri Fortune dergisi için (Eren, 2008: 366);

- i. Ürün ve hizmetlerin kalitesi
- ii. Yönetim kalitesi
- iii. Yaratıcılık ve yeni ürünler
- iv. Uzun dönemli yatırım imkânları
- v. Mali yapının sağlamlığı
- vi. İşletmenin toplum ve çevre sorumluluğu
- vii. İşletme varlıklarının kullanımı, kapasite kullanım ölçütü

- viii. İşletmenin yetenekli insanları çekme, geliştirme ve elinde tutma yeteneği şeklinde sıralanmaktadır.

Pims programı, Türkiye’de stratejik yönetim bakımından değil fakat birkaç büyük holdingin işbirliğiyle personel bilgi sistemleri ve ücretlendirme bakımından uygulanmaktadır. Başarı değerlemede bir karşılaştırma sisteminin oluşturulamamış olması, işletmelerimizin stratejik yönetimde gerekli kararların alınmasını ya da yapılması gereken düzenlemelerin zamanında tespit edilmesini geciktirmektedir.

#### **2.1.6.4. Balanced Scorecard İle Kullanımı**

İşletmelerin başarı değerlemelerinde, Kaplan ve Norton isimli düşünürler tarafından oluşturulan; finansal ölçütlerin yanında müşteri tatmini, içsel süreçler ve işletmenin yenilik ve iyileştirme çabaları gibi finansal olmayan ölçütlerinde kullanıldığı başarı ölçümleme aracına Balanced Scorecard denilmektedir.

Balanced Scorecard yönteminde yer alan dört faktör sırasıyla;

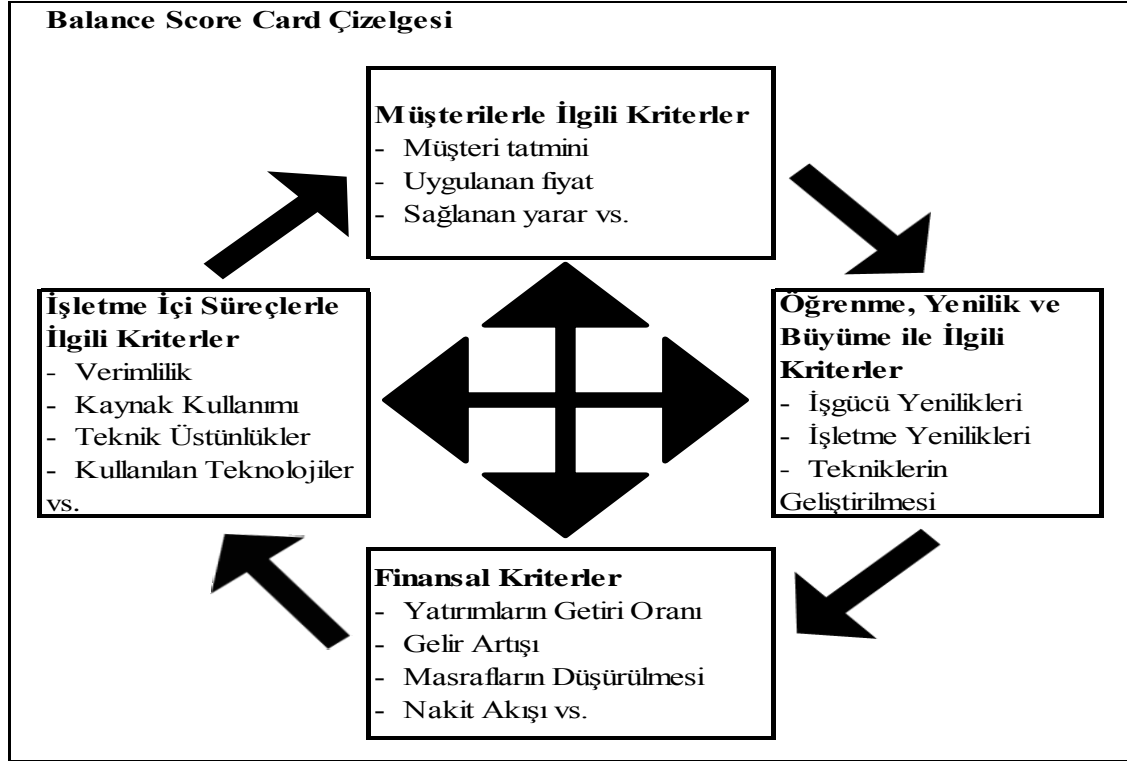
- i. Finansal: Hissedarlara nasıl görünmek istiyoruz?
- ii. Müşteri: Müşteriler bizi nasıl görüyorlar?
- iii. İçsel İşletme Süreçlerinin Görünümü: Daha iyi olmak için neler yapmalıyız?
- iv. Yenilik ve Öğrenme: İyileştirmelere devam edebilir ve değer yaratabilir miyiz?

soruları ile işletmenin stratejik hedeflerine hizmet edecek ölçütler geliştirmeye yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Örneğin bir işletme başarı için (Eren, 2008: 369);

- i. Finansal açıdan, nakit akışı, üçer aylık satış artışı ile öz sermaye karlılığını,
- ii. Müşteri açısından, Pazar payını (rekabetçi amaç), satışların içindeki yeni ürünlerin payını (yüzdesini),
- iii. İçsel İşletme Süreçleri açısından, üretim süreci zamanı ve üretilen ürün veya hizmetlerin birim maliyetini (üretimi iyileştirme amaçları)

- iv. Yenilik ve Öğrenme açısından da, yeni kuşak ürünleri geliştirme süresi ya da zamanını (teknolojik liderlik bakımından) ölçüt olarak oluşturulabilir.

**Şekil 2. 2:** Balanced Scorecard Çizelgesi



**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2004

#### 2.1.6.5. İşlevsel Analiz

İşletme içi analizi daha ön planda tutan bu değerlendirme tekniği, kontrolü yapılan bölüm veya konuların önceden hazırlanmış sorular vasıtasıyla stratejik başarı sağlayıp sağlamadığının ölçülmesini amaçlamaktadır. Bu ölçümler, kontrolü yapılan bölüm veya konuların stratejilerle uyumluluğunu belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Önceden hazırlanan sorular işletmenin özelliğine uygun olarak, çok daha kapsamlı ve detaylı olarak da hazırlanabilir. Bu sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi sonunda, işletmede stratejilerle uyumlu olmayan işlevsel faaliyet ve konular belirlenerek, gerekli düzeltmelerle stratejilere uyumlu hale getirilmeye çalışılır (Kalabalık, 2008).

### **2.1.6.6. Açık Analiz**

İşletmenin belirli sürelerde ulaşması gereken amaçlara, yapılacak durum belirleme analizleri ile ne derecede ulaşıp ulaşılamayacağı tahmin edilmeye çalışılır (Ülgen ve Mirze, 2004).

### **2.1.6.7. Sorumluluk Merkezlerinin Başarı Ölçümleri**

İşletmeler, faaliyetlerini Stratejik İşletme Birimleri şeklinde yerine getiriyorsa, bu birimlerin her biri için başarı değerlendirmesini toplam sermaye karlılığı, öz sermaye karlılığı, verimlilik ve maliyet ölçütleri vb. ölçümlerle belirlemektedirler.

Başarı değerlendirmesinde kullanılacak bir başka ölçüt de programların ve bütçelerin taşıdığı hedef ve standartlardır. Program ve bütçelerde planlanan harcamalar ile gerçekleşen harcamalar arasındaki uyumluluk derecesi Stratejik İşletme Biriminin başarı durumunu gösterecektir. Eğer planlanan harcamalar ile gerçekleşen harcamalar arasında önemli farklar varsa başarısızlıktan söz edilebilir. Kritik öneme sahip olan bu durum derhal üst yönetime bildirilerek gerekli önlemlerin alınması sağlanabilir.

İşletmeler, bir birimi diğer birimlerden ayrı olarak değerlendirmek için kullanılan sorumluluk merkezlerinden de oluşabilirler. Her sorumluluk merkezinin kendi bütçesi ve kendi yöneticisi mevcuttur. Standart maliyet merkezleri, gelir merkezleri, harcama merkezleri, kar merkezleri ve yatırım merkezleri olmak üzere uygulamada bilinen beş çeşit sorumluluk merkezi bulunmaktadır (Eren, 2008: 371).

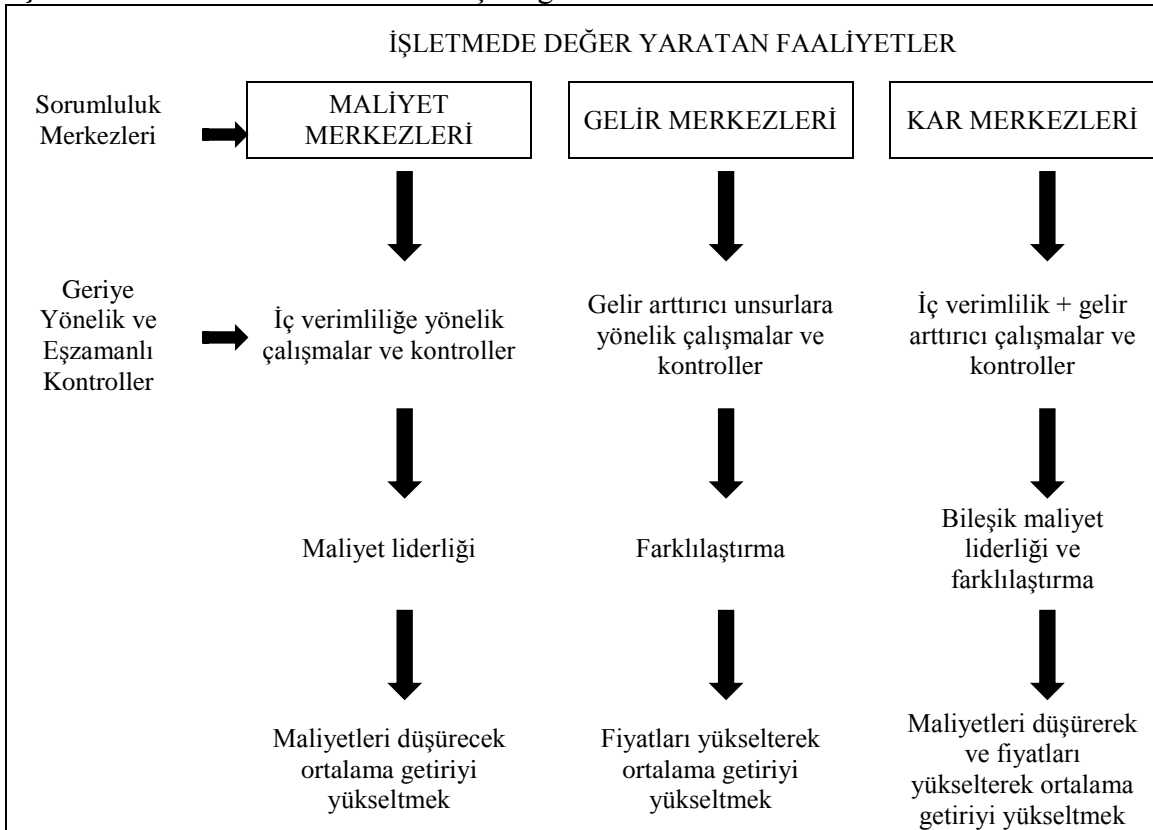
Standart Maliyet merkezlerinde, üretilen her bir birim için kullanılacak malzeme, işçilik vb. tahmini giderler toplanıp üretilen birim adediyle çarpılarak tahmini maliyet hesaplamasında bulunulur. Bu hesaplama daha sonra üretimde yapılan fiili giderler ile karşılaştırılarak kontrol edilir. Özellikle maliyet odaklı stratejiler izleyen işletmeler bu şekilde standartları yakalamaya çalışmaktadır.

Gelir merkezlerinde; maliyetler ve karlar dikkate alınmadan, birim satış ve toplam satış değerlerinin ne olacağı hesaplanmaya çalışılır. Pazar liderliği ve büyüme stratejisi izleyen işletmeler bu ölçüm tekniğinden yararlanırlar.

Harcama merkezlerinde; ürün maliyetleri dikkate alınmadan, gelire etki edecek insan kaynakları, araştırma geliştirme, planlama ve pazar araştırma birimleri gibi harcama merkezlerinin harcamaları önceden belirlenmeye çalışılır. Özellikle yenilik stratejisi izleyen işletmeler için etkili bir ölçüm tekniğidir (Dinçer, 2004: 389-390).

Kar merkezlerinde performans, gelir merkezleriyle harcama ve standart maliyet merkezleri arasındaki farka dayanılarak ölçülür. Bu takdirde üretim bölümü standart maliyet merkezlerinden ya da harcama merkezlerinden kar amaçlı merkeze dönüştürülür ve ürünlerini çıktı olarak diğer işletme içi birimlere ve pazarlama bölümüne satabilir. Buna uygulamada transfer fiyatlama adı verilir. Böylece bölümler çıktılarını diğer bölümlere transfer ederken kar paylarını da içeren bir fiyat belirlemiş olurlar. Burada, rakiplerin fiyat ve kalitelerine dayalı(pazar temelli yöntem) ve standart maliyet ya da harcamalara dayalı(maliyete dayalı yöntem) olarak iki transfer fiyatlama yöntemi mevcuttur. Kar merkezi yönteminin sakıncası işletme içindeki bazı bölümlerin kendi ihtiyaçlarını dışarıdan sağlamaya yine bazı bölümlerin ise mallarını dışarıya satmasına neden olur. Bu da işletmenin bazı bölümlerinin iyi çalışmasını sağlarken bazı bölümlerinin ise başarısız çalışmasına neden olur (Eren, 2008: 371).

Yatırım merkezlerinde büyük işletmelerin çoğu bölümleri sabit varlığa sahipken bu bölümlerin bazıları varlıklara karşı getiri oranları düşük kalabilir. Böyle durumda başarının ölçülmesinde varlık getiri oranının ölçülmesi yerine sermaye yükümlülüğünden sonraki kar ile ölçüm yapılmaktadır. Yatırımları çeşitlendirmiş işletmelerde alternatif yatırım bölümleri arasında stratejik ölçüm olarak kullanılmaktadır (Eren, 2008: 371).

**Şekil 2. 3:** Sorumluluk Merkezleri Çizelgesi

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2004

### 2.1.6.8. Kilit Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi Ve Kontrolü

İşletme büyümesini, çıktı miktarını, çıktı kalitesini, karlılığını arttıracak işletme içi unsurlar ile sektördeki işletmelerin sayısı, rekabetin şiddet derecesi, pazardaki kapasite durumları gibi işletme dışı unsurların, ileriye yönelik kontrol amacıyla büyüme veya rekabet faktörü olarak seçilmesi işletmenin kilit başarı faktörünü oluşturur.

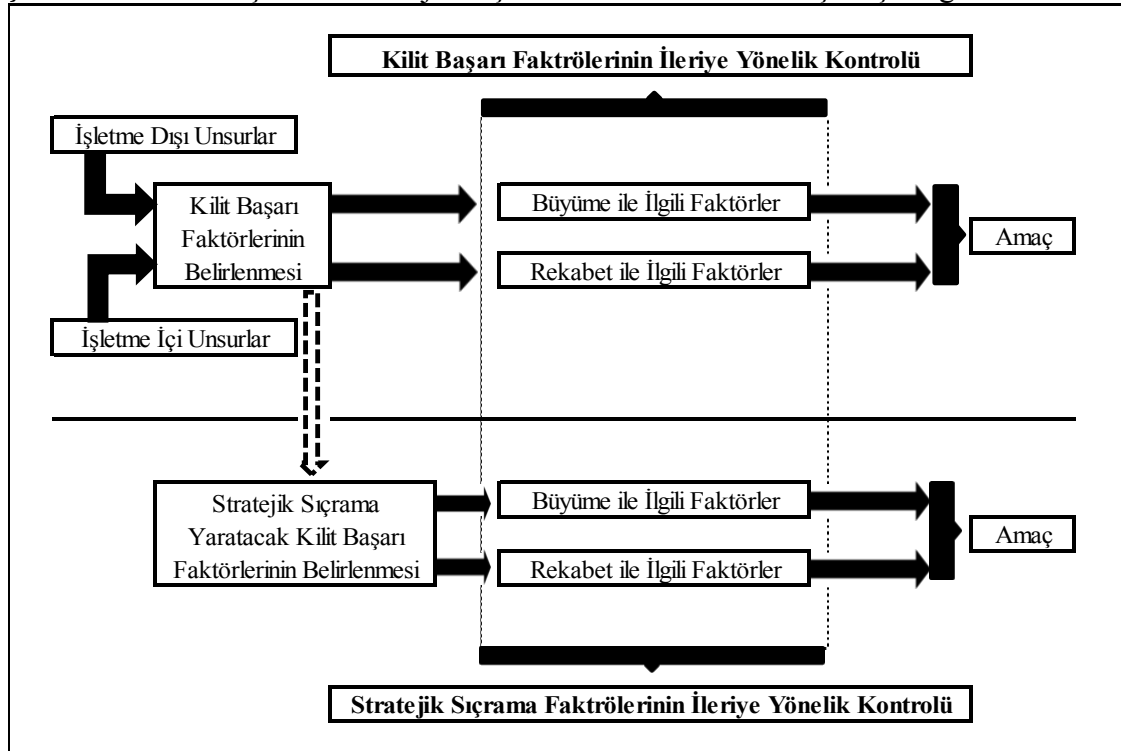
Kilit başarı faktörleri arasından işletme için daha önem taşıyan faktörlerinin belirlenmesi ve bu belirlenen faktörlerin kontrol edilmesi stratejilerin başarısını belirlemede önem taşıyacaktır (Kalabalık, 2008).

### 2.1.6.9. Stratejik Sıçrama Faktörlerinin Belirlenmesi Ve Kontrolü

Meydana gelen beklenmedik iç veya dış çevre olaylarında, kilit başarı faktörlerini sınırlandıran, işletmeyi rakiplerinden daha ileriye götüreceği fark edilerek belirlenen faktörlere stratejik sıçrama faktörleri denilmektedir. Stratejik sıçrama kontrolü, atak ve yaratıcı bir kontrol tekniği olarak rekabet üstünlüğüne odaklanmış agresif işletmelerin kullandıkları ve yarar sağladıkları bir tekniktir (Kalabalık, 2008).

Stratejik sıçrama faktörlerinin kontrol amacıyla kullanılmasında öncelikli olarak amaçlar ve uygun yollar belirlenir, oluşan koşullara uygun çözümlerin getirdiği sonuçlara odaklanılır ve meydana gelen beklenmedik iç veya dış çevre değişkenlerine karşı uygulanan stratejilerin başarısı kontrol edilir (Kalabalık, 2008).

**Şekil 2. 4:** Kilit Başarı Ve Stratejik Sıçrama Yaratacak Kilit Başarı Çizelgesi



**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2004

## 2.2. BALANCED SCORECARD ve EFQM MÜKEMMELLİK MODELLERİNİN STATEJİK YÖNETİM SÜRECİYLE İLİŞKİSİ

Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modellerinin, stratejik yönetim sürecindeki aşamalar ile olan ilişkisi maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:

### i. Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin Organizasyon Yönü ile İlişkisi:

Başlangıçta performans ölçüm sistemi olarak geliştirilen Balanced Scorecard modeli, şirket için belirlenen vizyon, misyon, amaç ve hedeflerden yola çıkarak kendi yönünü çizmesiyle stratejik yönetim modeli haline dönüşmüştür.

Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard'ı; ürün, süreç, müşteri ve pazar geliştirme gibi kritik öneme sahip konularda aşama kaydedilmesini sağlayacak yönetim aracı olarak görmekle beraber, işletmenin stratejik hedeflerinin anlamlı performans ölçümlerine dönüştürülmesini sağlayan bir araç olarak da tanımlamıştır.

Balanced Scorecard, örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur (Kaplan ve Norton, 1992: 71).

Performans değerlemede geçmiş dönem verilerine dayalı fiziksel varlıkların ölçümü, gelecek yönelimli olan stratejik hedefleri yansıtmada eksik kaldığı farkedilmiş, bunun yanında maddi değeri olmayan, bilgi ve kültüre dayalı yeni ölçümlerin de gerçekleştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Balanced Scorecard bu konudaki eksikliği gidermek ve misyon ile stratejinin ölçüler halinde ifade edilmesini sağlamak üzere; finansal, müşteri, şirket içi yöntemler ve öğrenme-gelişme boyutlarından oluşan birbirine bağlı dört perspektif geliştirmiştir.

Balanced Scorecard organizasyonu dört temel perspektifte değerlendirmekte ve bu perspektiflerle ilgili ölçümlerin tanımlanmasını, veri toplanmasını ve aralarındaki

sebep-sonuç ilişkilerini göz önünde bulundurarak analiz edilmesini önermektedir. Başka bir anlatımla; Balanced Scorecard, dört perspektifi kullanarak rekabet açısından önemli olan farklı stratejik önceliklerin birlikte değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır (Newing, 1994; 52).

İşletmeler, kısa dönem sonuçlarının yüksek çıkmasını isterken, uzun dönemli hedefleri ihmal etmektedir. Finansal sonuçların göz önüne alındığı kısa dönemde; ürün geliştirilmesi, kalite artırılması, süreç verimliliği gibi stratejik öneme sahip alanlarda yapılması gereken yatırımlardan vazgeçilerek, getirisinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Böyle bir politikanın izlenmesi, işletme müşterilerinin beklentilerinin gerçekleştirilememesine ve müşteri sayısının düşmesine neden olacak, bu nedenle de uzun dönemli finansal sonuçların da düşük çıkmasına sağlayacaktır. Balanced Scorecard, finansal göstergelerin yanı sıra, işletmeler için stratejik öneme sahip alanları da göz önünde bulundurarak kısa ve uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesine çalışmakta, uzun vadeyi içeren stratejik kararların işletme bütününe iletilerek tüm işletmece benimsenmesini amaçlamaktadır.

Bir organizasyonda çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olan Balanced Scorecard metodolojisi, bir stratejiyi operasyonel hedeflere, ölçümlere ve girişimlere dönüştürecek sağlam bir çerçeve sunar (Ordu, 2004; 9).

EFQM Mükemmellik Modeli, stratejik yönetimde kaliteyi ön plana çıkarmayı amaçlayan ve tüm süreç ve faaliyet alanlarında en iyi uygulamaları gerçekleştirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Bu nedenle; EFQM Mükemmellik Modeli, doğrudan strateji oluşturmak ya da bu stratejileri gerçekleştirmek amacıyla olmayıp, en iyi sonuçlara ulaşmak için işletmelerin stratejiler belirlemesini ve bu stratejilere göre hareket etmesini önermektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli, operasyonel başarıların gerçekleştirilmesi için işletmelere önerdiği stratejik davranmayı bir süreç olarak görmekte ve bu süreci; paydaş ve tedarikçilerle ilişkiler, araştırma, öğrenme, dış faaliyetlerden bilgiler, mevcut politika ve planların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi ile tüm işletmeye duyurulması

sorularıyla değerlendirerek, vizyon ile misyonun başarıyla gerçekleştirilmesi için işletmelere stratejik yönleri hakkında bilgi vermektedir.

**ii. Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin Çevresel Analizlerle İlişkisi:**

EFQM Mükemmellik Modeli; sektör ve endüstri gözetmeksizin bütün işletmeler için geçerli olan, tüm süreçlerde en iyi uygulamaları gerçekleştirmeyi amaçlayan ve Avrupa dâhilinde faaliyette bulunan tüm işletmeler için karşılaştırma ve kıyaslama sistemi sunan bir tablodur. Bu tablo, fazla esnemeyen kriter ve yaklaşımlar içermekte, her işletme için hemen hemen aynı uygulamaları kapsamaktadır (EFQM.Articles, 2007; 3).

BSC, tümüyle organizasyonun durumuna, fırsatlarına, rekabet şartlarına ve en önemlisi stratejilere bağlı, spesifik bir performans ölçüm yaklaşımıdır. İşletmelerin performans amaçları ve performans karneleri kendi stratejileri doğrultusunda farklılık göstermektedir (Saraç, 2009; 82). İşletmeler, paydaşlarına göre belirledikleri dört boyuttaki amaçları için diğer işletmelerden farklı hedefler belirlemekte ve çevresel faktörlere göre bu hedeflerini ayarlamaktadır. Çevresel faktörlerde meydana gelen değişim, işletme yönelimini etkileyecek ve işletmenin bu değişime göre konumlanmasını gerektirecektir.

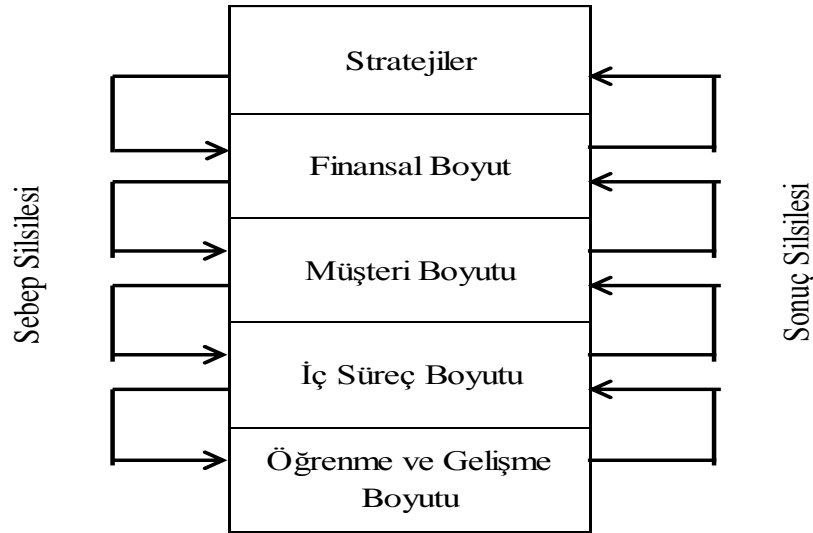
**iii. Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin Amaçların Oluşturulmasıyla İlişkisi:**

Balanced Scorecard'ın işletmenin stratejik amaçlarıyla bağlantısında üç prensip vardır (Ordu, 2004; 32):

1. Sebep – Sonuç İlişkisi; işletme stratejilerinin Balanced Scorecard ile ilişkisini sağlayan finansal ölçütler, işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesinde tek başına yeterli göstergeleri oluşturmayacaktır. Balanced Scorecard, stratejilerin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için stratejilerle ilişkisi olan finansal ölçütleri destekleyecek

müşteri, iç süreç ve öğrenme-gelişme boyutlarının da güçlendirilmesi gerektiğini ve bu boyutların, güçlü sebep sonuç ilişkisiyle birbirlerine bağlanmasını sağlamaktadır. Örneğin; öğrenme ve gelişme boyutunda gerçekleştirilecek çalışanların yeteneklerini güçlendirme faaliyetleri, iç süreçler boyutunda kaliteli üretimin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Kaliteli üretimin sağlandığı iç süreç boyutu ise müşteri boyutunda yer alan müşteri memnuniyetini gerçekleştirecek, müşteri memnuniyeti ise finansal göstergelerden olan satış artışını gerçekleştirerek karlılığın yükselmesini sağlayacaktır. Kısaca; öğrenme ve gelişme boyutunda gerçekleştirilen faaliyetler sebep, iç süreçler boyutunda meydana gelen değişim ise sonuç; iç süreçler boyutunda gerçekleşen faaliyetler sebep, müşteriler boyutunda meydana gelen değişimler sonuç; müşteriler boyutunda gerçekleşen faaliyetler sebep, finansal boyutta meydana gelen değişimler sonuç olarak birbirlerini etkileyen sebep sonuç zincirini oluşturacaktır.

**Şekil 2. 5:** Performans Karnesinde Sebep-Sonuç İlişkisi



**Kaynak:** Kasnaklı, 2002; 135

2. Performans Göstergeleri; iyi hazırlanan bir Balanced Scorecard, elde edilen sonuçlara ait performans göstergelerine de yer vermelidir. Performans göstergeleri içermeyen sonuç ölçüleri, bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceğini açıklayamaz. Ayrıca stratejinin başarı ile yürütülüp yürütülmediğine dair erken uyarıda bulunmayı da başaramaz. Balanced Scorecard, bir işletmenin stratejisinde yer alan uzun dönemli

stratejik amaçlara ulaşmayı sağlayacak mekanizmaların birbirleriyle bağlantılı bir ölçüler dizisi halinde ifade edilmiş şekli olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1992; 40).

3. Finansal Amaçlarla Bağlantı; işletmelerin gelişim için belirledikleri, kaliteye, müşteri tatminine, yenilik çalışmalarına, kültür oluşturmaya yönelik hedeflerinin finansal hedeflerle bağlantısının sağlanması gerekmektedir. İşletmeler değişim programlarından bekledikleri somut getirilerin eksikliği nedeniyle hayat kırıklığına uğrarlar. Bu nedenle, Balanced Scorecard'da yer alan tüm ölçüler finansal amaçlara bağlanmalıdır (Kaplan ve Norton, 1992; 183).

Bir işletme, yaşam sürecinin değişik dönemlerinde birbirinden çok farklı finansal amaçlara sahip olabilir. İşletme stratejisi teorisinde, Pazar payını artırma aşamasından konsolidasyon, pazarı terk etme ve tasfiye aşamalarına kadar bir şirketin takip edebileceği, büyüme, sürdürme ve hasat gibi birkaç değişik strateji söz konusudur (Kaplan ve Norton, 1992; 62).

Balanced Scorecard, işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için belirli periyotlarla belirlediği amaçlar içermektedir. Bu amaçları her bir boyutunda belirten Balanced Scorecard, Finansal boyut için belli bir kar oranını, satış tutarını; müşteri boyutu için belli bir müşteri sayısını; iç süreçler boyutu için belli bir tedarik süresini; öğrenme ve gelişme boyutu için ise, belli bir yetenek seviyesini gerçekleştirmeyi amaç edinebilir. EFQM Mükemmellik Modeli ise; işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmede operasyonel işlemlerin en iyi şekilde gerçekleştirilmesini amaçlayarak hizmet vermektedir.

#### **iv. Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin Stratejik Seçim Süreciyle İlişkisi:**

İşletmelerin içinde buldukları farklı yaşam süreleri, onların farklı stratejileri benimsemelerini gerektirirken, Balanced Scorecard da, işletmelerin benimsediği stratejilere uygun olarak finansal ölçütler geliştirilmesini sağlamaktadır.

Balanced Scorecard'da stratejik seçimlere uygun olarak belirlenecek finansal ölçütler (Ordu, 2004; 12):

- Büyüme stratejisi için; ürünler, yöntemler, sistemler ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için uygun harcamaların yapılmasına, yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları oluşturularak satış hacminin arttırılmasına,
- Sürdürme stratejisi için; sermayenin karlılık oranı, işletme geliri gibi geleneksel finansal ölçülere ağırlık verilmesine,
- Hasat stratejisi için ise; yapılan ve yapılacak her yatırımın anında ve garantili olarak nakit girişi sağlayacak nitelikte olmasına yöneliktir.

İşletmelerin stratejik amaçlarına göre finansal ölçüler geliştirmesini sağlayan Balanced Scorecard, büyüme, sürdürme ve hasat stratejilerinde işletmeleri yönlendiren stratejik amaçları üç ana başlık altında toplamıştır (Kaplan ve Norton, 1992; 62-65).

**Tablo 2. 3: Stratejik Finansal Konuların Ölçümü**

		Stratejik Amaçlar		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyetlerin Düşürülmesi	Varlıkların Değerlendirilmesi
Yönetim Stratejisi	Büyüme	· Satış artış oranı, · Yeni ürün, · Müşterilerden elde edilen gelir	Personel / Gelir	· Yatırımın satışlara oranı, · Yenilenme ve geliştirmenin satışlara oranı
	Sürdürme	· Hedef müşteri payı, · Çapraz satışlar, · Yeni uygulamalardan gelirler, · Müşteri ve ürün karlılığı.	· Rakiplere oranla maliyetler, · Maliyet düşüş oranları,	· İşletme sermayesi oranları (nakit dönüşü), · Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı, · Aktiflerin değerlendirilme oranları.
	Hasat	· Müşteri ve ürün karlılığı, · Kar getirmeyen müşterilerin yüzdesi.	Birim maliyetler (her birim, her ürün ve işlem için).	· Geri ödeme, · Belli sürede işlenebilecek hammadde miktarı.

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, 1992; 66

EFQM Mükemmellik Modeli, stratejik seçim için işletmeye doğrudan fayda sağlamamakta fakat daha önce de belirtildiği gibi işletme stratejilerinin başarıya ulaşması için tüm operasyonel süreçler bazında en iyi uygulamaları ön plana çıkarmaktadır.

v. Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin Stratejik Uygulamalar Süreciyle İlişkisi:

Stratejik yönetimin en önemli süreci stratejilerin belirlendikten sonra uygulanması kısmıdır. Stratejik uygulamaların başarıyla gerçekleştirilebilmesi için öncelikle bu stratejilerin sahiplenilmesi gerekmekte ve devamlı takip edilmesi sağlanmalıdır. Balanced Scorecard, işletmelerdeki stratejik uygulamaların tepe yönetimce belirlenmesini ve sahip çıkılmasını önerirken, bu stratejilerin üst birimden alt birimlere, alt birimlerden de birim çalışanlarına kadar denetlenerek takip edilmesini sağlamaktadır.

Balanced Scorecard, belirlenen stratejilerin tüm işletmeye iletilmesini sağlayan bir araç olmakla beraber bu stratejilerin uygulanmasını denetlemekte ve stratejik uygulamaları, öğrenme ve gelişme boyutunda gerçekleştirmektedir.

Balanced Scorecard yönteminin, öğrenme ve gelişme boyutunda gerçekleştirilen stratejik uygulamalar, daha önceden de bahsedildiği gibi silsile yoluyla önce iç süreçler boyutundaki amaçların gerçekleşmesini, sonra müşteriler boyutundaki amaçların ve en son olarak da finansal hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayarak stratejik başarıya ulaşılmasını sağlamaktadır. Örneğin; öğrenme ve gelişme boyutunda, bilgi ve iletişim sistemleri ve çalışan yeteneklerinin geliştirilmesi; iç süreçler boyutunda daha kaliteli ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesini sağlayacak, müşteri boyutunda ise kaliteli üretimin sonucu olarak müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesini ve finansal boyutta da daha fazla satış rakamlarına ulaşılmasını sağlayarak stratejik hedeflere hizmet edilecektir.

EFQM Mükemmellik Modeli; stratejik uygulamaların başarıyla gerçekleştirilmesi için koordinasyonu sağlayacak olan lideri bir kriter olarak ele almakta ve liderden beklenen davranışların en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için standartlar oluşturmaktadır. Aynı zamanda EFQM Mükemmellik Modeli, stratejik uygulamaların başarıyla gerçekleştirilmesinde önemi olan binalar, malzemeler, cihazlar gibi temel yetenek ve kaynakları; uygulamaları gerçekleştirecek çalışanların moral motivasyonu,

yetkilendirilmesi için çalışanları da kriter olarak ele almakta ve stratejik uygulamalarda başarının sağlanması için Balanced Scorecard'dan daha fazla görev üstlenmektedir.

**vi. Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin Stratejik Kontrol Süreciyle İlişkisi:**

Stratejik hedeflerin başarıyla gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini kontrolde kullanılan sayısal ve sayısal olmayan tekniklerin mevcut olduğu bilinmektedir. Hem sayısal hem de sayısal olmayan ölçütler barındıran Balanced Scorecard, işletme stratejilerinin başarılarını değerlendirme de tüm ölçütlerini sebep sonuç ilişkisiyle finansal (sayısal) ölçütlere bağlamakta ve bu finansal ölçütler yardımıyla stratejik başarının değerlemesinde bulunmaktadır. Daha önceden de belirtildiği gibi Balanced Scorecard, işletme performansını ölçme de kullanılırken, performans sonuçlarını etkileyen sebepleri de tespit ederek stratejik yönetimde geri bildirim sağlamak ve stratejik yönetimin bir aracı haline gelmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli, Balanced Scorecard'ın finansal sonuçlar ile değerlediği stratejik performansı, çalışanlar, müşteriler, toplum ve temel performans (finansal) sonuçlarıyla değerlemektedir. EFQM Mükemmellik Modelinin kullandığı bu sonuçlar, işletmenin stratejik hedeflerinin gerçekleştirme de etkisi olan alanların durumunu tespit etmeye yöneliktir. EFQM Mükemmellik Modelinin bu sonuçlarından elde edilen bilgilerle, stratejik uygulamalar için uygun süreçlerin oluşturulup oluşturulmadığına, bu süreçlere gerekli yayılımın sağlanıp sağlanmadığına, başka bir ifadeyle süreçler bazında kaliteli uygulamaların yapılıp yapılmadığına bakılarak, stratejik hedeflere ulaşmadaki işletme başarısı ya da başarısızlığı tespit edilmeye çalışılmaktadır (Saraç, 2009: 80).

### **2.3. BALANCED SCORECARD İLE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Balanced Scorecard, işletmenin performansını ölçerek, performansın daha iyi hale getirilmesi için stratejiler oluşturma ve bu stratejileri eyleme dönüştürme ile

ilgilenmektedir. Mükemmellik Modeli ise toplam kalite yönetimi anlayışıyla işletmenin tüm seviyelerinde süreç kalitesini arttırmaya yönelik çabaları içermektedir. Her iki model de üst yönetim tarafından destek bulmasına rağmen, Balanced Scorecard üst yönetimce oluşturulup uygulanırken, EFQM Mükemmellik Modeli üst yönetimce oluşturulup organizasyonun tüm seviyelerince uygulanmaktadır.

Balanced Scorecard ile EFQM Mükemmellik Modeli arasındaki fark; Balanced Scorecard stratejik önem taşıyan performansı değerlendirerek gerekli stratejik kararların alınmasını ve organizasyon içinde iletişimini amaçlamakta, EFQM Mükemmellik Modeli ise organizasyonun tüm süreçleri kapsamında öz değerlendirme yoluyla güçlü veya zayıf yanların tespitini sağlayarak en iyi uygulamalar için neler yapılması gerektiği hakkında fikir vermektedir (Lamotte 1999:2).

Balanced Scorecard ile EFQM Mükemmellik Modeli arasındaki bu farklılığa rağmen her iki model, aşağıda sıralandığı gibi yöneticilere süreç yaklaşımları üzerinde neler yapılması gerektiğini gösteren benzer özellikler taşımaktadır (Lamotte ve Carter, 1999: 2).

- i.** Ölçüm temellidir.
- ii.** Şeffaf performans ölçülerinden oluşmuş bir sistem önerirler.
- iii.** Performansın iyileştirilmesini teşvik etmektedirler.
- iv.** Değişim ve harekete geçebilmek için katalizör görevi üstlenmişlerdir.
- v.** Süreçler ile yönetimi desteklerler.
- vi.** Sürekli gözden geçirme, öğrenme ve geri bildirim prensibi üzerine geliştirilmişlerdir.
- vii.** Organizasyon performansının iyileştirilmesinde, uygulamanın uzun dönem başarısı üst yönetiminin modeldeki kararlılığına bağlıdır.

Her işletmenin kendine göre farklı stratejik kararları olacağı için Balanced Scorecard tüm şirketlere uygulanabilecek genel bir yapıya sahip değildir. Aynı zamanda işletmelere özel bu stratejik kararlar, Balanced Scorecard'da belli önceliklere göre belirlenebilmektedir. Oysa Mükemmellik Modeli 4 sonuç kriteri ile tüm işletmeler için

ortak özellikler taşımakta ve bu kriterler birbirlerine göre öncelik ifade etmemektedir (Saraç, 2009: 82).

Balanced Scorecard, üst yönetimdeki kişilerce uygulandığı için öznel özellikler taşıyacak ve stratejik boyut içerdiği için gelecek yönelimli olacaktır. Mükemmellik Modeli ise; tüm işletmeler için ortak değerleri ifade eden ana ve alt kriterler itibariyle nesnel özellik taşıyacak ve bugünü yönelik olacaktır.

Finansal hedefleri gerçekleştirecek nitelikteki boyutlardan oluşturulan Balanced Scorecard, sebep sonuç ilişkisinde açık bir düzeneğe sahipken Mükemmellik Modeli, ana ve alt kriterler itibariyle dolaylı veya dolaysız bir şekilde sonuç kriterleriyle ilişkilendirilmektedir. Aynı zamanda Balanced Scorecard, birbirini destekleyen boyutları içinde toplum ve işbirlikleri gibi işletme dışı paydaşlarına sistemli yaklaşmamaktayken, Mükemmellik Modeli dış paydaşlara sistemli bir şekilde yaklaşmaktadır.

Balanced Scorecard, geri bildirim mekanizması sayesinde stratejik uygulamalardaki aksaklıkları veya geçersizlikleri tespit ederek yapılması gerekenler hakkında öncelikli bir sıralama verirken, Mükemmellik Modeli; geri bildirim mekanizmasına sahip olduğu halde, aksaklıkların tespitinde bulunur fakat aksaklıkların giderilerek en iyi sürece ulaşmada yapılması gerekenleri öncelikli sıralama olarak vermemektedir.

**Tablo 2. 4: Mükemmellik Modeli Ve Balanced Scorecard'ın Karşılaştırılması**

	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>EFQM Mükemmellik Modeli</b>
<b>Yaklaşımın Kökeni</b>	Performans ölçümü, değer yaratmak	TKY
<b>Beklenen Faydalar ve amaçlar</b>	Performansın iyileştirilmesi, şirket stratejilerine odaklanmak ve stratejileri ölçülebilir eylemsel amaçlara dönüştürmek, stratejik performansı etkinleştirmek	Performansın iyileştirilmesi, organizasyonun süreçlerinde güçlü ve iyileştirmeye açık alanları tanımlayarak en iyi yönetim uygulamasına teşvik etmek, en iyi yönetim uygulamasını etkinleştirmek
<b>Çıktılar</b>	Ana ve ara göstergeleri ile mantıksal olarak ilişkili stratejik amaçlar / dört boyuta ilişkin hedefler, stratejik amaçlar ve ölçüler ile ilişkili öncelikler	Modelin dokuz kriterine göre şirketin süreçlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi ve kıyaslanması
<b>Başarı faktörleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Üst yönetimin destek ve taahhüdü gereklidir.</li> <li>· Süreç olarak kurumsal süreçlerin içinde yer alır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Üst yönetimin destek ve taahhüdü gereklidir.</li> <li>· Süreç olarak günlük yönetim süreçlerinin içinde yer alır.</li> </ul>

**Kaynak:** EFQM.Articles, 2007; 4

#### **2.4. BALANCED SCORECARD VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE BİRLİKTE KULLANILMASI**

Avrupa Kalite Vakfının (EFQM), Avrupa'da şirketler üzerinde yaptığı araştırma, Balanced Scorecard ve Mükemmellik Modelinin sağladığı stratejik yönetim ve performans ölçümü gibi farklı faydalar nedeniyle, Avrupalı şirketlerin çoğunda bu iki modelin birlikte kullanıldığını göstermektedir (Argüden ve Sağdıç, 2000).

EFQM Mükemmellik Modeli, oluşturulacak stratejilerde kritik noktaları işaret ederken Balanced Scorecard, stratejileri oluşturarak bu stratejileri tüm organizasyona yaymakta ve sonuçları takip etmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli, tüm organizasyon birimlerinde süreç değerlendirmesinde bulunup en iyi sonuçlar için eksiklikleri tespit etmekte ve eksikliklerin nasıl giderileceği konusunda nesnel verilere dayalı fikir vermektedir. Balanced Scorecard ise; EFQM Mükemmellik Modelinin tespitlerinden yola çıkarak yapılması gerekenleri strateji olarak belirlemekte, öncelikleri sıralamakta, tüm organizasyona yaymakta ve bu stratejilerin kontrolünü sağlamaktadır.

Başka bir anlatımla, uzun vadeli değişimler için organizasyonu stratejiler etrafında toplayan Balanced Scorecard, bu stratejilerle değişimin nasıl gerçekleşeceğini EFQM Mükemmellik Modeli ile belirlemektedir. Kısaca, Balanced Scorecard doğru işin yapılmasını, EFQM Mükemmellik Modeli ise doğru işin doğru bir şekilde yapılmasını sağlamakla görevlendirilir (Argüden ve Sağdıç, 2000).

Balanced Scorecard, organizasyona bütünsel bakış açısı kazandırarak stratejik boyuttaki kilit adımları işlemekte fakat süreçler bazında en iyiye gidecek yöntemler hakkında fikir oluşturmamaktadır. Balanced Scorecard'ın bu eksikliği EFQM Mükemmellik Modelinin süreç kalitesini önemseyen ve en iyi sonuçlar için neler yapılacağını gösteren özelliği ile giderilebilir (Saraç, 2009: 93).

Balanced Scorecard'ın işletmenin içinde bulunduğu topluma ve tedarikçiler gibi işbirliklerine yönelik strateji geliştirmedeki eksikliği yine EFQM Mükemmellik Modeli'nde toplum, işbirlikleri ve kaynaklar kriterleri ile giderilerek başarılı sonuçların elde edilmesi beklenebilir. Aynı şekilde Balanced Scorecard da, EFQM Mükemmellik Modeli'nin önceliklendirme konusundaki eksikliğini gidermede kullanılabilir.

EFQM Mükemmellik Modeli, tüm organizasyon süreçlerinde değerlendirmede bulunup, eksikliklerin nerelerden kaynaklandığını tespit etmesine rağmen, hangi eksikliklerin öncelikli olarak giderilmesi gerektiği konusunda fikir vermemektedir. Bu durumda, vizyon ve misyon tanımından başlayarak organizasyonun yöneldiği hedefler için stratejik kararların alınıp, önceliklerin belirlendiği Balanced Scorecard'ın kullanılması etkili sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

Balanced Scorecard tüm bu sayılanların dışında EFQM Mükemmellik Modeli'nin süreçler bazında yaptığı iyileştirme çalışmalarını tüm organizasyona iletmede yardımcı olmakta ve tüm organizasyon çalışanları için iyileştirme çalışmalarını ortak amaç haline getirmektedir.

İşletme performansının artırılması için her iki modelinde uyması gereken ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Argüden ve Sağdıç, 2000):

- i. Stratejinin kurum içinde yaygın iletişimi ve hedef birliğinin sağlanması,
- ii. Kaynakların ve projelerin strateji doğrultusunda önceliklendirilmesi,
- iii. Takımların ve kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi, yetkilendirilmesi,
- iv. Süreçlerle yönetimin sağlanması,
- v. Şeffaf performans ölçüleri ve geri besleme sistemlerinin kurulması,
- vi. İyi performansın ödüllendirilmesi.

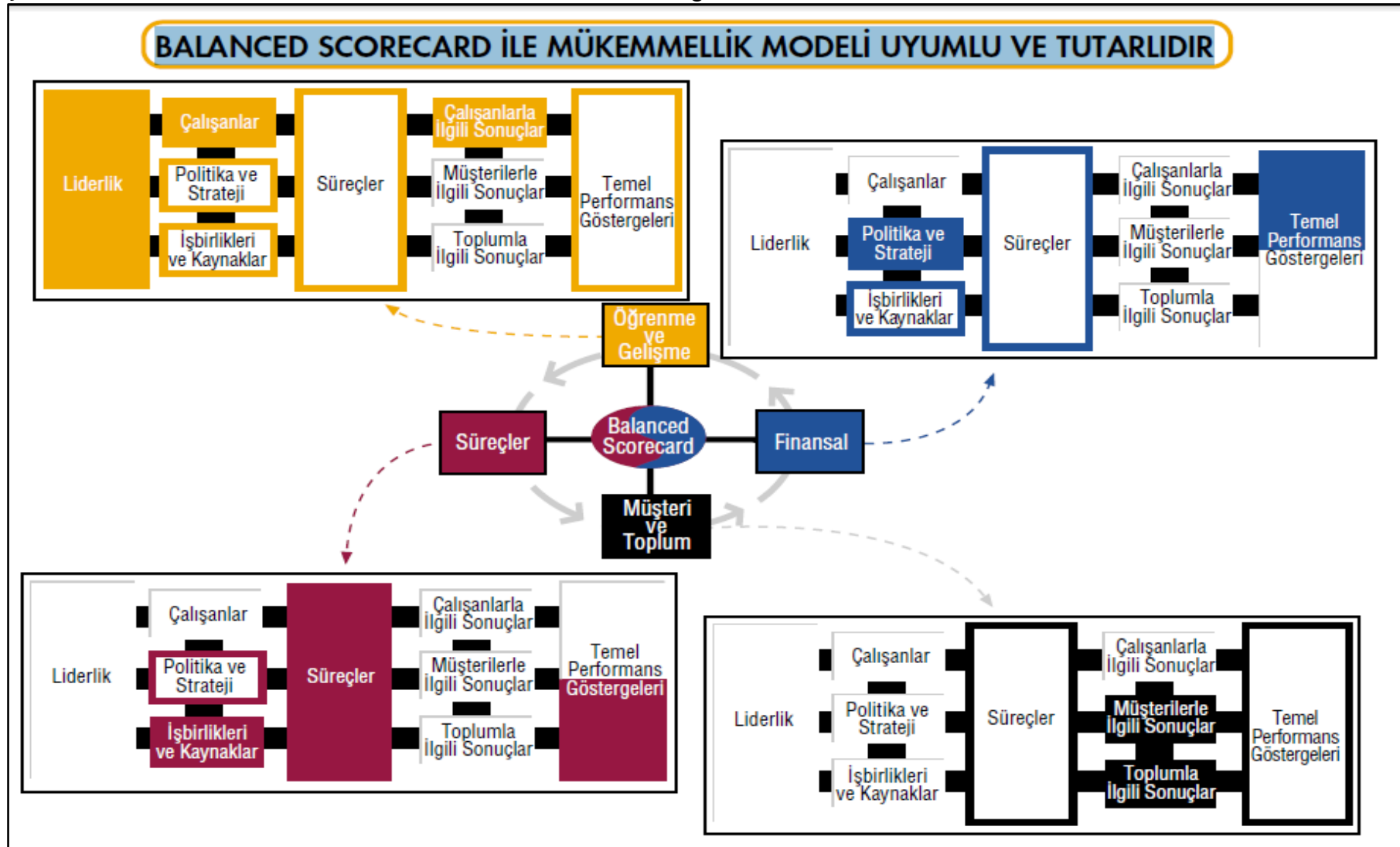
Balanced Scorecard'ın boyutları ile EFQM Mükemmellik Modelinin kriterleri arasında tutarlılıktan bahsedilebilir (Argüden ve Sağdıç, 2000). Bu tutarlılıkta Balanced Scorecard'ın finansal boyutuna karşı Mükemmellik Modelinin sonuç kriterleri, müşteri boyutuna karşı müşteri kriterleri, iç süreçler boyutuna karşı işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler kriterleri, öğrenme ve gelişme boyutuna karşı ise liderlik, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar kriterleri karşılık gelmektedir.

**Tablo 2. 5:** BSC Boyutlarına Karşılık Gelen EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

<b>Performans Karnesi Boyutları</b>	<b>EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri</b>
Finansal Boyut	Politika ve Stratejiler, Süreçler,
Müşteri Boyutu	Müşterilerle ilgili sonuçlar, Süreçler, Toplumla ilgili sonuçlar
Süreçler Boyutu	Politika ve Stratejiler, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Liderlik, Çalışanlar, Politika ve Stratejiler, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler

**Kaynak:** Olve, 1999: 161

Şekil 2. 6: Performans Karnesi Ve Mükemmellik Modelinin Tutarlılığı



**Kaynak:** Argüden ve Sağdıç, 2000

Balanced Scorecard, Mükemmellik Modelinin "politika ve stratejiler" ile "süreçler" kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır. Balanced Scorecard, gerek öncelikli stratejilerin gerekse kritik süreçlerin belirlenmesinde ve bütünsel bir yaklaşımla kurumsal performans parametrelerinin kişisel hedeflere kadar indirgenmesinde Mükemmellik Modelini tamamlamaktadır. Dolayısıyla, Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard birbirlerini tamamlayıcı nitelik taşımaktadırlar (Argüden ve Sağdıç, 2000).

Mükemmellik Modeli geçmiş performans düzeyini sürekli olarak geliştirmekle ilgilenirken, Balanced Scorecard geleceğe yönelik düşünce aşamasındaki uygulamaların somutlaştırılması için model kurulmasıyla ilgilenmektedir.

Bu nedenle, her yıl düzenli şekilde Mükemmellik Modeli uygulanarak performans karşılaştırmaları yapılır ve performans iyileştirmelerinin nerelerde yapılması gerektiği belirlenebilir. Balanced Scorecard ile ise; stratejilerin netleşmesi, stratejik önceliklerin belirlenmesi ve detaylandırılması sağlanarak, stratejik önceliklerin kurum içinde iletişim ve yayılımının sağlanması, yıl içerisinde performansın takip edilmesi, takımların ve kişilerin performans yönetimi ve strateji ile ilgili tezlerin test edilerek stratejik önceliklerin sürekli olarak değerlendirilmesi yapılabilir (Argüden ve Sağdıç, 2000).

Mükemmellik Modeli, kurumları Toplam Kalite Yönetim anlayışını, temel doğruları etkinlikle uygulamaya yöneltirken; Balanced Scorecard; kurumu stratejik önceliklere yönlendirmeye çalışmaktadır. Kısaca, performanslarını mükemmelleştirmek isteyen kurumlar için Mükemmellik Modeli etkin bir değerlendirme aracı olmakla birlikte, Balanced Scorecard ile birlikte kullanıldığında kuruma özgün farklılık yaratma stratejilerinin de uygulanma etkinliği artmaktadır (Argüden ve Sağdıç, 2000).

Balanced Scorecard ile EFQM Mükemmellik Modeli'nin birlikte kullanılmasında dikkat edilmesi gerekenler şu şekilde sıralanmaktadır (Saraç, 2009: 116):

- i. Her iki modelin temel felsefesini anlayarak sağladıkları yararlar nispetinde bu modelleri uygulamak,
- ii. Uygulama kolaylığı olsun diye bu iki modelin temel amacının dışına çıkacak düzenlemelerden kaçınmak,
- iii. Bu iki modelin şeffaf performans ölçüm sistemi sağladığı için çalışanlarda yanlış anlaşılmalara, yargılara ya da tepkilere neden olmayacak şekilde tüm organizasyonca benimsenmesini sağlamak,
- iv. İki modelin de başarıyla uygulanmasında üst yönetimin kararlı davranması ve modellerin amacına ulaşacağına inanmaları gereklidir.

EFQM Mükemmellik Modeli, stratejilerin oluşturulmasında nelere dikkat edilmesi gerektiğini gösterecek yaklaşım ve uygulamaları denetleyen bir mekanizma görevini üstlenmekte; Balanced Scorecard ise, kurumun öncelikli ve geleceğe dönük hedeflerini, birbirine sebep sonuç ilişkisiyle bağlı bir takım stratejik kararlarla tüm işletmeye aktarma görevini üstlenmektedir (Argüden ve Sağdıç, 2004; 6). Başka bir anlatımla; EFQM Mükemmellik Modeli, işletmenin tüm süreç ve faaliyetlerinde değerlendirmede bulunarak, en iyi uygulamaların yapılması için nelerin gerektiğini belirlerken, Balanced Scorecard, vizyon ve misyondan yola çıkarak işletmenin geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesini, önceliklendirilmesini ve işletme geneline yayılımını gerçekleştirmektedir.

Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin birlikte kullanılması gerektiği savunulmakta ve bu modellerden birini uygulayan işletmelerin büyük çoğunluğunun diğer modeli de uygulama gerekliliği duyduğu belirtilmektedir. Balanced Scorecard'ın boyutlarının işletme performansına yönelik bakış açısı sağlamasına rağmen, EFQM Mükemmellik Modelinin sadece sonuç kriterlerine karşılık geldiği ve bu nedenle bu sonuçları meydana getiren yaklaşımları içermediği, EFQM Mükemmellik Modelinin ise sonuç kriterlerini meydana getiren girdi kriterlerine sahip olduğu ve operasyonel açılardan yapılması gerekenleri belirlemede etkili olduğu savunulmakta ve Balanced Scorecard'ın performansa yönelik ölçümlerini EFQM Mükemmellik Modelinin operasyonel değerlemeleriyle desteklemek yerinde olacak ve birinin açığını diğerinin tamamlayacağı düşünülmektedir (Herbert, 2005; 18).

Balanced Scorecard, stratejik uygulamaların performansını değerlendirirken, bu değerlemeyi tüm işletme bazında gerçekleştirmekte, faaliyetler ya da süreçler bazında gerçekleştirmemektedir. EFQM Mükemmellik Modeli ise, kilit önem taşıyabilecek faaliyet ve süreçlerin kalitesini kontrol ederek stratejik uygulamaları desteklemekte ve başarıyla gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Dibley, 2007; 4).

Balanced Scorecard yönteminde, öğrenme ve gelişme boyutunda ele alınan fakat gerektiği kadar üzerinde durulmayan, çalışanların beklentileri, EFQM Mükemmellik Modelinde daha detaylı bir şekilde ele alınmakta ve performansın geliştirilmesi için Balanced Scorecard'ın bu eksikliğini gidermektedir. Aynı şekilde Balanced Scorecard'da ele alınmayan toplum ve tedarikçiler, performansın geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle, EFQM Mükemmellik Modelinde ele alınan bu konular Balanced Scorecard'ın eksikliğini gidermektedir (Saraç, 2009; 94-95).

**Tablo 2. 6:** Balanced Scorecard İle EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması

Kriter	Performans karnesi	EFQM M. Modeli
Stratejik Odaklılık	Var	Yok
Çok Boyutluluk ve Denge	Kısmen	Var
Liderlik	Yok	Var
İç Süreçler	Var	Var
Öğrenme ve Gelişme	Var	Var
Yenilikçilik ve Teknoloji	Var	Var
Çalışanlar	Kısmen	Var
Müşteriler	Var	Var
Hissedarlar	Var	Var
Tedarikçiler	Yok	Var
Toplum	Yok	Var
Devlet	Yok	Var
Bütünleşik Yaklaşım	Kısmen	Var
Sistematik Kıyaslama	Yok	Var
Basitlik ve Kolay Kullanım	Var	Yok

**Kaynak:** Saraç, 2009: 99

Balanced Scorecard yöntemi ile EFQM Mükemmellik Modelinin, işletme performansının ölçülmesi ve geliştirilmesinde farklı noktalara ışık tutması, birbirlerinin eksikliğini gidererek, performansın geliştirilmesinde bir arada kullanılmasının daha uygun olacağını göstermektedir.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**STRATEJİK YÖNETİMİN BİR ARACI OLARAK BALANCED**  
**SCORECARD'IN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİYLE UYGULAMASI ve**  
**İKİ MODELİN KARŞILAŞTIRILMASI**

### 3.1. UYGULAMA

Çalışmanın uygulama kısmı; uygulamanın yapıldığı işletmenin tanıtımı, çalışmanın amacı, araştırmanın yöntemi, stratejik planlama ve uygulama süreci, Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modeli bulguları ile bu bulguların karşılıklı olarak değerlendirilmesinin verildiği beş bölümden oluşmaktadır.

#### 3.1.1. Şirket Bilgileri

Uygulamaya konu olan şirketin ismi, şirket yöneticilerinin isteği doğrultusunda gizli tutulacak ve çalışmamızda şirketten A işletmesi olarak bahsedilecektir.

A işletmesi, 10 üst düzey yönetici, 18 orta düzey yöneticisi 106 çalışanı ile KOBİ niteliği taşıyan bir aile şirkettir. A işletmesi, 1976 yılında faaliyetine başlamış olup, tomruk ve ahşap ürünlerin imalatını ve ticaretini yapmaktadır. A işletmesi imalatının yanı sıra yalıtım sektörü ürünlerinin ticaretinde de önemli faaliyetlerde bulunmaktadır.

İşletme gerek hammadde gerekse de nihai yalıtım ürünlerinde, Ukrayna, Endonezya, Hindistan ve Çin gibi ülkelerden ithalatta bulunup, hem iç piyasaya ürün sunmakta hem de Libya, Ukrayna, İran, Azerbaycan gibi ülkelere ihracat yapmaktadır.

İşletme, hedef müşterileri olan yapı sektöründe pek çok projeye ürün desteği vermekte ve bu desteği Marmara bölgesinde yer alan bir fabrika, iki depo ve satış birimi ve Karadeniz bölgesinde yer alan bir fabrika ile gerçekleştirmektedir.

A işletmesinin gerçekleştirdiği önemli faaliyetlerden birine örnek olarak TOKİ'nin birden fazla ilde gerçekleştirdiği projelere gerek ürün gerekse de hizmet desteği vermesi gösterilmektedir.

A işletmesi, üretmiş olduğu emprenye edilmiş ahşap malzemeleri kullanarak ahşap bahçe mobilyaları, ahşap bahçe yapıları, ahşap ev üretimi yanı sıra beton binalara

ahşap dış cephe uygulamaları gerçekleştirmektedir. Bunun dışında A işletmesinin hem imalatını hem de ticaretini yaptığı ürünler ile sadece ticaretini yaptığı ürünlerin sınıflandırılması aşağıdaki şekilde yapılmaktadır.

**Tablo 3. 1: A İşletmesinin Faaliyetine Konu Ürünlerin Tablosu**

AHŞAP ÜRÜNLER	YAPI MALZEMELERİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Ahşap Evler</li> <li>ii. Dekorasyon</li> <li>iii. Köpek Kulübeleri</li> <li>iv. Piknik Masaları</li> <li>v. Kamelyalar</li> <li>vi. Bahçe Mobilyaları</li> <li>vii. Kapı Sereni</li> <li>viii. Emprenyeli Kereste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Plywood</li> <li>ii. Alçıpan / Betopan</li> <li>iii. Membran</li> <li>iv. OSB</li> <li>v. Shingle</li> <li>vi. Camyünü</li> <li>vii. Kereste</li> <li>viii. Parke</li> <li>ix. EPS-XPS</li> <li>x. Yardımcı Malzemeler</li> <li>xi. Lambri</li> <li>xii. İnşaat Kerestesi</li> </ul>

### 3.1.2. Araştırmanın Amacı

Gelişen teknolojinin, üretim ve işletmecilik yöntemlerindeki değişimlerin ve müşteri beklentilerindeki yükselişin etkisiyle artan rekabet koşulları, işletmeleri stratejik davranmaya, her zaman gelişim halinde olmaya ve tüm faaliyetlerinde mükemmeliyetçi olmaya sevk etmektedir. Yapılan bu çalışma da, ağaç ve orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren Kobi niteliğindeki A işletmesinin rekabet koşullarında öncelikli hale gelmesi için stratejik yönetim aracı olan Balanced Scorecard Yöntemi ile faaliyet mükemmelliğini sağlamayı amaçlayan EFQM Mükemmellik Modelinin bir arada kullanılabilirliğini ele almaktadır.

Rekabet avantajı sağlayarak işletmeyi rakiplerinden üstün konuma getirmek için benimsenen stratejik yönetim anlayışı, işletmeleri, vizyon ve misyonlarını yerine getirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik davranmaya yöneltmektedir. Stratejik davranmak ise; işletmelerin beklentilerini yerine getirmek için önem taşıyan kararların alınmasını ve bu kararların uygulanmasını gerektirmektedir. Stratejik olarak nitelenen bu kararların alınıp, uygulanmasında nelerin dikkate alınacağı, bu kararların

hangisinin öncelikli olarak uygulanacağı Balanced Scorecard yöntemiyle, bu kararların nasıl uygulanacağı ise EFQM Mükemmellik Modeli ile belirlenmeye çalışılmış ve yapılan çalışmayla bu iki yöntemin ağaç ve orman ürünleri sektöründe yer alan A işletmesinde ne kadar etkili olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın hipotezi de bu amacı gerçekleştirme için; “ $H_1$  = Ağaç ve orman ürünleri sektöründe yer alan A işletmesinin stratejik yönetim anlayışı dâhilinde uygulanan Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modeli sonuçlarının birbirlerini doğrulayacak özelliktedir” olarak belirlenmiştir.

### 3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda, stratejik yönetim anlayışına göre işletmenin gerçekleştirmeyi hedeflediği amaçları için stratejik planlama yapılmış ve bu stratejik planların uygulanmasında Balanced Scorecard yöntemi ile EFQM Mükemmellik Modelinin etkinliği test edilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle araştırmamız için birden fazla uyarlamada bulunulmuştur.

Çalışmamızda ele aldığımız EFQM Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard yöntemlerinin, işletmenin stratejik yönetimine katkısının ölçülmesi amaçlandığından bu iki yöntemin uygulaması yapılarak örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir.

Uygulama kısmında ele aldığımız A İşletmesinin stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde stratejiler oluşturulurken, işletmenin verimliliğini arttırarak hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi için uygulama takımı kurulmuş ve bu uygulama takımıyla neler yapılması gerektiğine karar verilmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın strateji belirleme aşamasında eylem araştırma yöntemi kullanılarak işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde faaliyetlerin geliştirilmesine çalışılmıştır.

Stratejik planların gerçekleştirilmesinde, Balanced Scorecard yönteminin niceliksel veri olan finansal değerlerini etkileyeceği düşünülen, niteliksel veri

niteliğindeki müşterileri, iç süreçleri ve öğrenme- gelişme kriterleri incelemeye alınıp, bu niteliksel veriler ile ilgili bilgileri gözlem, görüşme ve anket çalışmaları ile edinilme yoluna gidilmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli için ise bağımsız değişken olan girdi kriterleri ile bağımlı değişken olan çıktı kriterlerinin stratejik planlamadaki yerinin tespitinde anket çalışması yapılmıştır.

A İşletmesinde uygulanan Balanced Scorecard yöntemi anket sorularının hazırlanmasında, Prof. Dr. Veyis Naci TANIŞ ve Dr. M. Fatih GÜNER'in Ocak 2008 tarihinde, Stratejik Performans Ölçmede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama adlı makalesinden; EFQM Mükemmellik Modeli anket sorularının hazırlanmasında ise; İsmail BENEK tarafından 2007 yılında Fırat Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde yazılan Yapı Organizasyonlarında EFQM Modelinin Uygulanması adlı Doktora Tezinde yer alan anket çalışmasından yararlanılmıştır.

### **3.2. STRATEJİK PLANLAMA ve UYGULAMA SÜRECİ**

A işletmesi üzerinde yapılan uygulamada sırasıyla; işletmeyi ilgilendiren genel ekonomik ve sektörel gelişim değerleri ele alınmış, şirketin performansı bu ekonomik ve sektörel verilerle karşılaştırılmış, işletmenin güçlü ve zayıf yanları belirlenmiş, çalışmanın konusu olan Balanced Scorecard işletme yöneticilerine tanıtılarak Balanced Scorecard uygulama takımı kurulmuş, ölçülebilir ve geliştirilebilir alanlar belirlenerek, misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler belirlenerek uygulanmıştır.

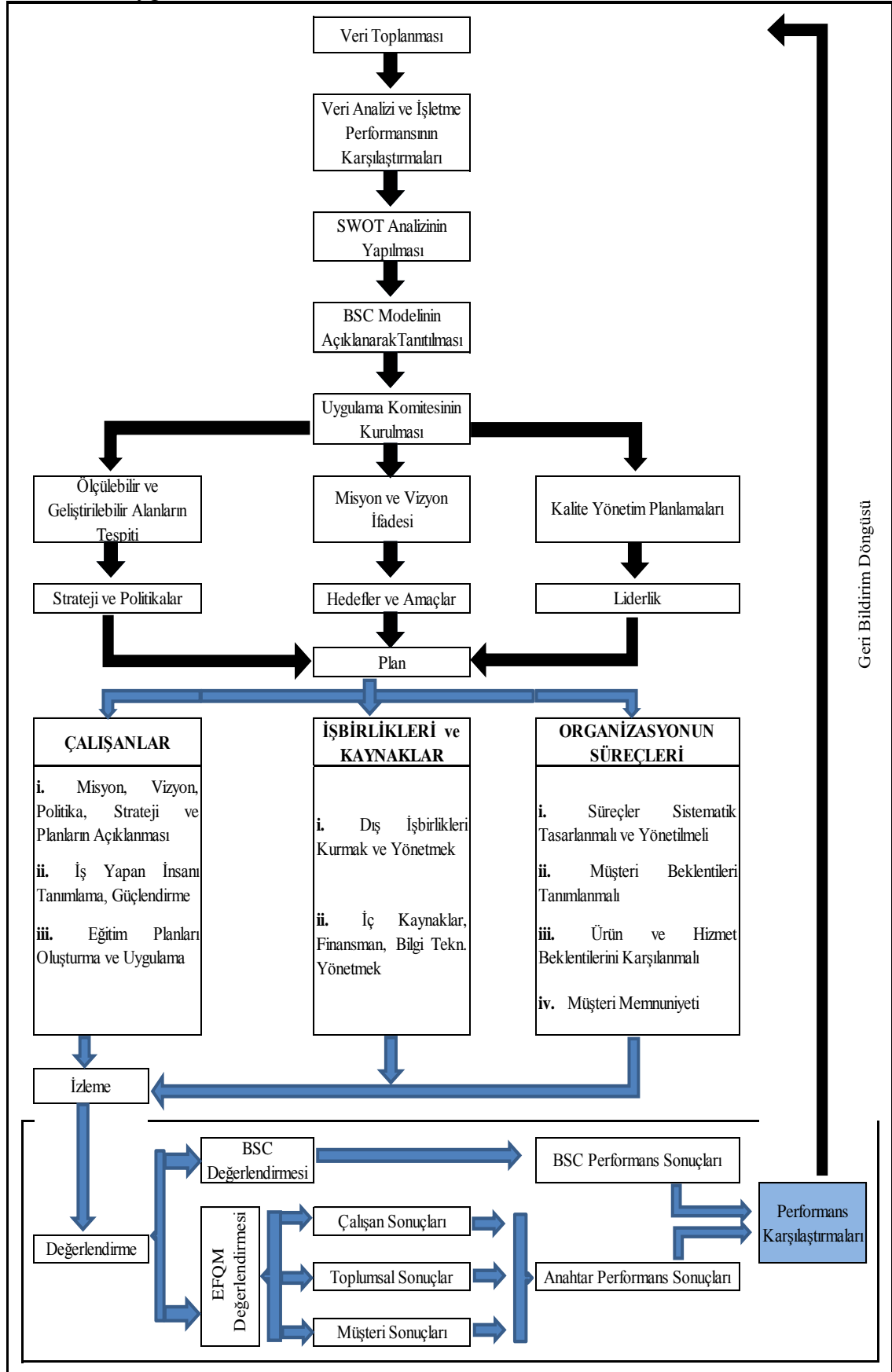
Balanced Scorecard uygulaması sonucu oluşan bilgiler, Stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirilmiş ve bir başka stratejik yönetim aracı olan EFQM Mükemmellik Modeli sonuçlarıyla karşılaştırılarak iki modelin birlikte kullanılabilirliği A şirketi üzerinde değerlendirilmiştir.

Uygulamanın yapılışında izlenen yol, tablo şeklinde verilerek çalışmanın bütünlüğü sağlanmaya çalışılmıştır. Tabloda verilen gidiş planına göre; stratejik yönetim için ekonomik, sektör ve şirket değerlendirilmesinde bulunulmuş, işletme için güçlü ve zayıf yanlar belirlenmiş, stratejik kararların uygulanması için kullanılacak araç (Balanced Scorecard yöntemi) belirlenerek uygulama komitesi kurulmuş, misyon,

vizyon, hedefler belirlenerek ölçümlenecek alanlar tespit edilmiş ve stratejik kararlar alınmıştır.

Uygulama çalışmasının yapılmasında izlenen yolu gösteren tablo, performans değerlendirmesinde kullanılan Balanced Scorecard yöntemi ve EFQM Mükemmellik Modelini de kapsayacak şekilde düzenlenmiştir.

Şekil 3. 1: Uygulama Planı



### 3.2.1. Veri Toplanması Ve Veri Analizi İle İşletme Performansının Karşılaştırılması

A İşletmesinin son birkaç yıllık faaliyet verileriyle ekonomi verileri ve işletmenin içinde yer aldığı sektör verilerinin karşılaştırmalarının yapıldığı bu bölümde ülke ekonomisindeki gelişmeler; ekonomik analiz, sektördeki veriler; sektör analizi ve işletme verileri ise; işletme analizi başlıklarında ele alınmıştır.

#### 3.2.1.1. Ekonomik Analiz

A işletmesinin ekonomik gelişmelere göre nasıl bir performans sergilediğini görmek için yaptığımız ekonomik analizlerde, TÜİK verilerinden yararlanılarak aşağıdaki tablolarda yer alan Toplam Sanayi Üretim Endeksinin yıllar ve aylar itibariyle sergilediği değişimler ele alınmıştır.

**Tablo 3. 2:** 2005 Üretim Endeksi Bazlı 6 Yıllık Büyüme Yüzdeleri Tablosu

Yıllar	Yüzdellik Artış %
2005	-
2006	7,3
2007	14,8
2008	14,2
2009	2,9
2010	16,4

**Kaynak:** TÜİK

2005 Yılı verileri baz alınan tabloda, 2008 yılına kadar sanayi üretiminde artışın gerçekleştiği, 2008 yılında ise sanayi üretiminde düşüşün başladığı ve 2009 yılında ise küresel boyuttaki krizin etkisiyle sanayi üretim endeksinde büyük ölçüde düşüşün gerçekleştiği görülmektedir. 2010 yılında ise sanayi üretimi yeniden artışa geçerek kriz öncesi verilerinin üzerinde değerlere ulaştığı görülmektedir.

**Tablo 3. 3:** 2005 Üretim Endeksi Bazlı 2010 Yılı, Aylık Büyüme Yüzdeleri Tablosu

YIL	AYLAR	ENDEKS
2010	Ocak	- 0,7
	Şubat	- 0,5
	Mart	15,8
	Nisan	13,3
	Mayıs	17,6
	Haziran	20,3
	Temmuz	20,1
	Ağustos	15,0
	Eylül	13,9
	Ekim	29,0
	Kasım	16,8
	Aralık	36,2

**Kaynak:** TÜİK

Toplam sanayi üretiminin 2010 yılı aylık değişim oranlarının verildiği tabloda, 2005 verileri baz alınmaktadır. Sanayi üretiminin, 2010 yılının ilk iki ayında, baz yılı olan 2005 yılı ortalama verisinden düşük seviyede olduğu görülmektedir. Üçüncü aydan sonra önemli bir artış yaşanan sanayi üretiminde tatil dönemi olan üçüncü çeyrekte düşüş yaşansa da son çeyrekte yeniden yükseliş görülmektedir.

2009 yılında yaşanan, krize bağlı sanayi üretimi düşüşü, 2010 yılında yeniden artış göstererek 2005 baz verilerine göre yüzde 16,4 lük bir artış göstermiştir. Bu artış 2010 yılı üçüncü ayında başlamış ve yılsonuna kadar sürmüştür. 2010 yılı sanayi üretiminde en büyük yükseliş ise yılın son ayı olan Aralık ayında gerçekleşmiştir.

**Tablo 3. 4:** 2009 Üretim Endeksi Bazlı 2010 Yılı Aylık Büyüme Yüzdeleri Tablosu

YIL	AYLAR	ENDEKS
2010	2009 Aylık Ortalama Baz Endeksi	100,0
	Ocak	- 3,5
	Şubat	- 3,3
	Mart	12,5
	Nisan	10,1
	Mayıs	14,3
	Haziran	16,9
	Temmuz	16,7
	Ağustos	11,8
	Eylül	10,7
	Ekim	25,4
	Kasım	13,5
	Aralık	32,4

**Kaynak:** TÜİK

Yukarıda verilen tabloda 2010 yılı aylık Toplam Sanayi Üretim Endeksi verilerinin bir önceki yıl olan 2009 yılı üretim endeksi bazlı değişim değerleri verilmektedir.

2010 yılı aylar itibariyle sanayi üretimi, bir önceki yıl verilerine göre ilk iki ay düşük çıkmış, diğer aylarda yüzde 10 oranının üzerinde artış göstermiştir. 2009 yılının ortalama aylık üretimine oranla 2010 yılının Ekim ayında yüzde 25,4'lük, Aralık ayında ise yüzde 32,4'lük sanayi üretimi artışı, 2010 yılı ortalama sanayi üretimi verilerinin 2009 ortalama sanayi üretimi verilerinden yüzde 13,1 oranında yüksek çıkmasını sağlamıştır.

Çalışmamızda ele aldığımız A işletmesi, faaliyet konusu itibariyle ekonomik gelişmelerin yanı sıra inşaat sektöründeki gelişmelerden de etkilenmektedir. Bu nedenle, inşaat sektörünün yıllar itibariyle gelişimini de ele almamız yararlı olacaktır.

TUİK ve Türkiye Müteahhitler Birliği kaynaklarından elde edilen bilgilere göre yıllar itibariyle inşaat sektöründeki gelişmeler 1998 Temel Fiyatlarına göre ölçümlenmekte ve aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 3. 5:** 2005 Temel Fiyatlarına Göre İnşaat Sektöründeki 6 Yıllık Büyüme Yüzdeleri Tablosu

Yıllar	Büyüme Yüzdeleri
2005	-
2006	8,5
2007	- 3,3
2008	- 15,9
2009	- 23,2
2010	7,1

**Kaynak:** TUİK

Tablodan da anlaşılacağı üzere inşaat sektörü, 2008 yılına kadar büyüme eğilimi göstermesine rağmen, krizden en çok etkilenen sektörlerden biri haline gelmiş ve 2008 yılından itibaren daralma göstermeye başlamıştır. Küresel krizle birlikte harcamaların

kısılması, yatırımların azalması ve konut talebindeki düşüşün yarattığı bu olumsuz tablo 2009 yılında da devam etmiştir.

2010 yılında ise inşaat sektörü, talepteki canlanmaya bağlı olarak artış göstermiş, 2009 yılının olumsuz etkisinden arınarak son 6 yılın bir önceki dönemine göre en iyi büyüme oranına sahip olmuştur.

### 3.2.1.2. Sektörel Analiz

A İşletmesinin içinde yer aldığı, mobilya üretimi hariç ağaç ve ağaç ürünleri imalatının, TÜİK verilerine göre yıllar ve aylar itibariyle sergilediği değişimler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 3. 6:** 2005 Ağaç Ürünleri Üretim Endeksi Bazlı 6 Yıllık Büyüme Yüzdeleri Tablosu

Yıllar	Ağaç ve ağaç ürünleri imalatı (mobilya hariç)
2005	-
2006	31,4
2007	50,1
2008	61,1
2009	61,5
2010	107,7

**Kaynak:** TÜİK

2005 yılının baz alındığı ağaç ve ağaç ürünleri üretim endeksi tablosunda, ekonomik gelişmelere paralel olarak 2008 yılına kadar büyük tutarlı büyümelerin gerçekleştiği görülmekte fakat yaşanan krizle birlikte 2009 yılında büyümenin çok küçük gerçekleştiği görülmektedir. 2010 yılında ise tüm sanayi üretim endekslerinde olduğu gibi büyük oranda büyüme gerçekleşmiştir.

2009 yılında gerçekleşen küçük oranda büyüme, ağaç ürünleri sektörünün küresel krizden etkilenerek büyümede düşüşün yaşanmadığını, sadece büyüme

oranlarının bir önceki yılın biraz üzerinde gerçekleşmesine neden olmuştur. Bu gelişme, küresel krizin yaşandığı 2009 yılında ağaç ürünleri sektörünün diğer tüm üretim sektörlerinin ortalamasından daha iyi bir performans sergilediğini göstermektedir.

Yıllar itibariyle bakılan üretim endekslerinde, ağaç ürünleri sektörünün gelişmesi tüm üretim sektörlerinin ortalama endekslerinden çok daha yüksek gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu bilgi, ağaç sektörüne olan talebin yüksekliğini göstermektedir.

2005 yılı baz alınarak 2010 yılı ağaç ürünleri sektöründeki aylık gelişmeler ise aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 3. 7: 2005 Ağaç Ürünleri Üretim Endeksi Bazlı 2010 Yılı, Aylık Büyüme Yüzdeleri Tablosu**

YIL	AYLAR	ENDEKS
2010	Ocak	60,2
	Şubat	74,0
	Mart	103,5
	Nisan	93,2
	Mayıs	130,1
	Haziran	134,5
	Temmuz	127,9
	Ağustos	109,0
	Eylül	85,0
	Ekim	129,2
	Kasım	101,0
	Aralık	144,4

**Kaynak:** TÜİK

Ağaç ürünleri sektörünün 2010 yılı aylık verilerine bakıldığında, 2005 yılının ortalama aylık ağaç ürünleri üretimine kıyasla, oranların çok yüksek çıktığı, üretimde büyük gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. Üretim miktarlarındaki bu büyük gelişmelerin nedeni olarak, sektördeki küçük atölye tarzı üretimden orta ölçekli üretim tesislerine geçilmesi ve üretimin basit makineler yerine modern makinelerle gerçekleşmesinin yattığı belirtilmektedir.

2010 yılı ağaç ürünleri üretiminde en yüksek üretimin 2. Çeyrek ve 4. Çeyrekte gerçekleştiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak, kış şartlarının bittiği bahar sezonunda inşaat işletmelerinin faaliyete geçmesi ile tatil dönemi olan yaz sezonunun biterek sonbahar döneminde sektörün açılması gösterilmektedir.

2010 yılının en düşük üretim seviyeleri; Ocak, Şubat ve Eylül aylarında, en yüksek üretim seviyelerinin ise Mayıs, Haziran ve Aralık aylarında gerçekleşmiştir.

Ağaç ürünleri üretiminde, kriz dönemi olan 2009 yılına göre 2010 yılı aylık verileri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 3. 8:** 2009 Ağaç Ürünleri Üretim Endeksi Bazlı 2010 Yılı Aylık Büyüme Yüzdeleri Tablosu

		2009 Aylık Ortalama Baz Endeksi	100,0
YIL	AYLAR	YÜZDELİK BÜYÜME %	
2010	Ocak	-	0,8
	Şubat		7,7
	Mart		26,0
	Nisan		19,6
	Mayıs		42,5
	Haziran		45,2
	Temmuz		41,1
	Ağustos		29,4
	Eylül		14,6
	Ekim		41,9
	Kasım		24,5
	Aralık		51,3

**Kaynak:** TÜİK

2009 krizi dönemi ortalama aylık üretim verisine göre düzenlenen tabloda, Ocak ayı üretimi 2009 ortalama aylık üretiminin biraz altında, diğer tüm aylarda ise üzerinde gerçekleşmiştir. 2010 yılı Aralık ayı üretim verilerine göre, 2009 ortalama aylık üretimden % 50 oranında fazla üretim gerçekleşmiş ve 2010 ortalama aylık üretim verisi 2009 ortalama aylık üretim verisinden % 29 oranında artış göstermiştir.

### 3.2.1.3. İşletme Analizi

A İşletmesinin hem ekonomik göstergelerle hem de içinde bulunduğu sektör verileriyle karşılaştırmasının yapılabilmesi için işletmenin son 6 yıl içinde gerçekleştirdiği üretim verileri dikkate alındığında aşağıdaki tablo verilerine ulaşılmaktadır.

**Tablo 3. 9:** 2005 Yılı Faaliyet Bazlı 6 Yıllık A İşletmesi Büyüme Yüzdeleri Tablosu

Yıllar	A İşletmesi Büyüme Verileri
2005	-
2006	51,1
2007	139,5
2008	255,1
2009	658,8
2010	1128,7

Bu tablonun oluşturulmasında, A işletmesinin yıllar itibariyle üretim ve ticaret kapasitesindeki artışlar dikkate alınmıştır. Buna göre; A işletmesi iki yıl içinde üretim ve ticaret hacmini iki katına çıkarmış, 6. Yıl verilerinde ise faaliyet hacmini on iki katına çıkarmıştır.

Kriz döneminde ekonomik verilerin aksine işletmemiz faaliyet hacminde gerileme yaşamamış aksine büyük bir büyüme gerçekleştirmiştir.

### 3.2.2. A İşletmesinin SWOT Analizi

A İşletmesinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için yapılan SWOT Analizi sonucunda elde edilen bilgiler tablo halinde verilmiştir.

**Tablo 3. 10: A İşletmesinin SWOT Analizi Tablosu**

<p><b>GÜÇLÜ YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· İşletmenin uzun yıllar sektörde yer almasına dayalı deneyime sahip olunması,</li> <li>· Sektörde ismi bilinen şirket olunması,</li> <li>· Kaliteli üretim,</li> <li>· İşletme kültürünün çalışan çoğunluğu tarafından benimsenmiş olması,</li> <li>· Modern üretim sistemine sahip olunması,</li> <li>· Pazara yakın yerlerde konumlanması,</li> </ul>	<p><b>ZAYIF YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Hammadde temininde ithalat payının yüksek olması,</li> <li>· Hammadde temininde gecikmelerin yaşanması,</li> <li>· Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde finansal sıkıntıların yaşanması,</li> <li>· Ar-ge yetersizliği,</li> <li>· Enerji maliyetleri,</li> <li>· Stratejik kararların alınması ve uygulanmasına yaşanan sıkıntılar,</li> <li>· Belirlenen stratejilerin alt birimlere iletilmesinde yaşanan sorunlar,</li> <li>· Borçlanma konusunda yaşanan sıkıntılar,</li> <li>· Eğitimli kalifiye elaman sayısında eksiklik,</li> <li>· Kalifiye elemanların işletmede tutulma sürecinde yaşanan aksaklık,</li> </ul>
<p><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ekonomik gelişmelere bağlı olarak artan pazar imkanları,</li> <li>· İhracat kanallarının açık olması,</li> <li>· Kentsel dönüş projesiyle, inşaat sektöründe ağaç ürünlerine ihtiyacın artmasına yönelik beklenti,</li> <li>· 2B yasasıyla çıkmasıyla birlikte yaşanacak inşaat artışlarının sektörü olumlu etkileyecek olması,</li> <li>· Ucuz işçilik maliyetlerinin toplam maliyetleri düşürücü etkisi,</li> </ul>	<p><b>TEHDİTLERİMİZ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Küresel krizlerin ve ekonomik belirsizliklerin pazar olanaklarını sınırlaması,</li> <li>· Rekabetin fiyata dayalı olarak yaşanması ve yüksek üretim kapasitesiyle faaliyet gösteren şirketlerin maliyet avantajı,</li> <li>· Enerji maliyetlerinin yüksek olması,</li> <li>· Ucuz maliyetleme için yurt dışı ürünlerin ithalatının yapılması,</li> <li>· Kalitesi düşük atölye üretimlerinin düşük fiyatla pazarda bulunması,</li> </ul>

### 3.2.3. Balanced Scorecard Modelinin Açıklanarak Uygulama Komitesinin Kurulması

Çalışmamızın uygulama kısmı için A işletmesinin yöneticileriyle yapılan görüşmede uygulamanın içeriği tanıtılmış, Balanced Scorecard modeli hakkında bilgi verilmiştir.

İşletme yöneticilerine verilen Balanced Scorecard modeli hakkındaki bilgilerde, modelin; finansal, müşteri, iç süreç ve öğrenme–gelişme boyutları tanıtılmış, bu boyutların birbirleriyle olan ilişkisi ve neden kullanılması gerektiği strateji haritası yardımıyla anlatılmıştır. İşletme yöneticileri, işletmenin performansını geliştirmeye amaçlayan ve hem performans değerlemesinde bulunup hem de stratejik kararların alınmasını sağlayacak bu modelin uygulanmasını memnuniyetle kabul etmişlerdir.

Modelin işletmeye uyarlanarak uygulanmasında, işletmenin ortaklarından da olan bir yönetici ve işletmenin danışmanlığını yapan bir uzman ile çalışma grubu oluşturulmuş ve uygulama süreci planlanarak gerçekleştirilmiştir.

### **3.2.4. İşletme Yönelimi**

A İşletmesinin aşağıda sıralandığı ölçüde misyonu, vizyonu, stratejileri ve değerleri yer almaktadır.

#### **3.2.4.1. Vizyonu:**

A işletmesinin vizyonu; “Kaynaklarımız, tecrübelerimiz ve tüm çalışanlarımızla, müşterilerimizin, toplumumuzun, ticari ilişkilerde bulunduğumuz tedarikçilerimizin ve ortaklarımızın beklentilerini yerine getirecek bir işletme olmak.” olarak belirlenmiştir.

#### **3.2.4.2. Misyonu:**

- i.** İçinde bulunduğumuz sektörde, önemimizi giderek arttırarak sektördeki öncü işletmelerden biri haline gelmek,
- ii.** Ürün ve hizmet kalitemizi arttırarak büyüyen bir işletme olmak ve cazip fiyat uygulamasıyla beklentileri yüksek müşterilerimize hitap etmek,
- iii.** Başarıları destek bulan çalışanlarımızın gücüyle müşterilerimizin memnuniyetini arttırmak,

- iv. Müşteri memnuniyetine bağlı olarak değeri artan ve tercih edilir bir işletme olmak ve yatırımcı beklentilerini yerine getirmek.

#### **3.2.4.3. Değerler:**

A işletmesinin değerleri aşağıda verildiği şekilde sıralanmaktadır:

- i. Üstün iş ahlakı ve dürüstlük,
- ii. Güvenilirlik,
- iii. Fırsat Eşitliği,
- iv. Katılımcılık ve Şeffaflık,
- v. Rekabetçilik
- vi. Liderlik
- vii. Duyarlılık
- viii. Müşteri Odaklılık
- ix. Verimlilik
- x. Yenilikçilik

#### **3.2.4.4. Toplumsal Sorumluluk:**

A İşletmesi ISO 9001 kalite standartlarının gereklerinden olan toplumsal prosedürleri gerçekleştirmeyi ilke edinmiş, gerek çalışan haklarını gerekse de faaliyette bulunduğu ormancılık alanında çevre koruma uygulamalarını kendine sorumluluk edinmiştir. A İşletmesi çevreyi koruma konusunda, % 100 çevreye duyarlı üretim politikası izlemekte ve sürdürülebilir ormancılık için yalnızca özel havzalarda ağaç üretimi yapmaktadır.

### 3.2.5. Amaçların Oluşturulması

Tüm işletmelerde olduğu gibi A işletmenin de genel amaçları; kar elde etmek, topluma hizmet sunmak ve değerini arttırarak varlığını sürdürmek olarak belirlenmiştir. Bu genel amaçların yanında işletme, bu amaçlara ulaştıracak stratejik amaçlar belirlemiş ve diğer işletmelere göre ayrıcalık oluşturmayı hedeflemiştir.

A İşletmesinin belirlediği stratejik amaçları maddeler halinde şu şekilde verilmektedir:

- i. Tüm işletme birimleri olarak faaliyette bulunulan pazarın koşullarını özümseyerek, yapılan faaliyetleri pazar koşullarına uygun bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak,
- ii. Faaliyetlerin yerine getirilmesinde, kaliteyi ön plana çıkararak müşterilerin, orman ve çevre korunması esas alınarak oluşturulacak iş imkanlarıyla toplumun beklentilerinin gerçekleştirmek,
- iii. Müşteri beklentilerini yerine getirmekten ziyade, müşteri beklentilerinin üzerinde ürün ve hizmet sunumunda bulunmak,
- iv. Yapılan faaliyetlerin karlılığını gözeterek hem yatırımcı beklentilerini karşılamak hem de yeni ürün ve hizmet sunumların geliştirilmesinde kaynak sağlamak,
- v. Fiziksel ve finansal kaynakların verimli kullanılmasını sağlayarak, kaliteli ürünü düşük fiyata fakat karlı bir şekilde müşteriye sunmak,
- vi. Kalifiye işçi yetiştirilerek, bu işçilerin hem işgücünden hem de fikirlerinden yararlanarak rekabet üstünlüğü sağlamak,

### 3.2.6. Hedefler

A İşletmesinin gerçekleştirmeye çalıştığı hedefleri aşağıdaki şekilde verilmiştir.

- i. İşletme hedeflerinin tüm çalışanlarca kavranılması,

- ii. Aynı amaçlar etrafında işletmeyi toplamak,
- iii. Kalifiye eleman gücüyle üretim sürecine katkı sağlamak,
- iv. Üretim kalitesini arttırarak müşteri memnuniyetini yükseltmek,
- v. En iyi fiyat teklifiyle müşteri sayısını arttırmak,
- vi. Satışlarda ve karlılıkta artış sağlayarak yatırımcı ve iş ortaklarımızın tatminini sağlamak, sektörün yükselen değeri olmak.

### 3.2.7. Ölçülebilir Ve Geliştirilebilir Alanların Belirlenmesi

Stratejik yönetimin en önemli varsayımı, ölçümleme ve mevcut durumu geliştirmedir. Ölçümleme yapılacak alanlar şirketten şirkette değişiklik gösterse de, stratejik davranan işletmeler için genel olan ölçümler;

- i. Katma Değer,
- ii. Aktif Karlılık,
- iii. Sermaye Karlılığı,
- iv. Satışlardaki Artış,
- v. Yeni Müşteri Sayısı,
- vi. Müşteri Memnuniyet Seviyesi,
- vii. Tedarik Edinim Süresi,
- viii. Hızlı Teslimat,
- ix. Personel Tatmin Düzeyi,
- x. Personel Fikirlerine Önem Verme (Öneri Sayısı),
- xi. Terfi Eden Personel Sayısı,
- xii. Personel Şikayetlerindeki Azalma,
- xiii. Yöneticilerin Stratejik Yön Belirleme Düzeyleri,
- xiv. Örgüt Kültürüne Bağlılık Durumu,
- xv. İçsel İletişim Yöntemlerinin Verimliliği vb.

alanlarda yapılmaktadır.

Stratejik yönetim için gerekli olan performans ölçümlemesi, uygulama yapılan işletmede, hedeflerin karışıklık göstermemesi ve yoğunlaşmanın sağlanması için öncelikli öneme sahip birkaç alanla sınırlı tutulmuştur. İşletme açısından ölçümleme yapılarak mevcut durumunda gelişme kaydedilmesi planlanan alanlar;

- i.** Satışlarda Artış
- ii.** Karlılıkta Artış
- iii.** Güçlü Finansal Yapı
- iv.** Müşteri Tatmini
- v.** Müşteri Sadakati
- vi.** Müşteri Ziyaret Sıklığı
- vii.** Zamanında Teslimat
- viii.** Ürün Kalitesi
- ix.** Müşteriye Dönüt
- x.** Çalışan Tatmin Düzeyi
- xi.** Yönetime Katılımı
- xii.** İçsel İletişim Düzeyi
- xiii.** Yetenek Geliştirilmesi
- xiv.** Çalışan Sürekliliği şeklinde belirlenmiştir.

### **3.2.8. Stratejiler:**

A işletmesinin genel stratejileri aşağıda verildiği şekilde sıralanmaktadır:

- i.** Etkili fiyat uygulamaları,
- ii.** Siparişlerin zamanında teslimi,
- iii.** Müşteri odaklı pazarlama,
- iv.** Tedarikçi katılımı,
- v.** Fırsat eşitliğine dönük yönetim,
- vi.** Etkili iletişimin sağlanabilmesi,

Stratejik yönetim uygulaması kapsamında belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gelecek 5 yıllık stratejiler aşağıda verilen şekilde sıralanmıştır.

- İç Büyüme Stratejileri:

- i.** Faaliyetinde bulunulan ağaç ve orman ürünlerinde birden fazla ürün üzerine uzmanlaşma sağlamak,
- ii.** Hammadde teminini içe dönük olmak, mevcut ihtiyacı kendimiz karşılamak,
- iii.** Kapasite kullanımını arttırarak maliyetleri düşürmek,
- iv.** Çeşitli Pazar veya ürünlere riskleri dağıtmak.

- Dış Büyüme Stratejileri:

- i.** İnşaat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerle ilişkiler geliştirilerek ürünlerimizin tercih edilirliliğinin arttırılması,
- ii.** Üretilen ürünlerin kullanılmasında hizmet sağlayacak personelin eğitilmesi ve satılan ürünlerle birlikte hizmetin de pazarlanması,
- iii.** Müşteri bilincini sağlamak için müşteri eğitiminin gerçekleştirilmesi,

Uygulamanın yapıldığı yıla ait çalışanlara yönelik stratejiler; çalışan tatminini sağlamak, bilgi sistemlerini geliştirerek müşteri – çalışan ve çalışan – çalışan iletişimini kolaylaştırmak olarak belirlenmiştir. Müşteriye yönelik stratejiler aşağıda verilen şekilde belirlenmiştir;

- Pazara Nüfuz Etme Stratejileri:

- i.** Reklam ve satış arttırıcı promosyonlar,
- ii.** Ürün tanıtım kitapçıkları ve ürün tanıtım sitesinin oluşturulması,
- iii.** Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi,
- iv.** Sipariş verme zamanını kısaltma,
- v.** Müşteri isteklerine ve sorularına hızlı dönüt sağlayabilme,

### 3.2.9. Planlar

Stratejik yönetimin beklenen etkiyi sağlayabilmesinde etkili bütçelemeyi gerektirmektedir. Stratejik yönetim anlayışının bu etkili aracı, maalesef ki çoğu işletmemizde verimli kullanılmamaktadır. KOBİ niteliğindeki işletmeler de bu çoğul işletmeler içinde yer almaktadır. Uygulamayı yaptığımız ağaç ve orman ürünleri sektöründe yer alan A işletmesi de Stratejik yönetimin gerekliliği olan bütçeleme anlayışından uzak bir çizgide bulunmakta ve organizasyonun tüm birimlerinin bütçelemesini tek elden gerçekleştirmektedir.

Operasyonel ve Stratejik bütçeleme anlayışının işletmeye oturtulması, stratejik kararların uygulanmasını kolaylaştıracağı düşüncesiyle A işletmesinin uygulayacağı stratejik kararlara her yıl artarak bütçe ayrılması kararlaştırılmış, operasyonel bütçeleme yöntemi ile de stratejik kararların desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda; çalışan kabiliyetlerini geliştirici eğitimleri sağlamak, bilgi sistemlerini geliştirmek, müşteri iletişim kanallarını güçlendirmek, sipariş bilgi sistemi oluşturmak ve internet üzerinden ürün tanıtımını sağlayacak programlamayı geliştirmek stratejik bütçeleme anlayışıyla bütçelenmiş, stratejik yönetimi destekleyecek; tedarik, üretim, satış gibi operasyonel faaliyetlerde operasyonel bütçeleme ile bütçelenmiştir.

Stratejik uygulama için; çalışan tatmini, çalışanların vasıflarının geliştirilmesi, çalışanların yönetime katılımları ile bilgi sistemlerinin geliştirilmesi üzerine durulmuş, süreç veriminin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması bu temele bağlı olarak amaçlanmıştır. Verimli süreç çıktısı ile memnuniyeti sağlanan müşterilerin, işletmeyi tercih edeceği düşünülürse sadık müşteriler kazanılmış olacak ve satış ile karlılık gibi finansal göstergelerde yükselme beklenecektir.

Finansal göstergeleri etkileyeceği düşünülen müşteri boyutu için; müşteri tatminin, müşteri sadakati ve müşteri ziyaret sıklığı ölçümlemesinde bulunulmuş ve mevcut durum geliştirilmeye çalışılmıştır.

Müşteri memnuniyetinin sağlayacak süreç kalitesinin ölçülmesi için ise Zamanında teslimat, ürün kalitesi, maliyet etkinlik kontrolü ve müşteri isteklerine dönüt

gibi ölçekler geliştirilerek müşterilerin görüşlerinin alındığı anket çalışmaları yapılmıştır.

İşletmenin son altı yıllık faaliyetlerine bakarak bulunan, % 1228'lik artış baz alınmış ve ortalama olarak yıllık % 100'lük bir satış artışı gerçekleşmesi planlanmıştır. Karlılık konusunda; satışlarda gerçekleşmesi beklenen artışın etkisiyle % 100, kapasite kullanım oranındaki artışa bağlı sabit giderlerin düşürülmesi ile de % 100 olmak üzere toplam % 200 gibi bir karlılık artışı beklenmektedir. % 85 seviyesinde olan yabancı kaynak/varlık toplamı oranı ise yıl içinde yatırım düşünülmediğinden % 70 seviyesine gerilemesi planlanmıştır.

Müşteri boyutu için en önemli etkiyi fiyatların sağladığı düşünülerek % 100 müşteri tatmininin sağlanması beklenmemekte, teknik iş birliği, hizmetin kalitesi, ürün tanıtımı gibi faaliyetlere bağlı müşteri tatmininin 5 puan üzerinden 4,5 olması hedeflenmiştir.

Süreçler boyutunda, ürün kalitesinin yüksek olması işletmenin en temel hedefidir. Buna rağmen ithal edilen bazı ürünlerdeki sıkıntılar, ürün kalitesini düşürmektedir. Bunun için ithal edilen ürünlerden vazgeçilmesi ve aynı cins ürünlerin daha uygun maliyetlerle üretilmesi gelecek 5 yıl için düşünülmüştür. Ürün kalitesinden ödün verilmemesi için düşük kar marjı belirlenerek kaliteli ürünlerin müşteriye sunulması planlanmış ve ürün kalitesinin müşteriler tarafından 4,7 puanla değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Çalışan boyutu için ise, yeteneklerin geliştirilmesi süreç kalitesini arttıracığı düşüncesiyle önemsenmiş bunun için eğitim programları düzenlenmesi kararlaştırılmıştır. Eğitim programlarının tüm çalışanlara uygulanamayacağı düşünülerek yeteneklerin geliştirilmesi, çalışanlarca 4,7 puanla, içsel iletişim 4,5 puanla, çalışan tatmini 4,3 puanla değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

**Tablo 3. 11:** Balanced Scorecard Yönteminin Amaçları, Ölçütleri ve Hedefleri Tablosu

	<b>Amaçlar</b>	<b>Ölçütler</b>	<b>Hedefler</b>
<b>MÜŞTERİ FİNANSAL BOYUT</b>	Satışlarda Artış	Her değerlendirme dönemindeki satışlar	% 100
	Karda Artış	Her değerlendirme dönemindeki net kar	% 200
	Güçlü Finansal Yapı	Yabancı kaynak/varlık toplamı oranı	% 70
<b>MÜŞTERİ BOYUTU</b>	Müşteri Tatmini	Müşteri tatmin düzeyi anketi	4,5
	Müşterilere İlaveler	Değerlendirme dönem. müşteri sayısı	100 Kişi
	Müşteri Ziyaret Sıklığı	Müşteri ziyaret sıklığı anketi	4,7
<b>İÇ-SÜREÇ BOYUTU</b>	Zamanında Teslimat	Zamanında teslimat anketi	4,2
	Ürün Kalitesi	Ürün kalite anketi	4,7
	Maliyet Etkinlik Kontrolü	Sabit giderlerin/toplam giderlere oranı	0,1
	Müşteri isteklerine dönüt	Müşteri memnuniyeti anketi	4,5
<b>GELİŞİM-ÖĞRENME</b>	Çalışan Tatmin Düzeyi	Çalışan tatmin düzeyi anketi	4,3
	Yönetime Katılımı	Çalışan değerlendirme anketi	4
	İçsel İletişim Düzeyi	Çalışan değerlendirme anketi	4,5
	Yetenek Geliştirilmesi	Çalışan değerlendirme anketi	4,7
	Çalışan Sürekliliği	İşten ayrılan çalışan sayısı	0

### 3.3. BALANCED SCORECARD UYGULAMASI

A işletmesinin Balanced Scorecard uygulamasında, 2010 yılının son çeyrek verileri baz alınarak 2011 yılının dört dönem halinde değerlendirilmesi yapılmıştır. Üçer aylık dönemlerde değerlendirmesi yapılan işletme performansı, finansal boyut için 3, müşteri boyutu için 3, iç süreç boyutu için 4, öğrenme-gelişim boyutu için 5 performans ölçütüyle yapılmıştır.

Finansal boyut için, satışlardaki artış, karlılıktaki artış ve güçlü finansal yapı ölçüt olarak belirlenmiş ve başlangıç dönemi dahil 5 dönemde yapılan satışlar, elde edilen kar ve finansal yapı ölçümlenmiştir.

Müşteri boyutu için, Müşteri tatmini, müşterilere ilaveler, müşteri ziyaret sıklığı ölçüt olarak belirlenmiştir. İç süreç boyutu için ise; zamanında teslimat, ürün kalitesi, maliyet etkinliği kontrolü ve müşteri isteklerine dönüt ölçüt olarak belirlenmiştir. Her değerlendirme döneminde ticaret yapılan müşteri sayısı ile mevcut müşterilere ilaveler değerlendirilmiş, sabit giderler ile toplam giderler orantılanarak maliyet etkinliği

kontrolü ölçülmeye çalışılmıştır. Gerek müşteri gerekse iç süreç ölçütlerinin değerlendirilmesinde; müşteri tatminini ölçmek için 6, müşteri ziyaretleri, zamanında teslimat, ürün kalitesi ve müşteri isteklerine dönüt için 1'er sorudan oluşan toplam 10 soruluk anket çalışması kullanılmıştır.

Müşteri ve iç süreç boyutlarının değerlendirilmesi için hazırlanan anket çalışması, müşteriler tarafından her dönem doldurulması istenmiştir. Toplam 30 müşteri ile yapılan bu ankette yer alan soruların cevaplanmasında 1'den 5'e likert tutum ölçeği kullanılarak, cevaplayıcılardan 1- Çok kötü, 2- Kötü, 3- Orta, 4- İyi ve 5- Çok İyi seçeneklerinden uygun olanları işaretlemeleri istenmiştir.

A işletmesinin Balanced Scorecard yönteminde, Müşteri ve İç Süreçler boyutlarının değerlendirilmesi için hazırlanan ankette yer alan ölçütler ve bu ölçütlerin belirlenmesinde kullanılan sorular madde numaraları ile birlikte kullanım kolaylığı sağlamak için aşağıdaki şekilde kategorilenmiştir. Değerlendirme döneminde ortalamaları verilen ölçütlerin soruları artık sadece madde numaraları ile belirtilecektir.

**Tablo 3. 12:** Müşteri Ve İç Süreç Boyutlarının Ölçüt Ve Soruları

Boyut	Ölçüt	Madde	Anket Sorularının Konusu
Müşteri Boyutu	Müşteri Tatmini	1a	Pazarlama personelinin davranış ve tutumu.
		1b	Verilen bilgilerin yeterliliği.
		1c	Katalog, broşür, numune faaliyetlerimiz.
		1d	Sipariş miktarlarında doğruluk.
		1e	Teknik işbirliği.
		1f	Firmanıza sağlanan kolaylıklar.
	Müşteri Ziyareti	2a	Ziyaret etme sıklığımız.
İç Süreçler	Zamanında Teslimat	3a	Teslimatın zamanında yapılması.
	Ürün Kalitesi	4a	Ürün kalitesi.
	Müşteriye Dönüt	5a	Taleplere hızlı cevap verebilme.

Öğrenme ve gelişme boyutu için; çalışan tatmini, yönetime katılım, iletişim, yeteneklerin geliştirilmesi ve çalışan sürekliliği ölçüt olarak belirlenmiştir. Çalışan tatminini ölçmek için 7, yönetime katılım, iletişim ve yeteneklerin geliştirilmesi için 1'er sorudan oluşan toplam 10 soruluk anket hazırlanmıştır. Öğrenme ve gelişme boyutu için hazırlanan bu anket 5 dönem boyunca çalışanlara uygulanmıştır. Ankette yer alan soruların cevaplanmasında 1'den 5'e likert tutum ölçeği kullanılarak,

cevaplayıcılardan 1- Çok Yetersiz, 2- Yetersiz, 3- Tatminkar, 4- İyi ve 5- Çok İyi seçeneklerinden uygun olanları işaretlemeleri istenmiştir. Çalışan sürekliliği tespitinde ise işten ayrılan personel sayısı dikkate alınmıştır.

Öğrenme - Gelişim boyutunun değerlendirilmesi için hazırlanan ankette yer alan ölçütler ve bu ölçütlerin belirlenmesinde kullanılan sorular madde numaraları ile birlikte kullanım kolaylığı sağlamak için aşağıdaki şekilde kategorilenmiştir. Değerlendirme döneminde ortalamaları verilen ölçütlerin soruları artık sadece madde numaraları ile belirtilecektir.

**Tablo 3. 13: Çalışanlar Boyutunun Ölçüt Ve Soruları**

Ölçüt	Madde	Anket Sorularının Konusu
Çalışan Tatmini	1a	İşinizi yapmak için gerekli ortam (ışık, gürültü, sıcaklık vb.) mevcut mu?
	1b	İş güvenliği ekipmanı (yangın söndürücü, iş kıyafeti vb...) yeterli midir?
	1c	Görevini yapmak için verilen eğitim yeterli midir?
	1d	Görevinizi kurallar çerçevesinde yaptığınızda iş güvenceniz var mıdır?
	1e	Verilen yemekten memnuniyetiniz ne kadardır?
	1f	Lütfen! Aynı maaş ve sosyal olanaklarla başka bir işyerinde çalışma isteğinizi dereceliyiniz
	1g	Görevinizi yapmanız için gerekli ekipmana ve alete sahip misiniz?
Yeteneklerin Geliştirilmesi	2a	Firmada kendisini geliştirme/yetiştirme olanakları yeterli midir?
Yönetime Katılım	3a	Firma içinde bireysel öneri imkanı tanınmakta mı, sizin katılımınızı arttıracak faaliyetler düzenlenmekte midir?
İletişim	4a	Amirler ile iletişim olanakları yeterli midir?

Balanced Scorecard uygulaması kapsamında kullanılan anketlerin değerlendirilmesinde SPSS 18,0 istatistik programı kullanılmış ve her soruya verilen cevapların ortalaması alınarak ait oldukları ölçüt içinde değerlendirilmiştir. Finansal boyut için ise, işletmenin mali verileri kullanılmış ve dönemler halinde izlediği finansal performans değerlendirilmiştir. Balanced Scorecard'ın tüm boyutları için yapılan değerlendirmeler ile işletmenin stratejik başarısı için hangi alanlarda iyi olduğunun, hangi alanlarda eksik kaldığının değerlendirilmesi yapılmıştır.

### 3.3.1. Balanced Scorecard - Başlangıç Dönemi Verileri

2010 yılının son üç aylık döneminin ele alındığı başlangıç dönemi için Balanced Scorecard yönteminin tüm boyutlarında değerlendirilmedi bulunmuş, finansal boyut için mali tablolardan, müşteri, iç süreç ve öğrenme – gelişme boyutları için ise anket çalışmaları ve görüşmelerden veri toplanmıştır. Yapılan anket çalışmalarının güvenilirlikleri istatistik programıyla sınanmış ve sırasıyla aşağıda verilen verilere ulaşılmıştır.

#### 3.3.1.1. Güvenilirlik Testi

Özellikle çoklu-madde ölçekleri için önemli olan güvenilirlik, yapılan ölçümün tutarlılığını göstermektedir. (Bayram, 2004: 127). Güvenilirlik analizi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar (Everitt, 1992). Güvenilirlik analizi, 0 ile 1 arasında bir değer alır. Güvenilirlik analizi sonucu bulunan bu değer 0'a yakınsa ölçme hatası var, 1'e yakınsa ölçme hatası yok şeklinde değerlendirilir (Bayram, 2004: 127).

Balanced Scorecard yönteminin başlangıç dönemi için yapılan müşteri ve çalışan anketlerinin güvenilirliği, en yaygın kullanılan Cronbach's Alpha güven indeksi kullanılarak belirlenmiştir. 77 kişiye uygulanan 10 soruluk çalışan anketinin Cronbach's Alpha değeri 0,774 olarak tespit edilmiş ve güvenilirliğinin yüksek olduğu, 30 müşteriye uygulanan 10 soruluk müşteri anketinin Cronbach's Alpha değerinin ise 0,558 olduğu ve güvenilirliğinin normal olduğu kabul edilmiştir.

#### 3.3.1.2. Finansal Boyut

Karşılaştırmaya esas alınan 2010 yılının son çeyreğinde 13.354.042,61 TL değerinde satış gerçekleştirilmiş, 163.377,87 TL tutarında kar elde edilmiştir. Finansal yapı hakkında bilgi veren Yabancı Kaynak/Varlık Toplamı oranı, gelişen piyasalardaki

0,60 oranının epey üzerinde gerçekleşmiş ve işletmenin finansal yapısıyla ilgili sıkıntılarının yaşandığını göstermiştir.

**Tablo 3. 14:** A işletmesi Başlangıç Dönemi Finansal Verileri Tablosu

	ÖNCEKİ DÖNEM	CARİ DÖNEM	YÜZDELİK DEĞİŞİM
<b>Satışlar</b>	-	13.354.042,61	-
<b>Kar</b>	-	163.377,87	-
<b>Güçlü Finansal Yapı</b>	-	0,817	-

### 3.3.1.3. Müşteri ve İç Süreçler Boyutu

30 Müşteriye uygulanan müşteri memnuniyeti ve süreç verimliliği anketi sonucu elde edilen veriler tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 3. 15:** A işletmesi Başlangıç Dönemi Müşteri Ve İç Süreç Verileri Tablosu

Katılan Sayısı 30	BAŞLANGIÇ DÖNEMİ MÜŞTERİ ve SÜREÇ VERİLERİ									
	Müşteri Tatmini						Ziyaret Sıklığı	Zam. Teslim	Ürün Kalite	Müşteri Dönütü
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	3a	4a	5a
<b>Ortala Değer</b>	3,467	3,500	2,600	3,367	3,033	2,967	3,300	3,167	3,633	2,767
<b>Std. Hata</b>	0,213	0,142	0,201	0,102	0,176	0,222	0,137	0,198	0,122	0,261
<b>Std. Sapma</b>	1,167	0,777	1,102	0,556	0,964	1,217	0,750	1,085	0,669	1,431
<b>Varyans</b>	1,361	0,603	1,214	0,309	0,930	1,482	0,562	1,178	0,447	2,047

Müşteri memnuniyetini ölçmek için müşterilere yöneltilen sorulardan en düşük değerlendirme; 2,6 oranı ile katalog, broşür ve numune hizmetleri olurken, pazarlama personelinin davranış ve tutumu ile verilen bilgilerin yeterliliği yaklaşık 3,5 oran ile en yüksek ortalamalara sahip olmuştur. Müşteri tatminini ölçmek için kullanılan 6 sorunun ortalaması 3,16 bulunmuştur. Bu oran, müşteri memnuniyetinin iyi veya kötü olmadığını ortalama bir değere sahip olduğunu göstermektedir. Yine anket verilerinden elde edilen bilgiye göre 3,3 oranı ile orta seviyede müşteri ziyaretinde bulunulmuştur. İşletmenin pazarlama sisteminde yer alan bilgilere göre başlangıç döneminde 1057 müşteri ile ticari ilişkide bulunulmuştur.

İç süreç boyutunda; zamanında teslimat oranı 3,16 ile orta derecede, ürünlerin kaliteli bulunma oranı 3,63 orta-iyi derecede, müşteri isteklerine dönüt oranı 2,77 ile kötü derecede değerlendirilmiştir. Sabit giderlerin toplam gelirlere oranlandığı maliyet etkinliği 0,48 gibi yüksek bir oranda çıkmıştır.

### 3.3.1.4. Öğrenme – Gelişme Boyutu

A işletmesinin çalışanlarına uygulanan ankette; işinizi yapmanız için gerekli alet ve ekipman durumu 4,17 oranı ile en yüksek, çalışanlara verilen eğitimin yeterliliği ise 3,7 oranı ile en düşük seviyede değerlendirilmiştir. Çalışan tatmini ortalaması ise 3,94 oranında gerçekleşmiştir. Diğer çalışan boyutu soruları olan yeteneklerin geliştirilmesi 3,83, yönetime katılım 3,6, iletişim imkânları ise 3,9 oranıyla değerlendirilmiştir.

**Tablo 3. 16:** A işletmesi Başlangıç Dönemi Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri Tab.

Katılımcı Sayısı	BAŞLANGIÇ DÖNEMİ ÖĞRENME GELİŞME VERİLERİ									
	Çalışanların tatmini							Olanak	Yönetim Katılım	İletişim Düzeyi
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g	2a	3a	4a
77										

<b>Ortala Değer</b>	4,286	3,948	3,701	3,896	3,818	3,727	4,169	3,831	3,597	3,909
<b>Std. Hata</b>	0,078	0,096	0,083	0,088	0,092	0,068	0,093	0,088	0,091	0,089
<b>Std. Sapma</b>	0,686	0,841	0,727	0,771	0,807	0,599	0,818	0,768	0,799	0,781
<b>Varyans</b>	0,470	0,708	0,528	0,594	0,651	0,359	0,668	0,590	0,638	0,610

Elde edilen veriler sonucu, çalışan tatmin seviye, yeteneklerin geliştirilme olanağı ve içsel iletişim düzeyleri çalışanlarca iyiye yakın olarak değerlendirilmiştir. Öğrenme-gelişme boyutunun en düşük oranlı ölçütü ise, çalışanların yönetime katılım imkanları olmuştur.

### 3.3.2. Balanced Scorecard - 1. Çeyrek Verileri

Balanced Scorecard yönteminin 1. çeyrek için 75 kişiye uygulanan 10 soruluk çalışan anketinin Cronbach's Alpha değeri 0,734 olarak tespit edilmiş ve

güvenilirliğinin yüksek olduğu, 30 müşteriye uygulanan 10 soruluk müşteri anketinin Cronbach's Alpha değerinin ise 0,553 olduğu ve güvenilirliğinin normal olduğu kabul edilmiştir.

### 3.3.2.1. Finansal Boyut

2011 yılının ilk çeyrekte sonunda 12.662.745,59 TL tutarında satış gerçekleşirken, 180.803,03 TL tutarında kar elde edilmiştir. Finansal yapıyı gösteren yabancı kaynak/varlık oranı ise 0,83 oranında gerçekleşmiştir.

**Tablo 3. 17:** A işletmesi Birinci Çeyreğin Finansal Verileri Tablosu

	ÖNCEKİ DÖNEM	CARİ DÖNEM	YÜZDELİK DEĞİŞİM
<b>Satışlar</b>	13.354.042,61	12.662.745,59	-5,23
<b>Kar</b>	163.377,87	180.803,03	10,67
<b>Güçlü Finansal Yapı</b>	0,817	0,832	-

Başlangıç dönemine göre, satışlarda % 5,2 oranında düşüş gerçekleşmesine rağmen başlangıç döneminde yüksek olan diğer faaliyet gider ve zararlarının ilk çeyrekte düşük çıkması sonucu karlılık % 10,7 artış göstermiştir. Finansal yapı ise 0,02 puanlık düşüş göstermiştir.

### 3.3.2.2. Müşteri ve İç Süreçler Boyutu

Müşteri tatmini ölçmek için sorulan; katalog, broşür gibi tanıtıcı faaliyetler 2,97 oranıyla en düşük, pazarlama personelinin tutum ve davranışları ise 3,77 oranıyla en yüksek değerlendirilen sorular olmuştur. Müşteri tatmininin ortalama değeri ise başlangıç dönemine göre 3,16 derecesinden 3,34 derecesine yükselmiştir. Ziyaret sıklığı 3,67 ortalama değer alırken, ticari ilişkide bulunulan müşteri sayısı 1061 kişiye ulaşmıştır.

**Tablo 3. 18:** A işletmesi Birinci Çeyrek Müşteri Ve İç Süreç Verileri Tablosu

Katılan Sayısı 30	1. ÇEYREK MÜŞTERİ ve SÜREÇ VERİLERİ									
	Müşteri Tatmini						Ziyaret Sıklığı	Zam. Teslim	Ürün Kalite	Müşteri Dönütü
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	3a	4a	5a

<b>Ortala Değer</b>	3,767	3,667	2,967	3,333	3,233	3,067	3,667	3,000	3,700	3,133
<b>Std. Hata</b>	0,157	0,182	0,169	0,138	0,104	0,191	0,175	0,166	0,119	0,208
<b>Std. Sapma</b>	0,858	0,994	0,928	0,758	0,568	1,048	0,959	0,910	0,651	1,137
<b>Varyans</b>	0,737	0,989	0,861	0,575	0,323	1,099	0,920	0,828	0,424	1,292

İç süreç boyutu soruları olan; zamanında teslimat 3,0, ürün kalitesi 3,7, müşteriye dönüt ise 3,13 ortalama değeriyle müşteriler tarafından değerlendirilmiştir. Sabit giderlerin toplam gelirlere oranlandığı maliyet etkinliği 0,41 gibi yüksek bir oranda hesaplanmıştır.

### 3.3.2.3. Öğrenme ve Gelişme Boyutları

İlk çeyrek çalışan anketi sonucunda; çalışanlarca işin yapılması için alet ve ekipmanların yeterliliği 4,17 oranıyla en yüksek, verilen eğitimin yeterliliği 3,8 oranıyla en düşük ortalama ile değerlendirilmiştir. Çalışan tatmini ortalaması ise 4,0 oranıyla iyi derecede değerlendirilmiştir. Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi 3,84, yönetime katılım 3,57 ve iletişim imkanları ise 3,88 oranında çıkmıştır.

**Tablo 3. 19:** A işletmesi Birinci Çeyrek Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri Tablosu

Katılımcı Sayısı 75	1. ÇEYREK ÖĞRENME GELİŞME VERİLERİ									
	Çalışanların tatmini							Olanak	Yönetim Katılım	İletişim Düzeyi
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g	2a	3a	4a

<b>Ortala Değer</b>	4,333	4,040	3,800	3,987	3,893	3,840	4,173	3,840	3,573	3,880
<b>Std. Hata</b>	0,086	0,101	0,087	0,092	0,088	0,050	0,094	0,091	0,101	0,102
<b>Std. Sapma</b>	0,741	0,877	0,753	0,797	0,764	0,436	0,812	0,789	0,873	0,885
<b>Varyans</b>	0,550	0,769	0,568	0,635	0,583	0,190	0,659	0,623	0,761	0,783

Yönetime katılım oranı, başlangıç döneminde olduğu gibi 2011 yılının ilk çeyreğinde de en düşük öğrenme – gelişme boyutu ölçüğü olmuştur.

### 3.3.3. Balanced Scorecard – 2. Çeyrek Verileri

A işletmesi Balanced Scorecard yönteminin 2. çeyrek için 69 kişiye uygulanan 10 soruluk çalışan anketinin Cronbach's Alpha değeri 0,617 olarak, 30 müşteriye uygulanan 10 soruluk müşteri anketinin Cronbach's Alpha değerinin ise 0,919 olduğu ve her iki güvenilirliğinin de yüksek olduğu kabul edilmiştir.

#### 3.3.3.1. Finansal Boyut

2011 yılının ikinci çeyreğinde 19.982.859,05 TL tutarında satışa karşı 643.042,04 TL tutarında kar sağlanmıştır. Finansal yapıdaki yabancı kaynak/varlık oranı 0,034 oranında yükselişle 0,798 oranına gelmiştir.

**Tablo 3. 20:** A işletmesi İkinci Çeyreğin Finansal Verileri Tablosu

	ÖNCEKİ DÖNEM	CARİ DÖNEM	YÜZDELİK DEĞİŞİM
<b>Satışlar</b>	12.662.745,59	19.982.859,05	57,35
<b>Karlılık</b>	180.803,03	643.042,04	255,66
<b>Güçlü Finansal Yapı</b>	0,832	0,798	-

İkinci çeyrekte satış oranında % 57,35'lik artışa rağmen faaliyet giderlerindeki düşüşün etkisiyle karlılıkta % 255,6 oranında yükseliş yaşanmıştır.

#### 3.3.3.2. Müşteri ve İç Süreçler Boyutu

A işletmesinin Müşteri tatminine yönelik sorulan; verilen bilgilerin yeterliliği sorusu ile sipariş miktarındaki doğruluk sorusu yaklaşık 3,97'lik oranla en iyi, firmanıza sağlanan kolaylık sorusu ise 3,03'lük oran ile en düşük değerlemeye sahip olmuştur.

Müşteri tatmini ortalama değeri ise 3,61 oranında belirlenmiştir. Diğer müşteri boyutu ölçütü olan müşteri sayısı 1083 kişi çıkarken, ziyaret sıklığı oranı ise 4,37 gibi iyi derecenin üzerinde değerlendirilmiştir.

İç süreçler boyutunun ölçütü olan; zamanında teslimat 3,37, ürün kalitesi 4,37, müşteriye dönüt oranı ise 3,2 oranında gerçekleşmiştir. İç süreçler boyutunda işletmenin geride kaldığı alan müşteriye dönüt olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Maliyet etkinliği, başlangıç ve ilk çeyrek dönemlerine göre büyük bir düşüş göstererek 0,11 oranında bulunmuştur.

**Tablo 3. 21:** A işletmesi İkinci Çeyrek Müşteri Ve İç Süreç Verileri Tablosu

Katılan Sayısı 30	2. ÇEYREK MÜŞTERİ ve SÜREÇ VERİLERİ									
	Müşteri Tatmini						Ziyaret Sıklığı	Zam. Teslim	Ürün Kalite	Müşteri Dönütü
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	3a	4a	5a
<b>Ortalama Değer</b>	3,733	3,933	3,367	3,967	3,633	3,033	4,367	3,367	4,367	3,200
<b>Std. Hata</b>	0,159	0,172	0,162	0,169	0,182	0,227	0,131	0,182	0,102	0,194
<b>Std. Sapma</b>	0,868	0,944	0,890	0,928	0,999	1,245	0,718	0,999	0,556	1,064
<b>Varyans</b>	0,754	0,892	0,792	0,861	0,999	1,551	0,516	0,999	0,309	1,131

### 3.3.3.3. Öğrenme – Gelişim Boyutu

Çalışan tatminini ölçen; ortamın elverişliliği ile gerekli ekipman oranı 4,0'ın üzerinde değerlendirilerek en yüksek, iş güvenliği ise 3,9 oranıyla en düşük seviyede değerlendirilmiştir. Ortalama çalışan tatmini değeri ise 4,01 oranında belirlenmiştir. Diğer öğrenme – gelişme boyutu ölçütleri olan yeteneklerin geliştirilmesi, 3,93, yönetime katılım 3,81, iletişim düzeyi ise 3,99 oranında gerçekleşmiştir.

**Tablo 3. 22:** A işletmesinin İkinci Çeyrek Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri Tablosu

Katılımcı Sayısı	2. ÇEYREK ÖĞRENME GELİŞME VERİLERİ									
	Çalışanların tatmini							Olanak	Yönetim Katılım	İletişim Düzeyi
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g	2a	3a	4a
69										

<b>Ortala Değer</b>	4,348	3,899	4,072	4,000	4,159	3,551	4,072	3,928	3,812	3,986
<b>Std. Hata</b>	0,079	0,080	0,081	0,083	0,098	0,084	0,091	0,083	0,112	0,086
<b>Std. Sapma</b>	0,660	0,667	0,671	0,686	0,816	0,697	0,754	0,693	0,928	0,717
<b>Varyans</b>	0,436	0,445	0,451	0,471	0,665	0,486	0,568	0,480	0,861	0,514

### 3.3.4. Balanced Scorecard – 3. Çeyrek

A işletmesi Balanced Scorecard yönteminin 3. çeyrek için yapılan müşteri ve çalışan anketlerinin güvenilirliği, en yaygın kullanılan Cronbach's Alpha güven indeksi kullanılarak belirlenmiştir. 65 kişiye uygulanan 10 soruluk çalışan anketinin Cronbach's Alpha değeri 0,550 olarak tespit edilmiş ve güvenilirliğinin normal olduğu, 30 müşteriye uygulanan 10 soruluk müşteri anketinin Cronbach's Alpha değerinin ise 0,877 olduğu ve güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

#### 3.3.4.1. Finansal Boyut

2011 yılının üçüncü çeyrek finansal verilerinde; 22.193.198,57 TL tutarında satış yapıldığı buna karşılık 781.422,44 TL tutarında kar sağlandığı görülmektedir. Finansal yapıdaki oran ise 0,044'lük bir yükselişle 0,754 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 3. 23:** A işletmesi Üçüncü Çeyrek Finansal Verileri Tablosu

	ÖNCEKİ DÖNEM	CARİ DÖNEM	YÜZDELİK DEĞİŞİM
<b>Satışlar</b>	19.982.859,05	22.193.198,57	10,98
<b>Kar</b>	643.042,04	781.422,44	21,52
<b>Güçlü Finansal Yapı</b>	0,798	0,754	-

Satışlardaki % 11’lik artışa karşın bir önceki çeyreğe göre karlılıkta % 21,52’lik bir artış gerçekleşmiştir.

### 3.3.4.2. Müşteri ve İç Süreçler Boyutu

Firmanıza sağlanan kolaylık 3,3 oranı ile en düşük müşteri tatmin ölçeği sorusu olurken, pazarlama personelinin tutumu, verilen bilginin yeterliliği ve sipariş miktarındaki doğruluk 4,0’lık oranlarla en yüksek müşteri tatmin ölçeği sorusu olmuştur. Müşteri tatmininin ortalama değeri ise 3,8 olarak hesaplanmıştır. Diğer müşteri tatmini ölçeği olan ziyaret sıklığı 4,4 oranında belirlenirken, ticari ilişkilerde bulunulan müşteri sayısı 1112 kişiye yükselmiştir.

İç süreç boyutunda; zamanında teslimat oranı 3,77, ürün kalitesi 4,4, müşteriye dönüt ise 3,63 oranıyla müşterilerce değerlendirilmiştir. Maliyet etkinliği 0,094 oranıyla hedeflenen 0,1 oranının altına inmiştir.

**Tablo 3. 24:** A işletmesi Üçüncü Çeyrek Müşteri Ve İç Süreç Verileri Tablosu

Katılan Sayısı 30	3. ÇEYREK MÜŞTERİ ve SÜREÇ VERİLERİ									
	Müşteri Tatmini						Ziyaret Sıklığı	Zam. Teslim	Ürün Kalite	Müşteri Dönütü
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	3a	4a	5a
<b>Ortala Değer</b>	4,000	3,900	3,667	4,000	3,967	3,300	4,400	3,767	4,400	3,633
<b>Std. Hata</b>	0,159	0,168	0,175	0,127	0,131	0,199	0,123	0,124	0,113	0,176
<b>Std. Sapma</b>	0,871	0,923	0,959	0,695	0,718	1,088	0,675	0,679	0,621	0,964
<b>Varyans</b>	0,759	0,852	0,920	0,483	0,516	1,183	0,455	0,461	0,386	0,930

### 3.3.4.3. Öğrenme – Gelişim Boyutu

A işletmesinin çalışan tatminini ölçen; ortamın elverişliliği ile gerekli ekipman oranları yaklaşık 4,40’lık değerleriyle en yüksek, verilen eğitim yeterliliği ise 4,3 oranıyla en düşük seviyede değerlendirilmiştir. Ortalama çalışan tatmini değeri ise 4,14 oranında belirlenmiştir. Diğer öğrenme – gelişme boyutu ölçütleri olan yeteneklerin

geliştirilmesi, 4,05, yönetime katılım 3,9, iletişim düzeyi ise 4,08 oranında gerçekleşmiştir.

**Tablo 3. 25:** A işletmesi Üçüncü Çeyrek Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri Tablosu

Katılımcı Sayısı	3. ÇEYREK ÖĞRENME GELİŞME VERİLERİ									
	Çalışanların tatmini							Olanak	Yönetim Katılım	İletişim Düzeyi
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g	2a	3a	4a
65										

<b>Ortala Değer</b>	4,369	4,231	4,031	4,215	4,108	3,585	4,446	4,046	3,908	4,077
<b>Std. Hata</b>	0,078	0,081	0,103	0,074	0,088	0,082	0,073	0,097	0,115	0,091
<b>Std. Sapma</b>	0,627	0,656	0,829	0,599	0,710	0,659	0,587	0,779	0,931	0,735
<b>Varyans</b>	0,393	0,430	0,687	0,359	0,504	0,434	0,345	0,607	0,866	0,541

### 3.3.5. Balanced Scorecard – 4. Çeyrek Verileri

A işletmesi Balanced Scorecard yönteminin 4. dönem için yapılan müşteri ve çalışan anketlerinin güvenilirliği, en yaygın kullanılan Cronbach's Alpha güven indeksi kullanılarak belirlenmiştir. 77 kişiye uygulanan 10 soruluk çalışan anketinin Cronbach's Alpha değeri 0,534 olarak tespit edilmiş ve güvenilirliğinin normal olduğu, 30 müşteriye uygulanan 10 soruluk müşteri anketinin Cronbach's Alpha değerinin ise 0,854 olduğu ve güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

#### 3.3.5.1. Finansal Boyut

2011 yılının dördüncü ve son çeyrek finansal verilerinde; 27.808.375,52 TL tutarında satış yapıldığı buna karşılık 930.037,41 TL tutarında kar sağlandığı görülmektedir. Finansal yapıdaki oran ise 0,024'lük bir yükselişle 0,73 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 3. 26:** A işletmesinin Dördüncü Çeyrek Finansal Verileri Tablosu

	ÖNCEKİ DÖNEM	CARİ DÖNEM	YÜZDELİK DEĞİŞİM
<b>Satışlar</b>	22.193.198,57	27.808.375,52	25,01
<b>Kar</b>	781.422,44	930.037,41	19,02
<b>Güçlü Finansal Yapı</b>	0,754	0,730	-

Satışlardaki % 25’lik artışa karşın faaliyet giderlerindeki ve diğer faaliyetlerdeki giderlerin yükselişiyile bir önceki çeyreğe göre karlılıkta % 19’luk bir artış gerçekleşmiştir.

### 3.3.5.2. Müşteri ve İç Süreçler Boyutu

Firmanıza sağlanan kolaylık 3,73 oranı ile en düşük müşteri tatmin ölçeği sorusu olurken, teknik işbirliği ve sipariş miktarındaki doğruluk 4,5’lik oranlarla en yüksek müşteri tatmin ölçeği sorusu olmuştur. Müşteri tatmininin ortalama değeri ise 4,28 olarak hesaplanmıştır. Diğer müşteri tatmini ölçeği olan ziyaret sıklığı 4,76 oranında belirlenirken, ticari ilişkilerde bulunulan müşteri sayısı 1128 kişiye yükselmiştir.

İç süreç boyutunda; zamanında teslimat oranı 4,23, ürün kalitesi 4,6, müşteriye dönüt ise 4,1 oranıyla müşterilerce değerlendirilmiştir. Maliyet etkinlik oranı ise 0,087 bulunmuştur.

**Tablo 3. 27:** A İşletmesi Dördüncü Çeyrek Müşteri Ve İç Süreç Verileri Tablosu

Katılan Sayısı 30	4. ÇEYREK MÜŞTERİ ve SÜREÇ VERİLERİ									
	Müşteri Tatmini						Ziyaret Sıklığı	Zam. Teslim	Ürün Kalite	Müşteri Dönütü
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	3a	4a	5a

<b>Ortala Değer</b>	4,167	4,367	4,400	4,500	4,533	3,733	4,767	4,233	4,600	4,100
<b>Std. Hata</b>	0,136	0,122	0,132	0,115	0,104	0,151	0,079	0,124	0,103	0,130
<b>Std. Sapma</b>	0,747	0,669	0,724	0,630	0,571	0,828	0,430	0,679	0,563	0,712
<b>Varyans</b>	0,557	0,447	0,524	0,397	0,326	0,685	0,185	0,461	0,317	0,507

### 3.3.5.3. Öğrenme – Gelişme Boyutu

A işletmesinin çalışan tatminini ölçen; gerekli ekipman oranları 4,72'lik değeriyle en yüksek, verilen eğitim yeterliliği ise 4,3 oranıyla en düşük seviyede değerlendirilmiştir. Ortalama çalışan tatmini değeri ise 4,33 oranında belirlenmiştir. Diğer öğrenme – gelişme boyutu ölçütleri olan yeteneklerin geliştirilmesi, 4,25, yönetime katılım 3,95, iletişim düzeyi ise 4,21 oranında gerçekleşmiştir.

**Tablo 3. 28:** A işletmesi Dördüncü Çeyrek Öğrenme-Gelişme Boyutu Verileri Tablosu

Katılımcı Sayısı	4. ÇEYREK ÖĞRENME GELİŞME VERİLERİ									
	Çalışanların tatmini							Olanak	Yönetim Katılım	İletişim Düzeyi
	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g	2a	3a	4a
65										
<b>Ortala Değer</b>	4,415	4,308	4,308	4,523	4,277	3,769	4,723	4,246	3,954	4,215
<b>Std. Hata</b>	0,072	0,079	0,079	0,066	0,081	0,061	0,064	0,085	0,113	0,086
<b>Std. Sapma</b>	0,583	0,635	0,635	0,533	0,650	0,493	0,516	0,685	0,909	0,696
<b>Varyans</b>	0,340	0,404	0,404	0,285	0,422	0,243	0,266	0,470	0,826	0,484

### 3.3.6. Balanced Scorecard – Genel Değerlendirme Verileri

A işletmesi için, 2010 yılının son çeyreğinin başlangıç dönemi olarak ele alındığı 2011 yılının değerlendirme dönemleri, üçer aylık 4 dönem halinde planlanmış ve performans ölçümleri bu 4 dönem için ayrı ayrı yapılmıştır.

Başlangıç dönemine ait 13,354,042,61 TL tutarındaki satışlar, ilk çeyrekte sektördeki gelişmelere paralel olarak düşüş göstermiş, ikinci çeyrekte ise % 50 oranında yükseliş göstererek 19.662.745,59 TL tutarında gerçekleşmiştir. Üçüncü dönemde sektör ortalamalarındaki düşüşe rağmen işletmenin satışlarında artış devam etmiştir. Dördüncü ve son çeyrek olan dönemde ise satışlarda önemli düzeyde artış gerçekleşmiş ve 27.808.375,52 TL tutarında satışa ulaşılarak, başlangıç döneminde belirlenen % 100'lük artış hedefi sağlanarak satışlardaki artış oranı % 106 olarak gerçekleşmiştir.

Karlılık göstergeleri; diğer faaliyetlerden olağan giderlerin yüksekliğine bağlı olarak başlangıç döneminde 163.377,87 TL olurken, satışların düşüş yaşadığı ilk çeyrekte 180.803,03 TL kar elde edilmiştir. İkinci ve üçüncü çeyrekte satışların artışına bağlı olarak yükselen karlılık, işletmenin kapasite kullanımına bağlı sabit giderlerinin de düşmesine, buna bağlı olarak da karlılığın yükselmesine sebep olmuştur. Dördüncü çeyrekte ise gerçekleşen yüksek satış tutarına bağlı 930.037,41 TL tutarında karlılık sağlanmıştır. Karlılıktaki artışın % 200 oranında gerçekleşmesi planlanırken, satışlarda yaşanan artışın, sabit giderlerdeki düşüşün ve diğer faaliyetlerden olan gider ve zararların düşük çıkması sonucu vergi öncesi karlılıkta % 469 oranında yükseliş yaşanmıştır.

Finansal yapının durumunu gösteren, Yabancı Kaynaklar / Varlıklar Toplamı; başlangıç döneminde 0,817 oranıyla gelişme gösteren sektörler için olması gereken 0,6 oranının çok üstünde gerçekleşmiştir. Yabancı kaynağa bağlı olarak finansman giderlerinin de yüksek çıktığı, karlılığı etkilediği ve gelecek için güvenli görünmediği için bu oranın yılsonuna kadar 0,7 oranına düşürülmesi planlanmıştır. İlk çeyrekte 0,83 çıkan finansal yapı oranı, son çeyreğe kadar düşüş göstererek son çeyrekte planlanan orana yakın bir değere, 0,73 oranına düşürülmüştür.

Müşteri tatminine yönelik sorulan altı soruya verilen yanıtların ortama değeri; başlangıç dönemi için 3,16 ile orta seviyenin biraz üzerindeyken, her dönem yükseliş göstermiş ve en son dönem 4,28 ile iyi seviyenin üzerine çıkmıştır. Müşteri sadakati ölçütü için işletmenin pazarlama bilgi sisteminde yer alan müşteri listesinden yararlanılmış, birden çok ticari ilişkide bulunan müşteri sayıları dikkate alınmıştır. Başlangıç döneminde 1.057 müşteriyle ticaret yapılırken, her dönem bu sayı arttırılmış ve son çeyrekte % 6.7 artışla 1.128 müşteriye ulaşılmıştır. Müşterilere uygulanan anketten elde edilen müşteri ziyaret sıklığı değerlendirmesi ise başlangıç dönemi için 3,3 ortalama ile orta derecenin üzerindeyken, ikinci çeyrekte 4,37 ortalamaya, son çeyrekte de 4,77 çok iyi seviyesine çıkarılmıştır.

İç süreçler boyutunda yer alan; zamanında teslimat ölçeği; başlangıç çeyreğinde 3,16 oranıyla değerlendirilen, birinci çeyrekte 3,0 oranına gerileyerek müşterilerin

zamanında teslimat memnuniyetini düşürmüştür. Diğer dönemlerde uygulamaya konulan bilgisayar üzerinden sipariş ve hızlı teslimat yöntemi ile zamanında teslim edilen ürünler, müşteriler tarafından 4,23 oranı ile değerlendirilerek iyinin üzerinde puan almıştır. Müşterilerin ürün kalitesi ölçeğiyle ilgili memnuniyet dereceleri ithal edilen ürünlerdeki sıkıntılar nedeniyle başlangıç döneminde 3,63 gibi orta seviyede olurken, her çeyrekte ürün kalitesi geliştirilmiş ve son çeyrekte 4,6 gibi çok iyi dereceye yakın bir değer almıştır. Müşteriye dönüt ölçeğinde ise; başlangıç dönemi 2,77 gibi kötüye dönük bir değerde iken, benimsenen müşteri odaklılık stratejisi ile her dönem iyileştirme sağlanmış ve son iki çeyrekte bu oran yükselttilerek 4,1 oranına ulaşılmıştır.

Son olarak öğrenme – gelişme boyutunda; 7 sorunun ortalamasıyla hesaplanan çalışan tatmin düzeyi ölçütü, başlangıç döneminde 3,94 oranıyla iyiye yakın çıkarken özellikle çalışan eğitime ve iş ortamının elverişliliğine verilen önem her dönem gelişme kaydedilerek son çeyrekte 4,33 oranına ulaşılmasını sağlamıştır. Yönetime katılım ölçütü; başlangıçta 3,6 oranıyla değerlendirilen her dönem yapılan yükseltmelere rağmen son çeyrekte 3,95 oranına ulaşılmıştır. İçsel iletişim ölçütünde; başlangıç dönemi 3,9 olan çalışan memnuniyeti ilk çeyrekte düşüş yaşamış diğer çeyreklerde ise yükseliş göstererek 4,22 oranında iyinin üzerine yükselmiştir. Yeteneklerin geliştirilmesi ölçütünde; başlangıç değeri 3,83 iken bu oran verilen çalışan eğitimleri ve yetenekli personelin teşvik edilmesi politikalarıyla son çeyrekte 4,25 oranına yükseldiği belirlenmiştir. Öğrenme-gelişme boyutunun son ölçütü olan çalışan sürekliliğinde ise hedeflenen ‘sıfır işten çıkan’ politikası gerçekleştirilememiş 2 personel kendi isteğiyle, 3 personel de kurum kültürüne uygun davranış göstermedikleri için işten çıkarılmıştır.

**Tablo 3. 29:** A işletmesinin Tüm Dönemlerin Balanced Scorecard Verileri Tablosu

		DÖNEMLER					
		BAŞLANGIÇ	1. ÇEYREK	2. ÇEYREK	3. ÇEYREK	4. ÇEYREK	
<b>BALANCE SCORE CARD BOYUTLARI</b>	<b>FİNANSALB OYUT</b>	Satışlarda Artış	13.354.042,61	12.662.745,59	19.982.859,05	22.193.198,57	27.808.375,52
		Kardaki Artış	163.377,87	180.803,03	643.042,04	781.422,44	930.037,41
		Güçlü Finansal Yapı	0,817	0,832	0,798	0,754	0,730
	<b>MÜŞTERİ BOYUTU</b>	Müşteri Tatmini	3,156	3,339	3,611	3,806	4,283
		Müşteri Sadakati	1.057	1.061	1.083	1.112	1.128
		Müşteri Ziyaret Sıklığı	3,300	3,667	4,367	4,400	4,767
	<b>İÇ SÜREÇ BOYUTU</b>	Zamanında Teslimat	3,167	3,000	3,367	3,767	4,233
		Ürün Kalitesi	3,633	3,700	4,367	4,400	4,600
		Maliyet Etkinlik Kont.	0,48	0,41	0,11	0,094	0,087
		Müşteriye Dönüt	2,767	3,133	3,200	3,633	4,100
	<b>ÖĞR. GELİŞİM BOYUTU</b>	Çalışan Tatmin Düzeyi	3,935	4,010	4,014	4,141	4,332
		Yönetime Katılımı	3,597	3,573	3,812	3,908	3,954
		İşsel İletişim Düzeyi	3,909	3,880	3,986	4,077	4,215
		Yetenek Geliştirilmesi	3,831	3,840	3,928	4,046	4,246
		Çalışan Sürekliliği	0	1	0	1	3

### 3.4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASI

Mükemmellik Modelinin, işletmeye uygulanması için kullanılan anket çalışmasında; girdi kriterleri olan Liderlik 5, Strateji 4, Çalışanlar 5, Kaynaklar 5 ve Süreçler 6 soruyla, çıktı kriterleri olan Çalışan Sonuçları 2, Müşteri Sonuçları 3, Toplum Sonuçları 3 ve Performans Sonuçları 4 soru ile ölçülmesi amaçlanmıştır.

Ankette yer alan soruların cevaplanmasında 1'den 5'e likert tutum ölçeği kullanılarak, cevaplayıcılardan 1-En düşük (Hiçbir Zaman), 2-Düşük (Nadiren), 3-Orta (Bazen), 4-Yüksek (Çoğu Zaman) ve 5-En Yüksek (Her Zaman) seçeneklerinden uygun olanları işaretlemeleri istenmiştir.

Girdi kriterleri için toplam 25, çıktı kriterleri içinse toplam 12 sorunun yer aldığı anket çalışmasında doğru sonuçlara ulaşabilmek için soruların ağırlıkları göz önüne alınmış ve tüm personele uygulanmak yerine 50 kişiden oluşan üst ve orta düzey yöneticiler ile alt düzey yönetici ve bölüm şeflerine uygulanması planlanmıştır. Maalesef ki bu 50 kişilik hedefe ulaşılammış ve 46 kişi ile anket çalışması tamamlanabilmiştir.

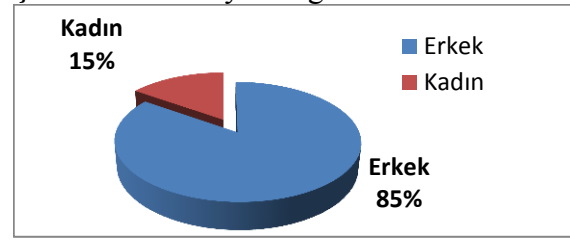
EFQM Mükemmellik Modeli için 46 çalışanla yapılan anket çalışması, SPSS 18 istatistik programıyla değerlemeye alınmış, anket çalışmasının güvenilirliği test edilerek her sorunun girdi kriterleri için uygun olduğu faktör analizi ile test edilmiştir. Son olarak Mükemmellik Modelinin her bir girdi kriterlerinin çıktı kriterleri üzerindeki etkisi Regresyon yöntemiyle sınanmıştır.

#### 3.4.1. Ankete Katılan Çalışanlarla İlgili Genel Bilgiler

EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasında kullanılan anket çalışmasına katılan A işletmesinin çalışanlarıyla ilgili; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyonu ve kaç yıldır kurumda çalıştıkları, tablo ve şekiller halinde verilmiştir.

**Tablo 3. 30:** Cinsiyet Tablosu

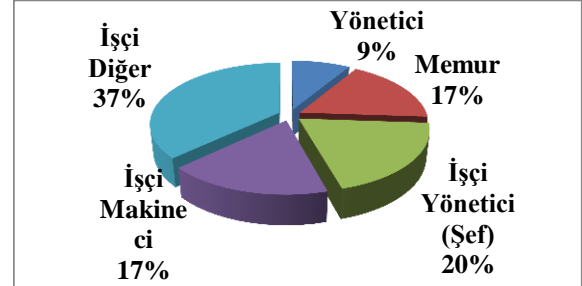
	Kişi Sayısı	Yüzde %
<b>Erkek</b>	39	84,8
<b>Kadın</b>	7	15,2
<b>Toplam</b>	46	100,0

**Şekil 3. 2:** Cinsiyet Dağılımı

Anket çalışmasına katılan 46 kişinin % 84,8'ine karşılık gelen 39 kişi erkek, % 15,2'sine karşılık gelen 7 kişi ise bayandır.

**Tablo 3. 31:** Cinsiyet Dağılımı

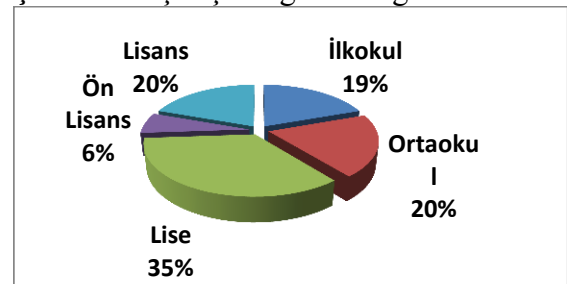
	Kişi Sayısı	Yüzde %
<b>Yönetici</b>	4	8,7
<b>Memur</b>	8	17,4
<b>İşçi Yön.(Şef)</b>	9	19,6
<b>İ. Makineci</b>	8	17,4
<b>İşçi Diğer</b>	17	37,0
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 3. 3:** Pozisyon Dağılımı

Anket çalışmasına katılan çalışanların % 8,7'si yönetici, %17,4'ü yönetim biriminde çalışan memur, % 19,6'sı üretimde çalışan işçi yöneticileri (şef), % 17,4'ü üretimde makine kullanan işçi ve % 37'si de diğer işçilerden oluşmaktadır.

**Tablo 3. 32:** Çalışan Eğitimi Tablosu

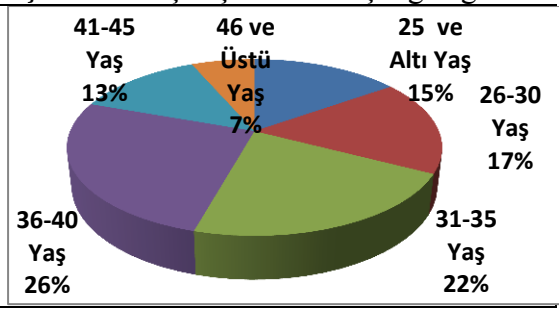
	Kişi Sayısı	Yüzde %
<b>İlkokul</b>	9	19,6
<b>Ortaokul</b>	9	19,6
<b>Lise</b>	16	34,8
<b>Ön Lisans</b>	3	6,5
<b>Lisans</b>	9	19,6
<b>Toplam</b>	46	100,0

**Şekil 3. 4:** Çalışan Eğitim Dağılımı

Anket çalışmasına katılan çalışanların % 19,6'sı ilkökul, % 19,6'sı ortaokul, % 34,8'i lise, % 6,5'i önlisans ve yine % 19,6'sı lisans mezunudur.

**Tablo 3. 33: Çalışanların Yaş Durumu**

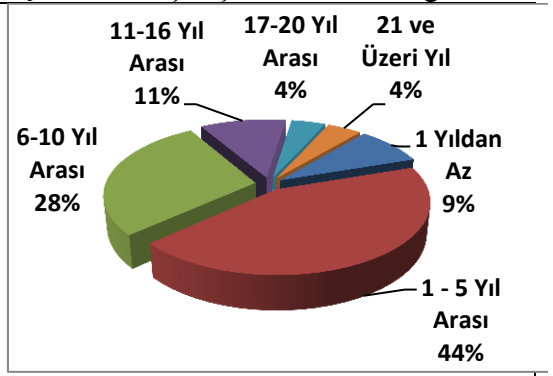
	Kişi Sayısı	Yüzde %
25 ve Altı Yaş	7	15,2
26-30 Yaş	8	17,4
31-35 Yaş	10	21,7
36-40 Yaş	12	26,1
41-45 Yaş	6	13,0
46 ve Üstü	3	6,5
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 3. 5: Çalışanların Yaş Ağırlığı**

Anket çalışmasına katılan çalışanların; % 15,2'si 25 yaş ve altında, %17,4'ü 26-30 yaş arasında, % 21,7'si 31-35 yaş arasında, % 26,1'i 36-40 yaş arasında, % 13'ü 41-45 arasında ve % 6,5'i 46 yaş ve üzerindedir.

**Tablo 3. 34: Çalışma Süreleri**

	Kişi Sayısı	Yüzde %
1 Yıldan Az	4	8,7
1-5 Yıl Arası	20	43,5
6-10 Yıl Arası	13	28,3
11-16 Yıl Arası	5	10,9
17-20 Yıl Arası	2	4,3
21 ve Üzeri Yıl	2	4,3
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

**Şekil 3. 6: Çalışma Süreleri Dağılımı**

Anket çalışmasına katılan 46 çalışanın; % 8,7'si 1 yıldan az, % 43,5'i 1 ile 5 yıl arası, % 28,3'ü 6 ile 10 yıl arası, % 4,3'ü 17 ile 20 yıl arası ve yine % 4,3'ü 21 veya üzeri yıldır A işletmesinde çalışmaktadır.

Görev alınan pozisyona göre çalışanların cinsiyet, yaş, çalışma yılı ve eğitim durumu toplu olarak tablo 4.6'daki şekilde verilmiştir.

**Tablo 3. 35:** Ünvanlara Göre Cinsiyet, Yaş Çalışma Yılı Ve Eğitim Durumu Tablosu

	Cinsiyet	Yaş	Çalışma Yılı	Eğitim	Toplam
<b>Yönetici</b>	Erkek; 3 Kadın; 1	31-35 Arası; 1 36-40 Arası; 1 41-45 Arası; 2	1 - 5 Yıl Arası; 1 6-10 Yıl Arası; 1 11-15 Yıl Arası; 1 16-20 Yıl Arası; 1	Lisans; 4	<b>4</b>
<b>Memur</b>	Erkek; 5 Kadın; 3	25'den Küçük; 2 31-35 Arası; 1 36-40 Arası; 4 46'dan Büyük; 1	1'den Az; 1 1-5 Yıl Arası; 5 6-10 Yıl Arası; 1 11-15 Yıl Arası; 1	Lise; 4 Önlisans; 1 Lisans; 3	<b>8</b>
<b>İşçi Yönetici (Şef)</b>	Erkek; 8 Kadın; 1	25'den Küçük; 1 26-30 Arası; 2 31-35 Arası; 3 41-45 Arası; 2 46'dan Büyük; 1	1-5 Yıl Arası; 4 6-10 Yıl Arası; 2 16-20 Yıl Arası; 1 21'den Fazla; 2	İlkokul; 2 Ortaokul; 1 Lise; 5 Önlisans; 1	<b>9</b>
<b>İşçi Makineci</b>	Erkek; 8 Kadın; -	26-30 Arası; 1 31-35 Arası; 2 36-40 Arası; 4 41-45 Arası; 1	1-5 Yıl Arası; 1 6-10 Yıl Arası; 5 11-15 Yıl Arası; 2	İlkokul; 4 Ortaokul; 1 Lise; 2 Lisans; 1	<b>8</b>
<b>İşçi Diğer</b>	Erkek; 15 Kadın; 2	25'den Küçük; 4 26-30 Arası; 5 31-35 Arası; 3 36-40 Arası; 3 41-45 Arası; 1 46'dan Büyük; 1	1'den Az; 3 1-5 Yıl Arası; 9 6-10 Yıl Arası; 4 11-15 Yıl Arası; 1	İlkokul; 3 Ortaokul; 7 Lise; 5 Önlisans; 1 Lisans; 1	<b>17</b>
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>

### 3.4.2. Güvenilirlik Analizi

Özellikle çoklu-madde ölçekleri için önemli olan güvenilirlik, yapılan ölçümün tutarlılığını göstermektedir. (Bayram, 2004: 127). Güvenilirlik analizi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar (Everit, 1996). Güvenilirlik analizi, 0 ile 1 arasında bir değer alır. Güvenilirlik analizi sonucu bulunan bu değer 0'a yakınsa ölçme hatası var, 1'e yakınsa ölçme hatası yok şeklinde değerlendirilir (Bayram, 2004: 127).

EFQM Mükemmellik Modeli için yapılan anket çalışmasında, anket güvenilirliği, en yaygın kullanılan Cronbach's Alpha güven indeksi kullanılarak belirlenmiştir. 46 kişiye uygulanan, 37 soruluk anket çalışmasının Cronbach's Alpha değeri 0,933 olarak tespit edilmiş ve güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

### 3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2011: 239). Analiz, veri grubunda yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin altında yatan ortak özellikleri kurmaya çalışır (Bayram, 2004: 131).

Faktör analizi, 46 çalışanla gerçekleştirilen EFQM Mükemmellik Modeli anketinde yer alan 25 soruluk girdi kriterlerinin, Liderlik, Strateji, Çalışanlar, Kaynaklar ve Süreçler olarak daha önceden belirlenen gruplara uygunluğunun belirlenmesi için kullanılmış ve beklendiği gibi sorulara verilen cevapların önceden belirlenen grupları ölçmede tutarlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kısaca uygulanan faktör analiziyle girdi kriterlerindeki soruların amaçlandığı gibi Liderlik, Strateji, Çalışanlar, Kaynaklar ve Süreçler gruplarını ölçtüğü kanıtlanmış, hangi sorunun hangi gruba ait olduğu planlanan eşleşmeyle tutarlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Faktör analizinin uygulanması için örneklemin yeterliliğinin ölçülmesi gerekmektedir. Örneklem yeterliliğinin ölçülmesi için yaygın olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü kullanılmaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümüyle bulunan değer, güvenilirlik analizi olan Cronbach's Alpha'sında olduğu gibi 0 ile 1 arasında olmaktadır. Bu değer 1'e ne kadar yakın çıkarsa örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu kanıtlanır (Bayram, 2004: 137).

EFQM Mükemmellik Modeli anket çalışmasında yer alan girdi kriterlerinin, faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yöntemine göre sınanmış ve  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde 0,737 olarak belirlenmiştir. Bu oran girdi kriterlerinde yer alan soruların faktör analizine tabi tutulabilirliğini göstermiştir.

A İşletmesi çalışanlarına uygulanan anket çalışmasının Faktör analizi verileri tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 3. 36:** Faktör Analizi ve Faktör Varyansları Tablosu

Açıklanan Toplam Varyans					
FAKTÖRLER	Başlangıç Özdeğerleri		Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	% Yüzde Değeri	Toplam	% Yüzde Değeri	Kümülatif Değer
1	9,962	39,849	4,999	19,998	19,998
2	3,150	12,602	3,476	13,904	33,901
3	2,048	8,193	3,402	13,607	47,508
4	1,984	7,935	3,279	13,115	60,623
5	1,157	4,630	3,146	12,586	73,209
6	,941	3,764			
7	,822	3,289			
8	,790	3,159			
9	,740	2,962			
10	,589	2,354			
11	,455	1,819			
12	,385	1,539			
13	,297	1,189			
14	,255	1,018			
15	,241	,964			
16	,226	,904			
17	,203	,812			
18	,179	,717			
19	,140	,561			
20	,130	,522			
21	,113	,450			
22	,083	,330			
23	,053	,211			
24	,034	,135			
25	,023	,091			

Tablo 4.7’de faktör analizi sonucu oluşan 1’in üzerinde başlangıç özdeğeri bulunan 5 faktör tespit edilmiştir. Girdi kriterlerine ait 25 soruyu temsil edecek olan bu 5 faktör, kareli ağırlıklar yöntemi sütununda edinilen bilgiye göre toplam varyansın % 73,2’sini açıklamaktadır. 1. Faktör yaklaşık % 20 oranında, 2. Faktör yaklaşık % 14 oranında, 3. Faktör % 13,6 oranında, 4. Faktör % 13,1 oranında, 5. Faktör ise % 12,5 oranında toplam varyansı açıklamaktadır.

**Tablo 3. 37:** Faktör Analizi ve Faktör Yükleri Tablosu

<b>Döndürülmüş Faktör Yükleri</b>					
<b>Sorular</b>	<b>Faktörler</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Lid 1</b>				<b>,640</b>	
<b>Lid 2</b>				<b>,765</b>	
<b>Lid 3</b>				<b>,859</b>	
<b>Lid 4</b>				<b>,493</b>	
<b>Lid 5</b>				<b>,794</b>	
Str1			,590		
Str2			,800		
Str3			,738		
Str4			,797		
<b>Çal1</b>					<b>,630</b>
<b>Çal2</b>					<b>,578</b>
<b>Çal3</b>					<b>,879</b>
<b>Çal4</b>					<b>,766</b>
<b>Çal5</b>					<b>,592</b>
Kay1		,742			
Kay2		,709			
Kay3		,549			
Kay4		,655			
Kay5		,798			
<b>Sür1</b>	<b>,879</b>				
<b>Sür2</b>	<b>,827</b>				
<b>Sür3</b>	<b>,856</b>				
<b>Sür4</b>	<b>,688</b>				
<b>Sür5</b>	<b>,751</b>				
<b>Sür6</b>	<b>,529</b>				

Anket çalışmasında kullanılan sorular, hangi grubu ölçmek için kullanıldıysa o grubun kısaltmasıyla isimlendirilmiştir. Faktör analizi ise bu soruların ait oldukları grupları tanımlayıp tanımlayamadığını tespit etmek için kullanılmış ve Tablo 4.8’de gösterilen şekilde sonuçlara ulaşılmıştır. Toplam varyansı yaklaşık % 20 oranıyla en iyi derecede açıklayan 1. Faktör Süreçler kriterini, yaklaşık % 20 oranıyla 2. Faktör Kaynaklar kriterini, % 13,6 oranıyla 3. Faktör Stratejiler kriterini, % 13,1 oranıyla 4. Faktör Liderlik kriterini, % 12,5 oranıyla 5. Faktör ise Çalışanlar kriterini tanımlamaktadır.

Girdi kriterleri için önceden hazırlanan anket sorularının hedeflenen kriterleri ölçtüğü, faktör analizi yöntemiyle sınanmış, her kriter grubunda yer alan soruların kendi gruplarını tanımladıkları tespit edilmiştir.

### 3.4.4. Girdi Kriterlerinin Ortalama Değerleri

Liderlik, Stratejiler, Çalışanlar, Kaynaklar ve Süreçler olarak sıralanan girdi kriterlerinin değerlendirilmesinde, 25 soru kullanılmıştır. Kullanılan bu 25 sorunun her biri, ait olduğu kriterin alt kriteri olarak isimlendirilmektedir.

Çalışanların verdiği cevaplara göre ortalamaları hesaplanan alt kriter değerleri ile bu alt kriter değerlerine bağlı oluşan ortalama kriter değerleri tablo halinde verilmiştir.

**Tablo 3. 38:** Girdi Kriterlerinin Ortalama Değerleri Tablosu

<b>Alt Kriter ve Girdi Kriterlerinin Ortalama Değerleri</b>			
<b>Alt Kriterler (Sorular)</b>	<b>Alt Kriter Ortalama Değerleri</b>	<b>Kriterler</b>	<b>Kriterlerin Ortalama Değerleri</b>
Lid 1	3,457	<b>Liderlik</b>	3,500
Lid 2	3,609		
Lid 3	3,565		
Lid 4	3,370		
Lid 5	3,500		
Str1	3,652	<b>Stratejiler</b>	3,413
Str2	3,174		
Str3	3,413		
Str4	3,413		
Çal1	3,326	<b>Çalışanlar</b>	3,109
Çal2	3,217		
Çal3	3,152		
Çal4	3,109		
Çal5	2,739		
Kay1	3,478	<b>Kaynaklar</b>	3,570
Kay2	3,457		
Kay3	3,783		
Kay4	3,674		
Kay5	3,457		
Sür1	3,565	<b>Süreçler</b>	3,496
Sür2	3,783		
Sür3	3,457		
Sür4	3,630		
Sür5	3,304		
Sür6	3,239		

Stratejik başarıya ulaşmak için yapılan faaliyetlerin mükemmelliğini sağlamayı amaçlayan EFQM Mükemmellik Modeli, girdi kriterleri ile bu faaliyetlerdeki mevcut durumunu belirlemeye çalışmakta ve mükemmelliğe ulaşmak için neler yapılması gerektiği hakkında uygulayıcılara bilgi vermektedir.

Yapılan çalışma da, olması gereken en iyi liderlik için 5 alt kriter sorusuyla ölçümlemede bulunmuş ve 3,5 gibi bir ortalamaya ulaşılmasını sağlamıştır. Bu oran işletmenin liderlik konusunda kendini daha da geliştirmesi gerektiğini göstermektedir.

Diğer girdi kriterleri olan Stratejiler için 3,41'lik, Çalışanlar için 3,10'luk, Kaynaklar için 3,57'lik ve son girdi kriteri olan Süreçler için ise 3,50'lik bir ölçümleme sonuca ulaşılmıştır. Bu oranlar, cevaplayıcıların stratejik başarıya ulaşmak için yapılan stratejik faaliyetleri normal ölçüde gördüklerini göstermektedir.

Liderlik Kriteri için oluşturulmuş alt kriterler çalışanlarca orta seviyede görünmesine rağmen en iyi liderlik alt kriteri olarak; yöneticilerin yönetim sürecini ve performansı iyileştirmeye çalıştıkları, en düşük liderlik alt kriteri için ise yöneticilerin çalışan çabalarını değerlendirmeleri gösterilmiştir.

Politika ve Stratejiler kriterinde; stratejilerin müşteri, tedarikçi ve ortaklar gibi paydaşlara göre belirlenmesi en yüksek, stratejilerin işletme içi performans ve yeteneklerin anlaşılmasına yönelik olması ise en düşük olduğu çalışanlarca tanımlanmıştır.

Çalışanlar kriterinde; işe alma ve eğitim planlarının stratejileri destekleyecek nitelikte olması en yüksek, çalışan başarılarının takdir edilmesi ise en düşük olarak tanımlanmıştır.

En iyi girdi kriteri olarak tanımlanan Kaynaklar kriterinde; bina, donanımlar, malzemeler ve doğal kaynakların etkili kullanıldığı en yüksek, diğer dört alt kriter ise birbirlerine yakın değerli olarak tanımlanmıştır.

Süreçler kriterinde ise; ürün ve hizmetlerin müşteriye uygun üretildiği en yüksek, müşteri eğilimlerini ölçmek için önceden çalışma yapıldığı ise en düşük değerli olarak tanımlanmıştır.

### 3.4.5. Çıktı Kriterlerinin Ortalama Değerleri

Girdi kriterlerinde ölçümlenen faaliyetlerin sonuçları olarak elde edilen çıktıların gösterildiği çıktı kriterlerinde, yapılan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amaçlanan hedefleri sağlayıp sağlamadığının çalışanlarca değerlendirilmesine çalışılmıştır.

Çıktı kriterleri olan; Çalışanlar iki, Müşteriler üç, Toplum üç ve Temel Performans kriterleri dört alt kriterle ölçülmüştür. 3,77'lik bir ortalama ile Temel Performans kriterleri en yüksek, Çalışan çıktı kriterleri ise 3,17'lik bir ortalama ile en düşük olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3. 39: Çıktı Kriterlerinin Ortalama Değerleri Tablosu**

<b>Alt Kriter ve Çıktı Kriterlerinin Ortalama Değerleri</b>			
<b>Alt Kriterler (Sorular)</b>	<b>Alt Kriter Ortalama Değerleri</b>	<b>Kriterler</b>	<b>Kriterlerin Ortalama Değerleri</b>
ÇSonuç1	3,239	Çal. Sonuç	3,174
ÇSonuç2	3,109		
<b>MSonuç1</b>	<b>3,500</b>	<b>Müş. Sonuç</b>	3,348
<b>MSonuç2</b>	<b>3,304</b>		
<b>MSonuç3</b>	<b>3,239</b>		
TSonuç1	3,370	Top. Sonuç	3,210
TSonuç2	3,174		
TSonuç3	3,087		
<b>PSonuç1</b>	<b>3,500</b>	<b>Per. Sonuç</b>	3,777
<b>PSonuç2</b>	<b>3,870</b>		
<b>PSonuç3</b>	<b>3,674</b>		
<b>PSonuç4</b>	<b>4,065</b>		

Çıktı kriterlerinde; işletmenin finansal sonuçlarının diğer rakiplerinkinden daha iyi olduğu en yüksek, çalışanların tatmin düzeylerine ilişkin sonuçların çalışanlara bildiriliyor ve buna göre örnek alınıyor ise en düşük olarak çalışanlarca tanımlanmıştır.

### 3.4.6. Girdi Kriterleri İle Çıktı Kriterleri Arasındaki İlişkisi

EFQM Mükemmellik Modeli; faaliyetlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için tasarlanmış girdi ve çıktı kriterlerinden oluşmaktadır. Girdi kriterleri; faaliyetlerin etkin bir şekilde yapılmasında ölçümleme bulunurken, Çıktı kriterleri ise; girdi kriterlerinde ölçümleme yapılan faaliyetlerin nasıl sonuçlar verdiğini belirlemeye çalışmaktadır.

Girdi kriterlerinde tespit edilen faaliyet durumları, çıktı kriterleriyle karşılaştırılarak ne tür sonuçlara ne tür faaliyetlerle ulaşıldığını göstermektedir. Bir başka deyişle yapılan faaliyetlerin durum tespiti ile faaliyet sonuçlarının karşılaştırması yapılmakta, faaliyetlerin gerçekleşme derecesine göre sonuçlar sınanmaktadır.

Regresyon analizi; değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir (Eymen, 2007; 93). Bu nedenle uygulama yapılan işletmede girdi kriterleri ile çıktı kriterlerinin karşılaştırılması için regresyon yöntemi kullanılması uygun görülmüş ve girdi kriterlerinin çıktı kriterlerini etkileme dereceleri tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Girdi kriterleri ile çıktı kriterleri arasındaki ilişkiyi ölçmede kullanılan regresyon verileri  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde tablodaki şekilde verilmiştir.

**Tablo 3. 40:** A işletmesinin EFQM Kriterleri Arasındaki Regresyon Analizi Tablosu

		ÇIKTI KRİTERLERİ							
		Çalışanlar		Müşteriler		Toplum		Performans	
		Reg. Değ.	Anlam. 'p' Değeri	Reg. Değ.	Anlam. 'p' Değeri	Reg. Değ.	Anlam. 'p' Değeri	Reg. Değ.	Anlam. 'p' Değeri
G. KRİTERİ	Liderlik	0,093	0,039	0,205	0,002	0,177	0,004	0,000	0,952
	Strateji	0,158	0,006	0,356	0,000	0,290	0,000	0,216	0,016
	Çalışanlar	<b>0,652</b>	0,000	0,339	0,000	0,410	0,000	0,177	0,004
	Kaynaklar	0,279	0,000	0,346	0,000	0,393	0,000	<b>0,468</b>	0,000
	Süreçler	0,145	0,000	<b>0,815</b>	0,000	<b>0,499</b>	0,000	0,398	0,000
Tüm Girdi Kriteri		<b>0,689</b>	0,000	<b>0,853</b>	0,000	<b>0,627</b>	0,000	<b>0,595</b>	0,000

Regresyon analizi sonucu, çalışan çıktı kriterini 0,652 oranı ile en yüksek derecede çalışan girdi kriterinin etkilediği belirlenmiştir. Beklenti de olduğu gibi çalışan çıktı kriteri ile en iyi neden-sonuç ilişkisini çalışan girdi kriteri oluşturmuştur. Aynı şekilde; Müşteri çıktı kriteri ile en iyi neden-sonuç ilişkisini 0,815 oranıyla Süreçler girdi kriteri, Toplum çıktı kriteri ile en iyi neden-sonuç ilişkisini 0,499 oranıyla Süreçler girdi kriteri, Performans çıktı kriteri ile en iyi neden-sonuç ilişkisini 0,468 oranıyla Kaynaklar kriteri sağlamıştır.

Regresyon analizi sonucu elde edilen verilere; performans çıktı kriteri ile liderlik girdi kriterinin dışında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ulaşılmıştır. Bu anlamlılık düzeyi, regresyon ilişkisine tabi tutulan değişkenlerin tutarlılığını göstermekte ve elde edilen sonuçların tesadüfi olmadığını göstermektedir.

### **3.5. BALANCED SCORECARD YÖNTEMİ İLE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN BİRLİKTE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Uygulama yapılan A işletmesinde stratejik yönetiminin sağlanabilmesi için kullanılan Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modeli sonuçları karşılaştırılmıştır. Balanced Scorecard yöntemi tüm çalışanlara uygulanabilirken, EFQM Mükemmellik Modeli ise soruların ağırlığı nedeniyle daha çok üst, orta ve alt düzey yöneticilere uygulanabilmiştir. Bu nedenle yapılan karşılaştırma, çalışanların verdiği cevaplar ile yapılan faaliyetlerin yöneticilerce ne kadar etkin görüldüğü arasındaki ilişkiyi ölçmektedir.

Balanced Scorecard yönteminin öğrenme-gelişim boyutunda hedeflenen değerler; çalışan tatmini ve yönetime katılım için gerçekleştirilmiş fakat içsel iletişim ve yeteneklerin geliştirilmesinde gerçekleştirilememiştir. Bu boyuta karşılık gelen EFQM Mükemmellik Modelinin liderlik kriterinde de liderlerden beklenenlerin, orta-iyi derecede gerçekleştirildiği tespit edilmiş fakat liderlerin çalışan çabalarını olumlu değerlendirmede eksik kaldıkları belirlenmiştir. Strateji kriterinde de işletme içi performans ve yeteneklerin belirlenmesine yönelik çalışmaların eksik kaldığı belirlenmiştir. Yine aynı boyuta karşılık gelen çalışanlar kriterinde de; çalışanların

kurum başarısına katkılarının ödüllendirilmesi ve etkin iletişim seviyesinin artırılması gerektiği tespit edilmiştir.

İç süreçler boyutundaki hedefler; zamanında teslimat, ürün kalitesi ve maliyet etkinliği için sağlanırken, müşteriye dönüt etkinliklerinde sağlanamamıştır. İç süreçler boyutuna karşılık gelen EFQM Mükemmellik Modelinin kaynaklar kriterinde de çalışanlarca, tedarikçi ve müşterilere ait bilgilere kolay ulaşılmasında eksik kalındığı belirlenmiştir. Yine iç süreç boyutuna karşılık gelen süreçler kriterinde de müşteriden gelen istek ve şikayetlere geri dönüşlerde beklenen etkinliklerin sağlanamadığı tespit edilmiştir.

Müşteri boyundaki hedefler; müşteri tatmini için fiyatların müşterilerce yüksek bulunması sebebiyle sağlanamamış fakat müşteri sadakati için yakın değerde, müşteri ziyaret için ise tam olarak sağlanmıştır. Müşteri boyutuna karşılık gelen EFQM Mükemmellik Modelinin müşteriler sonuç kriterinde de, müşteri tatminini ölçmek için yapılan faaliyetler orta derecede değerlendirilmiş ve geliştirilmesi gereken alanlar olarak belirlenmiştir. Süreçler kriterinde de, müşteri odaklı üretimi destekleyecek faaliyetler iyiye yakın değerde iken, müşteri isteklerine dönütte yapılan faaliyetlerde eksik kalındığı belirlenmiştir.

Finansal boyuttaki hedeflerin tümü sağlanmıştır. Bu boyuta karşılık gelen performans sonuçları kriterlerinde de finansal sonuçların iyi derecede değerlendirildi görülmüş yine de bu performansların artırılabilir olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca strateji kriterinde de stratejilerin tüm paydaşlarca beklentilerini sağlamaya yönelik belirlendiği iyi derece ile tespit edilmiş ve stratejilerin finansal hedeflere ulaşmakta etkili kullanıldığı kanısına varılmıştır.

Balanced Scorecard yönteminde ele alınmayan fakat EFQM Mükemmellik Modelinde yer alan toplum kriterinin, Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunu ilgilendireceği düşünülürse, toplumsal algıda olumlu imaj edindirme çalışmalarının yapılarak mevcut müşterilerin çoğalmasında etkili olabileceği söylenebilir. Edinilen toplum sonuç kriteri verileri de böyle bir çalışmanın yapılması gerektiğini göstermektedir.

## SONUÇ

Gelişen teknoloji; başta üretim ve satış yöntemleri olmak üzere işletmeleri pek çok alanda etkilemektedir. Özellikle maliyetlerin düşürülmesi ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde, teknoloji etkin bir araç olmaktadır. Teknolojiye sahip olan işletmeler rakiplerine göre üstünlük sahibi olacakları kesindir. Aynı zamanda, küreselleşme ile uluslararası boyut kazanan rekabet ortamı da işletmeleri olumsuz yönde etkilemekte ve rekabetin yoğun olduğu günümüz koşullarında işletmeleri gelecek yönelimli, gelişime açık olmaya yönlendirmektedir.

Gelecek yönelimli ve gelişime açık olmak, işletmelerin günü kurtarma kaygısından sıyrılarak finansal verilerle yetinmemesini, stratejik öneme sahip kararlar alıp bu kararları düzenli bir şekilde uygulamasını gerektirmektedir. Stratejik davranmak ise; işletmelerin rekabet koşullarında öncelikli konum kazanmalarının yanı sıra devamlılıklarını sağlamaları için de gereklidir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için rekabetin zorlukları, bu tür işletmeleri stratejik davranmaya daha fazla mecbur etmektedir.

Rekabet yarışında en önemli araç, hiç kuşkusuz kalite ve maliyetlerdir. Kaliteli ürünleri düşük maliyetler üretebilen işletmeler, bu ürünleri daha yüksek kar marjı ile müşteriye sunabilecek ya da istedikleri satış tutarına ulaşmak için bu kar marjında rahat oynama yapabileceklerdir. Küçük ve Orta ölçekli işletmeler için ise; kaliteli üretim yapılabilse bile, kapasite kullanım oranına bağlı giderlerin düşürülememesi, maliyetlerin yüksek çıkmasına ve rekabet yarışında geri kalınmasına neden olmaktadır. Bu durum, işletmelerin mali kaynaklarıyla giderilemeyecek ve mutlaka stratejik davranılarak diğer alanlarda üstünlük sağlanmasını gerektirecektir.

Maliyet ve kalite alanlarında üstünlük sağlayamayan işletmeler; yeni ürün geliştirme, hızlı teslimat, satış sonrası servis gibi alanlarda üstünlük sağlayarak bu üstünlükleriyle rakiplerinden ayrılmak isteyeceklerdir. Elde edilecek bu üstünlükler, işletmelerin stratejik yönelimleriyle belli olacak ve işletmenin hangi faaliyetlerde lider olmak istiyorsa o faaliyetlere ağırlık vermesiyle sağlanacaktır.

Stratejik davranmanın mecburi duruma geldiği günümüz koşullarında temel soru ‘nasıl stratejik davranılır’ olacaktır. Bu çalışma, bu sorunun üzerinde durmuş ve KOBİ niteliğindeki bir işletme üzerinde stratejik uygulamalarda bulunmuştur. Bu kapsamda stratejik yönetimin araçlarından olan Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modeli bir arada kullanılmıştır.

Görüşme, mali verilerden yararlanma ve anket çalışmalarından elde edilen verilerle yapılan uygulama çalışmasında, iki stratejik yönetim modelinin ağaç ve orman ürünleri sektöründe bir arada kullanılabilirliği test edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda; Balanced Scorecard yöntemi, stratejik kararların uygulanmasıyla elde edilen çıktıları ölçmek için kullanılırken, EFQM Mükemmellik Modeli ise stratejik kararların uygulanmasında doğru yolun ne derece izlendiğinin belirlenmesinde kullanılmıştır.

Çalışan tatmininin artırılarak, süreç kalitesinin yükseltilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasının strateji olarak belirlendiği A işletmesinde, bu stratejiler için yapılan faaliyetler Balanced Scorecard yöntemiyle ölçümlenmiş ve neler yapılması gerektiği belirlenmiştir. Yapılması gerekenlerin yapılıyorsa ne derece yapıldığı, yapılmıyorsa nasıl yapılacağı ise EFQM Mükemmellik Modeli ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Uygulama çalışmasında; Balanced Scorecard yöntemiyle stratejik önceliklendirme yapılmış, müşteri tatminine bağlı iç süreçlerin verimliliğinin sağlanması, iç süreç verimliliğine bağlı müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri memnuniyetine bağlı finansal hedeflerin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. EFQM Mükemmellik Modelinde ise, sıralanan bu stratejiler için yapılanların ne derece etkili uygulandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Hangi alanlara ağırlık verilmesi gerektiğinin tespitine çalışılmıştır.

Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modeli verilerinden yararlanılarak uygulama yapılan işletmede;

- i. Çalışanlar için yeteneklerin geliştirilmesine, çalışan başarılarının takdir ve ödüllendirilmesine, içsel iletişim düzeylerinin artırılmasına önem verilmesi gerektiği,
- ii. İç süreçler için müşteriye dönütlerde etkinliğe,
- iii. Müşteriler için tatmin düzeyini ölçmede kullanılan yöntemlerin geliştirilmesine,
- iv. Finansal boyutta ise yabancı kaynak / varlık oranı başta olmak üzere giderlerde tasarrufların sağlanmasına önem verilmesi gerektiği belirlenmiştir.

Alınacak yeni stratejik kararlarda bu konuların üzerinde durulması işletmenin lehine olacaktır.

Tüm bu değerlendirmelerin sonucunda Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin, stratejik yönetimde bir arada kullanılabilirliği bir kez daha belirlenmiştir. Ayrıca elde edilen sonuçlar kapsamında aralarında ufak farklılıkların olmasına rağmen bu iki modelin birbirini desteklediği ve ağaç ve orman ürünleri sektöründe yer alan KOBİ niteliğindeki işletmeler için de uygulanabileceği kanıtlanmıştır.

Son olarak, maddi ve gayri maddi işletme kaynaklarının günün gelişen koşullarına uyum gösterecek şekilde stratejik kararlarda kullanılması, üst düzey yöneticilerce bu stratejik kararların sahiplenilmesi ve aksatılmadan tüm işletmeyi kapsayacak şekilde uygulanması rekabet yarışında ayrıcalıklı bir konum edinilmesini sağlayacaktır.

Uygulayacak olan işletmeler için stratejik yönetim anlayışının işletmeye kazandırılması, üst düzey yöneticilerin tutumuna ve stratejik uygulamaları sahiplenmesine bağlıdır. Stratejik yönetim anlayışı dâhilinde ele alınacak Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelinin; ne olduğu, niçin kullanılacağı, ne gibi sonuçlara ulaştırarak neye fayda sağlayacağı, çalışanlara anlatılarak onların uygulamalara katkı sağlaması, uygulamaların başarısı için önerilmektedir. Aksi halde; çalışanların temelini oluşturduğu stratejik girişimler ve stratejik denetimler, gerçeği yansıtmayacak, stratejik hedeflere ulaşmada faydası olmayan çalışmalar olacaktır. Bu

nedenle, üst düzey yöneticilerce sahiplenilen stratejik uygulamalar, tüm çalışanlarca üzerinde durulması gereken çalışmalar algısı oluşturacak ve başarılı sonuçların alınmasına katkı sağlayacaktır.

Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modeli üzerine araştırmalarda bulunanların; farklı faaliyetler gerçekleştiren işletmeler için EFQM Mükemmellik Modelinin yapısını koruduğunu, Balanced Scorecard'ın ise, farklılaşma gerektirdiğini bilerek, modellerin amaçlarına uygun, sade bir uygulama modeli geliştirmeleri, elde edilecek bilgileri karışık ve anlamsız olmaktan çıkarıp, stratejik hedeflere yönelmede kolaylık sağlaması için gerekmektedir.

Stratejik uygulamalardaki başarı durumunu ölçüldüğü EFQM Mükemmellik Modeli ile stratejik önceliklendirmede bulunarak stratejik hedeflere ulaşmada yol göstermesinin hedeflendiği Balanced Scorecard yöntemini bir arada kullanacakların, stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli olan uzun vadeyi göz önünde bulundurarak, bu iki modeli her dönem gerçekleştirmeleri stratejik başarılar için daha yararlı olacaktır.

EFQM Mükemmellik Modeli sonuçlarının, hem işletmenin geçmiş dönem sonuçlarıyla hem de uygulayan diğer işletmelerin sonuçlarıyla karşılaştırılıp, Balanced Scorecard yöntemiyle stratejik hedeflerle ilişkilendirilmesi, stratejik başarılarla ulaşılmasında daha etkili olacak ve dönemler itibariyle hangi girişimlerle hangi düzeylere gelindiğinin belirlenmesinde yarar sağlayacaktır.

## EKLER

## EK -1: EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ANKET ÇALIŞMASI

## 1. Ünvanınız

<input type="checkbox"/>	Yönetici
<input type="checkbox"/>	Memur
<input type="checkbox"/>	İşçi Yönetici (Şef)
<input type="checkbox"/>	İşçi Makineci
<input type="checkbox"/>	İşçi Diğer

## 2. Cinsiyetiniz

<input type="checkbox"/>	Erkek
<input type="checkbox"/>	Kadın

## 3. Eğitim Durumunuz

<input type="checkbox"/>	İlkokul Mezunu	<input type="checkbox"/>	Lise Mezunu	<input type="checkbox"/>	Lisans (4 Yıllık) Mezunu
<input type="checkbox"/>	Ortaokul Mezunu	<input type="checkbox"/>	Ön Lisans (2 yıllık) Mezunu	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans Mezunu

## 4. Yaşınız

<input type="checkbox"/>	25 ve daha altında	<input type="checkbox"/>	31 - 35 arası	<input type="checkbox"/>	41 - 45 arası
<input type="checkbox"/>	26 - 30 arası	<input type="checkbox"/>	36 - 40 arası	<input type="checkbox"/>	46 ve üstü yaş

## 5. Ne kadar zamandan beri bu kuruluşta çalışmaktasınız?

<input type="checkbox"/>	1 yıldan az	<input type="checkbox"/>	6 - 10 yıl arası	<input type="checkbox"/>	16 - 20 yıl arası
<input type="checkbox"/>	1 - 5 yıl arası	<input type="checkbox"/>	11 - 16 yıl arası	<input type="checkbox"/>	21 ve üzeri

1 ile 5 arasında verilen ölçekte, lütfen cevaplarınızı bazı sorular için “1: en düşük”, “5: en yüksek” olacak şekilde, bazı sorular için de “1: Hiçbir zaman”, “2: Nadiren”, “3: Bazen”, “4: Çoğu zaman” ve “5: Her zaman” olacak şekilde işaretleyiniz.		En Düşük - Hiçbir Zaman	Düşük - Nadiren	Orta - Bazen	Yüksek - Çoğu Zaman	En Yüksek - Her Zaman
		1	2	3	4	5
1	Tüm üst düzey yöneticiler, kuruluşun amacı, yönü ve kültürüne ilişkin stratejik bir bildirim oluşturup, çalışanlara örnek olacak şekilde bu bildirimleri uygulamaktalar mıdır?					
2	Tüm üst düzey yöneticiler, kuruluşun yönetim süreci ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler ve gözden geçirir mi?					
3	Tüm üst düzey yöneticiler, işletme performansını iyileştirmek için müşteriler, tedarikçiler ve kuruluş dışı diğer gruplar ile birlikte hareket etme eğiliminde midir?					
4	Tüm üst düzey yöneticiler, işletme gelişiminde çalışanların çabalarını olumlu bir biçimde değerlendirmekte midir?					
5	Tüm üst düzey yöneticiler, kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlamakta mıdır?					
6	İşletme stratejileri, işletmenin müşterileri, çalışanları, ortakları, tedarikçileri gibi paydaşlarının ve dış çevresinin beklentilerini dikkate alacak şekilde mi belirlenmektedir?					
7	İşletme stratejileri, işletme içi performans ve yeteneklerin anlaşılmasına yönelik belirlenmekte midir?					
8	İşletmenizde stratejileri, alt düzey hedef, plan ve politikalar ile desteklenmekte midir?					
9	Stratejiler ve politikalar işletmenin tüm kesimlerinde duyurulur, uygulanır ve izlenir mi?					
10	Çalışanların yönetimine ilişkin planlar (işe alma, eğitim vb.) kuruluşun stratejilerine destekleyecek nitelikte mi hazırlanmaktadır?					
11	İşletme stratejilerinde, çalışanların bilgi birikimlerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi yer almakta mıdır?					
12	İşletmede tüm çalışanları iyileştirme çalışmalarına katacak bir süreç var mıdır? Çalışanlar giderek daha fazla yetkilendirilmekte midir?					

Lütfen Arka Sayfayı Çeviriniz.

		1	2	3	4	5
13	İşletmede çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurabilmekte midir, çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte, görüşlerine önem verilmekte midir?					
14	Çalışanların iyileşme ve kuruluşun başarısına katkıları takdir edilmekte, değerlendirilip ödüllendirilmekte midir?					
15	İşletmenizde tedarikçiler, dağıtımçılar gibi gruplarla sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda işbirliğinde bulunulmakta mıdır?					
16	İşletmenizde finansal kaynaklar, sürdürülebilir başarıyı sağlayacak ve stratejik hedefleri, amaçları, değerleri gerçekleştirecek şekilde yönetilmekte midir?					
17	Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı sağlayacak ve stratejik hedefleri, amaçları, değerleri gerçekleştirecek şekilde yönetilmekte midir?					
18	Teknolojik uygulamalar, hem ürünlerde hem de hizmetlerde avantaj elde edecek şekilde kullanılarak yönetilmekte midir?					
19	İşletme içi performansına, tedarikçilere, müşterilere ait bilgi ve bilgi birikimi, ilgili personel tarafından hızla ulaşılabılır ve kolayca kullanılabilir nitelikte midir?					
20	Süreçler işletmenin müşterileri, çalışanları, ortakları, tedarikçileri gibi paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanmakta ve yönetilmekte midir?					
21	Müşterilere en uygun değeri yaratacak ürün ve hizmetler geliştirilmekte midir?					
22	Müşteri gereksinimine uygun ürün ve hizmetler zamanında tanıtılıp pazarlanmakta mıdır?					
23	Ürün ve hizmetler müşteri gereksinimlerini karşılayacak tarzda üretilip müşterilere sunulmakta ve satılan ürünlerin takibi yapılmakta mıdır?					
24	Müşteri ilişkileri yönetilmekte ve geliştirilmekte midir?					
25	Kuruluşunuz, müşteri yanıtlarını gerektiği gibi ve zamanında olmasına, iadelere, yitirilen müşterilere, şikayetlere ve eğilimlere yönelik önceden ölçümleme yaparak müşteri değerlendirmesi yapmakta mıdır?					
26	Çalışanların kuruluşun is ortamı, sağlık, güvenlik, iletişim, kariyer olanakları, ücretler, değerlendirme, yöneticiler, taktir, eğitim ve genel tatmin düzeylerine ilişkin konulardaki görüşlerini öğrenmek amacıyla anketler, görüşmeler, odak grupları gibi y					
27	Çalışanların tatmin düzeylerine ilişkin sonuçlar kendilerine bildiriliyor mu ve yönetim bu sonuçlara göre gereken önlemleri alıyor mu?					
28	Müşteri tatminine ve sadakatine yönelik kurumunuzda yapılan ölçümlerinin rakip işletmelere göre daha iyi olduğunu düşünmekte misiniz?					
29	Kuruluşunuz müşteri tatmini ve sadakatini ölçmek için kullandığı ölçümler sizce yeterli midir?					
30	Kuruluşunuzda kullanılan anketler, ürün ve hizmetlerin iyileştirilerek müşteri tatminini arttırmakta etkili kullanılmakta mıdır?					
31	Kuruluşunuz, komşularına ve genelde çevreye verdiği zararı ya da rahatsızlığı önlemek veya azaltmak, doğal kaynakları korumak, içinde bulunduğu topluluğa olumlu katkılarda bulunacak faaliyetler yapmakta mıdır?					
32	Kuruluşunuz, bir önceki maddede sayılanları diğer kuruluşlara göre ne ölçüde yerine getirmektedir?					
33	Sizce kuruluşunuz toplum tarafından ne derece iyi bir kurum olarak görülmektedir?					
34	Kuruluşunuzun temel finansal göstergelerinde (kar, Pazar payı vb.) iyileşme eğilimi göstermekte midir?					
35	Kuruluşunuzun finansal sonuçları sizce eşdeğer rakipleriniz durumundan daha iyi midir?					
36	Ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasında emeği geçen faaliyetlerin düzenli olarak performans ölçümü yapılmakta mıdır?					
37	Performansı ölçümü yapılan faaliyetlerin (süreçlerin) sonuçları, eşdeğer nitelikteki rakiplere göre ne ölçüde daha iyidir?					

Anket çalışmamıza katıldığınız için teşekkür ederim.

## EK-2: A İŞLETMESİ BALANCED SCORECARD MEMNUNİYETİ ANKETİ

Sayın İlgili;

Sizlere daha iyi hizmet verebilmek, çalışmalarımızı yönlendirebilmek ve eksiklerimizi daha iyi değerlendirebilmek amacıyla şirketimiz hakkındaki görüşlerinizi öğrenmek bizi memnun edecektir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanmış bu anketi cevaplandırmak için ayırmış olduğunuz değerli zaman ve ilginize teşekkür ederiz.

(Puanlandırma şekli: 5 – Çok İyi, 4 – İyi, 3 – Orta, 2 – Kötü, 1 – Çok Kötü)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Pazarlama personelinin davranış ve tutum.	( )	( )	( )	( )	( )
2- Verilen bilgilerin yeterliliği.	( )	( )	( )	( )	( )
3- Katalog, broşür, numune faaliyetlerimiz.	( )	( )	( )	( )	( )
4- Ziyaret etme sıklığımız.	( )	( )	( )	( )	( )
5- Sipariş miktarlarında doğruluk.	( )	( )	( )	( )	( )
6- Ürün kalitesi.	( )	( )	( )	( )	( )
7- Teslimatın zamanında yapılması.	( )	( )	( )	( )	( )
8- Teknik işbirliği.	( )	( )	( )	( )	( )
9- Taleplere hızlı cevap verebilme.	( )	( )	( )	( )	( )
10- Firmanıza sağlanan kolaylıklar.	( )	( )	( )	( )	( )

Sizin eklemek istediğiniz düşünceleriniz varsa nelerdir?

.....

.....

.....

.....



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR:

- AKAL, Z.**, (1992) **İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi**, MPM Yayınları, Ankara.
- AKTAN**, Coşkun Can, (1998), **Türkiye Genç İş Adamları Derneği, 2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri “Stratejik Yönetim”**, Simge Matbaacılık, İstanbul.
- AMARATUNGA**, Dilanthi, **BALDRY**, David ve **SARSHAR**, Matjan, (2001), **Process Improvement Through performance measurement: The Balanced Scorecard Methodology, Work Study**, Volume 50.
- BALLOU**, Ronald H., (1999), **Bussiness Logistics Management**, U.S.A.
- BARCA**, Mehmet, (2001), **Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir mi?**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Silivri-İstanbul, 499-560.
- BARNEY**, J. B., (1985), **Theory Z, Institutional Economics, and the Therory of Strategy**, **P.R. Kleindorfer (ed.) The Management of Productivity and Technology in Manufacturing**, New York: Plenum Pres, 229-237.
- BARUTCUGİL**, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAM**, Nuran, (2004), **“Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi”**, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- BELL**, Daniel, (1976), **The Corning of Post-Industrial Society**, New York: Basic Books.
- BLOCHER**, Stout, **CHAN**, Cokins, (2004), **A Strategic Emphasis Cost Management**
- BURSAL**, Nasuhi, **ERCAN**, Yücel, (1994), **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul.
- BOCCHINO**, William, A. (1972), **Management Information Systems**, NJ: Prentice Hail.

- BOSEMAN**, Glenn ve **PHATAK**, Arvint, (1990), **Strategic Managment: Text and Cases**, 2. Ed., New York.
- BRIAN** Becher, **MARK** Huselid, **DAVE** Ulrich, (2003), **HR Scorecard**, Harvard Business School Press, Boston, s. 29.
- CAN**, Halil, **AKGÜN**, Ahmet ve **KAVUNCUBAŞI**, Şahin, (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara.
- CHAN**, Yee ve **CHING** Lilian (2004), “**Performance Measurement And Adoption Of Balanced Scorecards**” **The International Journal Of Public Sector Management**, vol. 17 No. 3.
- CHRISTOPHER**, M., (1998), **Logistics and Supply Chain Management**, U.S.A.
- COOPER**, R., **CHEW**, B. W., (1996). **Control Tomorrow’s Costs Trough Today’s Design**, **Harward Business Review**, January-February.
- DALAY**, İsmail, **COŞKUN** Recai ve **ALTUNIŞIK** Remzi, (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- DAVIS**, G. Bitter, ve **OLSON**, Margrethe, H. (1995), **Management Information Systems**. 2. Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- DE Wit**, B. ve **MEYER**, R., (1999), **Strategy: Process, Content, Context**, New York: West Publishing.
- DERVİŞOĞLU**, H. Gökçe, (2004), **Stratejik Bilgi Yönetimi**, Dışbank Kitapları
- DESS**, Gregory, G. ve **MILLER**, Alex, (1993), **Strategic Management**, McGraw-Hill, Inc., International Editions.
- DİNÇER**, Ömer, (1992), “**İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, İktisat ve İş Dünyası, Konuşan: Fahri Solak, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Hazırlayan: Mustafa Özel,: İz Yayıncılık, İstanbul.
- DİNÇER**, Ömer, (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- DİNÇER**, Ömer, (2004), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul. 7. Baskı.
- DAWSON**, Ross (2000), “**Knowledge Capabilities as the Focus of Organizational Development and Strategy**”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, Num:4 s. 320-327

- DONAVAN D.** Hornsby ve **BAXENDALE**, Sidney, (2001), **Building a Balanced Scorecard for Entrepreneurs**, Journal of Cost Management, November/December 2001
- DONELY**, Robert, M., (1984), Guidebook To Planning, Strategic Planning And Budgeting Basics For Grow-ing Firm, Van Nostrand Reinhol Pub, USA
- ELMACI**, Orhan, (2002) **Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi**, Ekspres Matbaası, Kütahya.
- EPSTEIN**, Marc J. ve **PRİSCİLLA S. İsner**, (2001), “**Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability**”, Environmental Quality Management. S 5. Winter
- EREN**, Erol, (1997), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, der Yayınları, İstanbul.
- EREN**, Erol, (2000), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EREN**, Erol, (2002), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- EREN**, Erol, (2006), **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- EREN**, Erol, (2008), **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ERKUT**, Haluk, (1989), **Yönetim Bilgi Sistemleri**, MESS Yayınları, İstanbul.
- ERKUT**, Haluk, (1997), **Stratejik yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- ERTUNA**, Özer, (2008), **Stratejik Yönetim**, Es Yayınları, İstanbul.
- EVERIT**, Brain, S., (1996), “**Making Sense of Statistics in Psychology**”, Oxford University Press, New York.
- GLUECK**, W. F., (1980), Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill.
- GRANT**, Robert M., (1991), **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review, Cilt, 33, No. 3.
- GREGORY**, G.Dess-Alex Miller, (1993), **Startegic Management, McGraw-Hill, Inc.**, International Editions.
- GUNASEKARAN**, A., (2003), **A Framework For Supply Chain Performance Measurement**, Production Economics, 333 – 347.

- HAMEL**, Gary ve **HEENE**, Aime, (1994), **The Concept of Core Competence**, New York: John Wiley & Sons.
- HANSEN**, Don. R., **MOWEN**, Maryanne. M., (2007), **Cost Management : Accounting or Control**.
- HATCH**, Mary Jo, (1997), **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, Oxford University Press, Oxford.
- HIGGINS**, James. M. ve **VINCZE**, J. W. (1993), **Strategic Management: Text And Cases Saunders**, College Publishing.
- HORNSBY**, Donavan D. ve **SIDNEY** Baxendale, (2001), “ **Building a Balanced Scorecard for Entrepreneurs**”, Jorunal of Cost Management, S. 5 November-December.
- HUAN S.**, (2004), **A Review And Analysis Of Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model**, Supply Chain Management, 23-29.
- İSLAMOĞLU**, A. Hamdi, (2011), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KAPLAN**, Robert S. Ve **NORTON**, David P.,(2006) **Strateji Haritaları, Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, Alfa Basım.
- KAPLAN**, Robert S., **NORTON**, David P., (2003), **Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çeviri Serra Eğeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KAPLAN**, Robert S. ve **NORTON**, David P., (2001), **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive İn The New Business Environment**. Harvard business school pres.
- KAPLAN**, Robert S., **NORTON**, David P., (2001), “**Tranforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II**”, **Accountig Horizons**, Vol: 15, No:2, June .
- KAPLAN**, Robert S. Ve **NORTON**, David P., (1999), **Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık
- KAPLAN**, Robert S., **NORTON**, David P., (1996), “**Using The Balanced Scorecard As a Management System**”, Harvard Business Review, January-February.
- KAPLAN**, Robert S., **NORTON**, David P., (1993), “**Puttin the Balanced Scorecard to Work**”, Harward Business Review, September-October.

- KAPLAN**, Robert ve **NORTON**, David, (1992), “**The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**”, Harward Business Review, Vol. 70, No.1, January – February.
- KARAKAYA** Mevlüt, (2004), **Maliyet Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara,
- KAYGUSUZ S. Y.** (2005) “**İşletmelerde Strateji Tabanlı Sorumluluk Muhasebesi Sistemi**” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1: 217-235
- KAYNAK**, Turğay, **UYARGİL**, Adil, Zeki, Cavide ve Diğerleri, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Yayıncılık, İstanbul.
- KIRIM**, Arman, (1998), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KING**, W. R., (1984), **Strategic Planning for Management Information Systems**, Alan E. Brill (der.) Techniques of EDP Project Management. Englewood Cliffs.NJ: Yourdon Press.
- KOTTER**, John,(1996), **Leading Change**, Boston, Mass: Harvard Business.
- KÖSE**, Tunç, (2004), **Faaliyete Dayalı Maliyetleme ve Kısıtlar Teorisinin Birleştirilmesi**, Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı: 14, Ankara.
- LAMBERT**, Douglas M., **STOCK**, James R., **ELLRAM**, Lisa M., (1998), **Fundamentals of Logistics Management**, U.S.A.
- LAMOTTE**, G., **CARTER**, G., (1999), “**Are the Renaissance Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?**”, Final Draft, Pre publication version, Released exclusively for the EFQM Common Interest Day: December 9.
- LOHMAN** Clemens, (2003), **Designing a performance measurement system**, European Journal of Operational Research.
- MADDISON**, R. N. ve **BAKER**, G. J., (1986), **Information System Methodologies**. UK: Wiley.
- MILES** , Reymond, E. ve **SNOW**, Charles, C. (1984), **Designing Strategic Human Resources Systems**. OrganizationalDynamics. Summer: 36-52.
- NIVEN**, Paul, (2002) “**Step by Step Balanced Scorecard**”, John Wiley and Sons Inc., London.

- NEWING, R.** (1995). **“Wake Up To The Balanced Scorecard”**, Management Accounting, Vol: 73, No:3, s. 2-22.
- NONAKA, I., TOYAMA, R. ve KONNO, N.,** (2000), **SECI, Ba and Ledership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**, Long Range Planning.
- OTTO, A.,** (2002) **Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain**, **European Journal of Operational Resaerch.**
- ÖLÇER, Ferit,** (2005), **“Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi’nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması”**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:38, Sayı:2, ss. 89-134.
- ÖZBİRECİKLİ, Mehmet ve ÖLÇER, Ferit,** (2002), **“Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul.
- PAMUK, Gündüz ve ERKUT, H., ÜLENGİN, F., ve ÜLENGİN, B.,**(1997), **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayımcılık ve Tanıtım Limited Şirketi, İstanbul.
- PAUL, Hepworth,**(1998), **“Weighing It Up A Literature Review For The Balanced Scorecard”**, Jorunal Of Management Development, Vol.17, No. 8, MCB University Pres.
- PEKER, Alpaslan;** (1988), **Modern Yönetim Muhasebesi**, Muhasebe Enstitüsü Yayını, No:53, İstanbul
- PINENO, Charles J.,** (2002), **“The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model To Health Care Management”**, Journal of Health Care Management, Summer.
- PORTER, Michael E.,** (1985), **Competitive Advantage**, New York: Free Press.
- RİTTER, M.** (2003), **“The Use of Balanced Scorecard in the Strategic Management of Corporate Communication”**, Corporate Communications: An International Journal, 8(1), 44 – 59
- RUSSELL, Steve,** (1999), **“Business Excellence: From Inside In Our Inside Out”**, Total Quality Management, Volume 10, Issue 4/5, London.

- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SARAÇ**, Salih, (1989), **Konaklama Muhasebesi**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- SAVAŞ**, A., Tuğrul, (2005), **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, Çantay Yayınevi, İstanbul.
- SCHMITZ**, H. (2003) **A tool for supply chain measurement indications from a study in automotive industry**, Performance Measurement and Management.
- SCOTT**, G. M. 1987. **Principles of Management Information Systems**. USA: McGraw Hill.
- SHANK**, John. K. ve **GOVINDARAJAN**, Vijay. (1993). **Strategic Cost Management**, New York, The Free Press.
- STOREY**, Anne, (2002), "Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help?" School Leadership and Management, Vol. 22 No 3.
- TANYAŞ**, M., (2002) **Stok Yönetimi Notları**, İstanbul
- THOMPSON**, J. L., (1990), "**Strategic Management**", Chapman and Hall, London.
- THOMPSON**, Arthur, **STRICKLAND**, A. J., (1999), "**Strategic Management**", University of Alabama, 1999,
- ŞAKRAK**, M., (1997), **Maliyet Yönetimi-Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Yasa Yayınları, İstanbul.
- ŞİMŞEK**, M., Şerif ve **ÇELİK**, Adnan, (2004), **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara.
- ULRICH**, Dave, (1997), "Measuring Human Resources: An Overview of Practice And A Prescription For Results", Human Resources Management, Voll. 36, No. 3,
- ÜLGEN**, Hayri ve **MİRZE**, S. Kadri, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- ÜSTÜN**, Rıfat, (1997), **Yönetim Muhasebesi Tek Düzen Hesap Planı Uygulamalı**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- VECCHIO**, R.P., 1995, **Organizational Behavior**, New York: The Dryden Press.
- YENİÇERİ**, Özcan ve **İNCE** Mehmet, (2005), **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**. IQ Kültür Sanatı Yayını, İstanbul.

**TEZLER:**

- ALTINBAY**, Ali, (2006), “Stratejik Maliyet Yönetimi Yaklaşımlarından Yaşam Seyri Maliyetleme Sisteminin Tasarımı Ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- AYDEMİR**, O. Tolga, (2009), “Kalite Mükemmellik Modeli Ve Denge Skor Kartını Birleştiren Bir Değerleme Modeli Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- BAYRAÇ**, Ahmet, (2008), “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- BAYRAM**, A.Alparılan, (2007), “İşletmelerde Maliyet Kontrolü Açısından Esnek Bütçeleme Bir Üretim İşletmesi Üzerinde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Tokat.
- BENEK**, İsmail, (2007), “Yapı Organizasyonlarında EFQM Modelinin Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, **Fen Bilimler Enstitüsü**, Elazığ.
- DOĞAN**, Türkan, (2008), “Strateji Tipleri Ve Stratejik Yönetim Süreçlerinin Firma Performansına Etkileri”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- DURSUN**, İ.Taha, (2007), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- ESER**, Kazım, (2009), “Konaklama İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi Ve Karlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Karaman.
- GENELİOĞLU**, Özlem, (2003), “Stratejik Maliyet Yönetiminde Faaliyete Dayalı Maliyetleme İle Balanced Scorecard’ın Bütünleştirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon.
- GÖKCE**, Şükran, (2006), “Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

- GÜNER**, M. Fatih, (2006), “Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.
- GÜVERCİN**, Burcu, (2008), “Rekabetçi Stratejik Yönetim Ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- KARAGÜLLE**, A. Özgür, (2003), “Hava Yolu Taşımacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Stratejik Yönetimi Modeli Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, **Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- KESKİN**, Bekir, (2009), “Balanced Scorecard Aracılığıyla Performans Analizi Ve Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde Bir Model Denemesi”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- KÖSEOĞLU**, M. Akif, (2005), “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü”, Uzmanlık Tezi, **Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı**, Ankara.
- NARKUZ**, Uğur, (2007), “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfi Mükemmellik Modeli Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, **Fen Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ORDU**, Güllü, (2004), “Stratejik Yönetimin Aracı Olarak Dengelenmiş Hedefler Tablosu, (Balanced Scorecard) ve Farklı Sektörlerde Uygulamalar”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZGÜR**, Gülhan, (2007), “Denizli KOBİ’lerinde Stratejik Yönetim”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Denizli.
- POLAT**, Seçkin, (1992), “Performans Yönetimi İçin Dinamik Bir Stratejik Kontrol Modeli”, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, **Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- SARAÇ**, Mehlika, (2009), “Stratejik Yönetim Ve Performans Ölçüm Aracı Olarak Performans Karnesi Ve EFQM Mükemmellik Modelinin Uyumlaştırılarak Birlikte Kullanılabilirliği Ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.

- TEMİROĞLU**, Ahmet, (2003), “Kurumların Başarı Değerlendirmesinde EFQM Mükemmellik Modelinin Kullanılması Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- TUNÇ**, Nur, (2006), “Lojistik Ve Tedarik Zincirinde Dengelenmiş Performans Kartı Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, **Fen Bilimleri Enstitüsü**, Sakarya.
- YILMAZ**, Rıfat, (2006), “Dengeli Performans Ölçüm Sistemine Dayalı Stratejik Bütçeleme Süreci Ve Bir Uygulama Modeli”, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- YLYASOV**, Yagmur, (2006), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

### **MAKALELER:**

- Ağaç Ürünleri Ve Mobilya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, (2007), **Dokuzuncu Kalkınma Planı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı**, Ankara.
- ARGÜDEN**, Yılmaz ve **SAGDIÇ**, Engin, (2000), “Balanced Scorecard”, **Arge Danışmanlık Yayınları**, İstanbul.
- ECEVİT**, Zümrüt ve **İŞÇİ**, Öznur, (2007), “ Kurumsal Karne Gelişiminde Stratejik Yönetimi Etkinleştirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öneri Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 28, İstanbul, ss. 121-134.
- ELMACI**, Orhan, **SEVİM**, Şerafettin ve **ÇELİKKOL**, Hakan, (2009), “İşletme Stratejilerinin Eyleme Dönüştürülmesinde Strateji Haritası ve Kurumsal Karne (Bsc)’nin Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi”, **Khazar Journal of Humanities and Social Sciences**, Yıl: 12, Sayı: 2, Bakü, ss. 90-109

- EREN**, Erol, **AREN**, Selim ve **ALPKAN** Lütfihak, (2011), “İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, İstanbul.
- GÜNER**, Fatih, (2008), “ Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl:10, Sayı: 1 Ankara, ss. 247-265.
- HERBERT**, S. Robinson, (2005), “Business Performance Measurement Practices İn Constuction Engineering Organizations”, *Measuring Business Excellence*, vol. 9, no. 1.
- HİNTERHUBER**, Hans H. (1995), “strategic Cost Management: Preliminary Lessons From European Companies”, Yıl: 6, Sayı: 21,
- KILIÇ**, Mustafa ve **ERKAN**, Volkan, (2006), “Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, **Gazi Üniversitesi, Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 2, Ankara.
- LAMOTTE**, Gaele ve **CARTER** Geoff., (1999), “Are The Scorecard and The EFQM Model mutually Exclusive Or Do They Work Together To Bring Added Value To A Company?”, EFQM Common İnterest Day 9, December.
- MİNTZBERG**, Henry, (1978), “**Patterns in Strategy Formulation**”, *Management, Science*, vol. 24. No. 9,
- Mobilya Sektörü Raporu, (2011), **Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar Ve Analizler Serisi**, Ankara.
- PARLAKKAYA**, Raif, (2004), “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ortamında Esnek Bütçeleme Ve Sapma Analizi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, C. 9, S. 1, Isparta, S. 229-243.
- SAKARYA**, Sevil ve **CANLI**, Şeref, (2011), “Kereste Raporu”, **Anadolu İhracatçı Birlikleri**, Ankara.
- SAMMER** Joanne, (1997), “Seven Ways to Build Better Budgets”, **Controller Magazine**, Sept.1997.
- TİTİZ**, İsmet ve **ÇETİN**, Cüneyt, (2000), “Karar Almada Geleneksel Maliyet Yönetimi Yaklaşımında Yaşanan Gelişmeler Ve Stratejik Maliyet Yönetimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 2, Isparta, ss. 121-138.

- UYGUR**, Sevil, (2011), “2010 Ekonomik Rapor”, **TOBB**, Ankara.
- YILDIRIM**, A. İhsan, (2007), “Orman Ürünleri Sanayi Sektör Araştırması”, **Sanayi Araştırma Ve Geliştirme Genel Müdürlüğü**, Ankara.
- YILMAZ**, Hüseyin, (2010), “Bilgi Yönetimi Sürecinde Performans Yönetim Modellerinin Uygulanması”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 2, Burdur, ss. 59-76.
- YÜZBAŞIOĞLU**, Nedim, (2004), “İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi Ve Enstrümanları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 12, Konya, ss.367-410.
- WATERMAN**, Robert, H., (1980), **The Seven Elements of Stratagic Fit**, The Journal Of Business Strategy, Vol, 2. No 3, Winter.

### **İNTERNET KAYNAKLARI:**

- DİBLEY**, Diane, “**Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model**”,  
<http://excellenceone.efqm.org/Portals/1/PDF/24.07.2007>  
 EFQM.Articles.2007
- GÜRSÖZLÜ**, Süheyla, “**Toplam Kalite Yönetimine Bakış**”,[www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain18.html](http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain18.html),(27.08.2004).
- <http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=print&sid=16>  
[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_porter\\_value\\_chain.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_value_chain.html)
- KALABALIK**, Mustafa, (2009), Stratejik Değerleme ve Kontrol,  
<http://www.mustafakalabalik.com/index.php?sf=akademik&k=296>(25.12.2011)
- RECKLIES**, D., (2001), **Porter’s Value Chain**, [www.themanager.org](http://www.themanager.org)
- TAŞTAN**, B. Seçil, (2005), **Öğrenen Organizasyonlar**  
<http://www.humanresourcesfocus.com/ogrenenorg.asp>, 17.11.2005
- USUL**, Hayrettin, (2010), “Modern Yönetim Muhasebesi Anlayışına Post-Modern Bir Yaklaşım”, Yıl: 5, Sayı: 4, Isparta, ss. 415-435.  
<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/56/56Article20.pdf>
- ÜLGEN**, Hayri, (2004), Ders Notları ve Prezantasyon,  
[http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/hulgen/ders\\_notlari\\_ve\\_prezantasyonlar\\_stratejik\\_yonetim\\_2004\\_2005.php](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/hulgen/ders_notlari_ve_prezantasyonlar_stratejik_yonetim_2004_2005.php)(25.12.2011)

## DİZİN

- A-**  
A işletmesi, 137, 140, 145, 149, 157  
Amaç, 6, 73, 74, 80, 110  
Analiz, 71, 72, 76, 114, 115, 143, 146, 181
- B-**  
Balanced Scorecard, 2, 3, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 42, 103, 113, 114, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 150, 159, 161, 162, 164, 167, 169, 171, 173, 176, 188, 189, 191, 192, 193  
Bütçeleme, 108  
Büyüme, 83, 84, 85, 86, 88, 124, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 156
- C-**  
Çalışanlar, 51, 53, 54, 66, 131, 135, 161, 177, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 192
- D-**  
Değerlendirme, 67, 68, 103, 159, 160, 161, 173  
Değerler, 31, 71, 152  
Dış çevre, 71, 72, 77, 92
- E-**  
EFQM Mükemmellik Modeli, , 2, 3, 42, 46, 69, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 133, 134, 135, 137, 139, 140, 177, 180, 181, 185, 187, 188, 191, 193
- Esnek Bütçe, 109
- F-**  
Farklılaştırma, 84, 89, 90, 91, 117  
Fırsat, 48, 77, 152, 155  
Fiili Maliyet, 105  
Finansal Boyut, 23, 38, 39, 131, 162, 165, 167, 169, 171
- H-**  
Hedef, 6, 29, 40, 66, 73, 74, 124
- İ-**  
İç Süreçler Boyutu, 163, 165, 167, 170, 172  
İşbirlikleri ve Kaynaklar, 54, 66, 131  
İşletme Politikaları, 11, 196
- K-**  
Kalite, 2, 16, 29, 30, 36, 42, 46, 61, 129, 133, 163, 166, 168, 170, 172  
Kapasite, 109, 156  
Kontrol, 103, 105, 111  
Kültür, 97
- L-**  
Liderlik, 29, 43, 46, 66, 71, 98, 131, 135, 152, 177, 181, 183, 184, 185, 187
- M-**  
Maliyet, 39, 89, 90, 105, 106, 107, 115, 117, 124, 159, 168, 170, 172, 176, 190  
Misyon, 7, 13, 21, 22, 31, 71, 73, 74  
Müşteri Sadakati, 61, 155, 176  
Müşteriler, 23, 35, 49, 82, 113, 135, 186, 187, 192
- O-**  
Odaklaşma, 89, 90, 91  
Operasyonel, 157

- Organizasyon, 11, 46, 72, 119, 127, 194  
Organizasyonun Yönu, 71, 73
- Ö-**  
Öğrenme ve Gelişim Boyutu, 23  
Ölçütler, 26, 27, 30, 159  
Örgüt, 9, 11, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 154
- P-**  
Pazar, 17, 28, 29, 30, 65, 77, 81, 83, 88, 89, 90, 104, 113, 116, 123, 156  
Performans, 2, 18, 21, 28, 29, 58, 61, 62, 64, 69, 119, 122, 129, 131, 132, 135, 140, 177, 186, 187, 188  
Plan, 7, 51, 73, 75  
Planlama, 33, 54  
Politika, 7, 47, 49, 50, 51, 56, 57, 66, 73, 74, 131, 185  
Pozisyon, 13, 14, 178  
Program, 7, 115
- R-**  
Rekabet, 3, 12, 17, 59, 61, 78, 89, 93, 138, 190
- S-**  
Sermaye, 80, 154  
Sistemik Yapı, 8  
Sorumluluk, 44, 63, 115, 117, 152, 198
- Standart maliyetler, 105, 106  
Strateji, 2, 5, 6, 7, 17, 22, 27, 31, 33, 34, 37, 38, 41, 42, 49, 71, 74, 75, 88, 97, 177, 181, 187, 188  
Stratejiler, 6, 7, 11, 33, 66, 88, 93, 131, 155, 183, 184, 185  
Süreçler, 32, 41, 44, 57, 58, 65, 66, 127, 131, 135, 158, 160, 163, 165, 167, 170, 172, 177, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189
- T-**  
Taktik, 7, 74, 75  
Tasarruf, 83, 86  
Tedarikçiler, 135  
Tehditler, 76  
Teknoloji, 56, 94, 135
- V-**  
Verimlilik, 21, 30, 32, 80, 152  
Vizyon, 13, 22, 31, 71, 73
- Y-**  
Yetenek, 30, 155, 159, 176  
Yetkinlik, 16, 62  
Yönetim, 2, 5, 9, 11, 13, 20, 40, 44, 71, 105, 112, 124, 133, 164, 166, 169, 171, 173  
Yöntem, 7, 74, 75