**İŞLETMELER İÇİN YENİ BİR**

**PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ ÖNERİSİ**

**Dursun BALKAN[[1]](#footnote-1)**

**Murat ARIKAN[[2]](#footnote-2)**

***ÖZET***

*Çalışmada, işletme düzeyinde kullanılmak üzere yeni bir performans ölçüm sistemi geliştirilmiştir. Bu amaçla, ilk olarak, performans ölçüm sistemlerinin tarihsel gelişiminde performans boyutlarının nasıl değiştiği incelenmiştir. Ardından, tasarım sürecinin temel özellikleri dikkate alınarak performans ölçüm sistemlerinde olması gereken nitelikler değerlendirilmiş ve hem üretim hem de hizmet sektörlerinde yer alan tüm işletmelerde uygulanabilecek yeni bir yaklaşım ortaya konulmuştur. Geliştirilen sistemin, işletme performansına ait tüm alanları göz önüne alması literatüre en önemli katkısıdır.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Performans Ölçümü, Performans Yönetimi, Performans Ölçüm Sistemi.*

**A NEW PERFORMANCE MEASUREMENT**

**SYSTEMS APPROACH**

***ABSTRACT***

*In this study, a new performance measurement system is presented to be used at enterprise level. Initially, change in performance dimensions is investigated through the historical development of the performance measurement systems. Then, required qualifications of the performance measurement system are determined by considering the basic fundamental attributes of the design process and a new approach is presented which can be applied in all organisations regarding both manufacturing and service industries. The most significant contribution of the developed performance measurement system to the literature, is its ability in paying attention to all fields of the business performance.*

***Keywords:*** *Performance Measurement, Performance Management, Performance Measurement System.*

# 1.GİRİş

Günümüzde performans ölçümü, işletmelerin yürüttüğü faaliyetlerin işletmenin temel amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğinin izlenmesine, iyileştirmeye açık alanların belirlenmesine ve geleceğe yönelik kararların sağlam temellere dayandırılmasına olanak sağlayan bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir.

Performans ölçümü, işletme performans yönetim sürecinin bir parçasıdır. Bu süreç içerisinde amaç yeni performans anlayışı ile işletmelerin geleceğin işletmesi olarak hayatını sürdürebilmesini sağlamaktır. Performans yönetim sürecine işletmeye rekabet gücü kazandırmak için gerekli stratejilerin ve geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesiyle başlanır. İkinci aşamada örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanması gerekir. Bu aşamayı performansı geliştirmeye yönelik planlama süreci izler. Planlamayla birlikte ölçüm sistemlerini geliştirme çalışmalarına başlanır. Bu amaçla neyin, nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümleme yöntemleri üzerinde çalışılır ve karara varılır. Performans yönetiminin üçüncü aşaması performansı geliştirmek için önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır. İlk üç aşama sistemin işleyişinde yönlendirici olarak rol oynamaktadır. Sistemin gerçekleştirdiği üretim sürecini izleyen aşamalarda, ölçme, değerlendirme ve kontrol devreye girer. Sistemin işleyişinin ilk üç aşamada hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir (Sink ve Tuttle, 1989). Böylece, performans geliştirme planlaması yapılarak, ölçme, değerlendirme, kontrol aşamalarıyla sistemi hedeflerine uygun olarak yönlendiren örgütsel bir düzen ve sürekli işleyen bir döngü içinde performans ölçüm sistemi oluşturulur.

Performans ölçümü sadece işletme yönetimini ilgilendiren bir konu veya işletmenin iç işi değildir. İşletme sahipleri, muhtemel yatırımcılar, kredi verenler, satıcılar ve müşteriler gibi birçok grup verecekleri farklı kararlarla ilgili olarak işletmenin performansı ile ilgilenmektedir (Coşkun, 2005). Ayrıca, KOBİ’ler, büyük işletmeler, özel sektör, kamu kurumları, kâr amaçlı olsun ya da olmasın tüm işletmelerde birtakım ölçümler yapılır, veriler toplanır, işlenir ve bilgi olarak kullanılırlar. Ölçümlerle sağlanan bu bilgiler yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır. Günümüzün yönetim anlayışı, işletmede oluşan bu bilgi kaynağını temel almaktadır. Bu nedenle ölçümler önemlidir. İşler ne kadar iyi yapılıyor?, Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?, Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur?, Bu işlerin işletme performansına etkisi nedir?, Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?, Temel ilkelerden sapma var mıdır? gibi soruların yanıtları performans ölçümleri yapılarak bulunmaktadır. Bu durum modern yönetim anlayışında performans ölçümlerinin önemini bize kısa yoldan vurgulamaktadır (Akal, 2005).

Bu çalışma, performans ölçümü konusunda yeni bir bakış açısıyla ve performans çatısının tamamını ele alacak bir ölçüm sistemi tasarlamak amacıyla yapılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalardan en önemli farkı performansa ait olabilecek tüm alanları kapsayabilecek bir ölçüm sistemi olmasıdır. Çünkü, işletme düzeyinde yapılan performans ölçümlerinde ele alınan ölçüm boyutları, işletmenin içerisinde bulunduğu ekonomik ve sosyal politikaların etkisiyle şekillenmektedir. Ölçüm sistemini geliştiren ekip veya kişilerin o döneme ait temel algılarını yansıtmaktadır. Bu yüzden, boyutlar işletme yönetim yapısı içerisinde yeniden değerlendirilmiş ve işletme fonksiyonları ile daha bütünleşik bir yapıda ele alınmıştır.

Çalışmada, sırasıyla performans ölçüm sistemlerinin tarihsel gelişiminden bahsedilmiş, tasarım sürecinin nasıl olması gerektiğine değinilmiş, performans ölçüm sisteminde olması gereken özellikler ve performans ölçüm sistemi tasarımında dikkate alınması gereken faktörlere vurgu yapılarak önerilen ölçüm sistemi ortaya konulmuştur. Ardından, geliştirilen performans ölçüm sisteminin nasıl kullanılacağını göstermek amacıyla Ankara ilinde düğün, balo ve kokteyl organizasyonlarına yönelik faaliyet gösteren bir işletmede yapılan uygulamaya yer verilmiştir.

# 2.Performans Ölçüm Sistemlerinin gelişimi

Yönetim bilimi var olduğundan beri performans ölçümü konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Modern yönetim literatüründe performans ölçümü ile ilgili ilk kayıtlara 1860’larda Amerikan demiryollarının planlanması ve kontrolüyle ilgili prosedürlerde rastlanmaktadır. 20. yüzyılın ilk çeyreğinde Dupont firması yatırımın geri dönüşü (ROI-return on investment) ölçüsünü ve finansal oranları ilk kez kullanmış ve daha sonra General Motors firması yenilikçi muhasebe sistemlerini geliştirmiştir. Bugün kullanılan finansal performans ölçme tekniklerinin birçoğunun 1925 yılına kadar ortaya çıkarıldığı görülmektedir (Drucker, 1977). Tarihsel olarak performans ölçümü neredeyse yüzyıl önce başlamış olmasına rağmen, 1950’lerden önce finansal ölçme araçları kontrol amaçlı olmaktan çok planlama amacıyla kullanılmıştır. Endüstriler büyüyüp geliştikçe, yöneticiler farklı girişimleri yönetmek için daha pratik yollar aramaya başlamışlar ve bunun için finansal ölçme araçlarına güvenmişler ve finansal performans ölçümüne odaklanarak teknolojiye yatırım yapmışlar, kişi başına maliyetleri azaltmaya ve yatırımın geri dönüşünü maksimize etmeye çalışmışlardır (Kaplan, 1983). 1950’lerle birlikte finansal performans ölçümleri ile ilgili tatminsizlikler başlamış, 1970’lerin sonunda had safhaya ulaşmıştır. Bunun asıl sebebi, finansal performans verilerinin yönetimsel kararlar verildikten sonra elde edilmesidir. Yöneticilerin ihtiyacı olansa bu kararlar verilirken daha güncel ve çoğunlukla finansal olmayan bilgilerdir (Neely ve diğerleri, 2001).

1970’li yıllarda, piyasa koşulları ve ona tabi olan işletmeler maliyet tabanlı olmaktan çıkıp değer tabanlı olmaya başlamış; yöneticiler pek çok performans ölçme aracının stratejiler, finans ve performans ölçümünü ilişkilendirmediğini görmüşlerdir (Atkinson ve diğerleri, 1997). 1980’lerde ise modern dünyada toplam kalite yönetimi felsefesinin yayılması firmaların performans ölçme sistemlerini geliştirmesini ve uygulamasını cesaretlendirmiştir. Bu yüzden etkili bir performans ölçme sistemine sahip olmak birçok kalite standardı ve ödülü için temel bir gereklilik haline gelmiştir. Performans ölçme sistemlerinin yaygınlaşmasını destekleyen önemli kavramlardan bir diğeri de yalın üretim felsefesi olmuştur. Performans ölçümünün evrimi aşağıdaki sonuçları doğurmuştur (Neely ve diğerleri, 1996);

* Geleneksel ölçme araçlarının çoğu tarihsel odaklı bir sınırlılığa sahiptirler. Neely, pek çok geleneksel ölçümün geçmişte ne olduğunu anlatırken, gelecek ile ilişkili ne olabileceğine ilişkin bir gösterim taşımadığını belirtmiştir. Günümüzde, gelecek performansının tahmini önemlidir ve yöneticilerin ilgi alanlarından biridir.
* Birçok organizasyon süreçlerini operasyonel ve finansal ölçüm araçlarına odaklanarak izlemişlerdir. Bu yüzden, iyi tasarlanmış ve ilişkili tüm verileri toplayan bir performans ölçme sistemi olmasa dahi, yöneticilerin finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri belirlemeleri gerektiği savunulmaktadır. Geleneksel muhasebe sistemlerinin müşterilerin perspektifinden süreçleri izlemede başarısız olduğu görülmüş ve Kaplan ve Norton (1992) tarafından “dengeli performans karnesi” olarak bilinen performans ölçme aracı tanıtılmıştır. Müşteriler perspektifinden, organizasyonun farklı olduğu ve bu bağlamda gelişim için değerli görüşler elde edilebileceği önerilmiştir.
* Her firma iş performansını ölçme şeklini, kalite stratejileri doğrultusunda gelişimini görebilmek adına yeniden tasarlamalıdır. Bu anlayış, rakiplerle ve kendi geçmiş performansları ile kıyaslama yapabilmeye imkan tanıyan müşteri memnuniyeti kavramına dönüşmüştür.
* İşletme performansının ölçümünde kullanılan geleneksel ölçme araçları, stratejiler ile entegrasyon eksikliği göstermiştir. Performans ölçme araçlarının stratejilerle uyumlu olmasının, stratejilerin uygulanıp uygulanmadığı konusunda bilgi sağlarken, uygulamaları cesaretlendireceği vurgulanmıştır.

1990’larda yapılan performans ölçüm çalışmalarının stratejileri yansıtması, desteklemesi ve değerlendirmesinin yanında, finansal ve finansal olmayan performans ölçümleri önemli hale gelmiştir. Bu anlayış, yöneticilerin organizasyonları için sadece finansal yönelimli performans ölçüm araçları ile değer yaratmanın limitlerine ulaşıldığının bir göstergesidir (Neely ve diğerleri, 2002).

1990 sonrasında performans ölçüm sistemleri ile ilgili yapılan çalışmalarda hızlı bir gelişme yaşanmıştır. İşletmelerin yapısında meydana gelen değişimler ile teknolojik gelişmeler, işletmelerin değişik açılardan kendilerini değerlendirme, bu değerlendirmelerin sonuçlarını iç ve dış faaliyetlerinde kullanma gerekliliklerini artırmıştır. 1990 öncesi dönemde daha basit olan performans ölçümü, 2000’li yıllarda kullanımı yaygınlaşan ve farklı açılardan organizasyonları değerlendiren sistem yaklaşımlarına dönüşmüştür. Performans ölçümünün geçirdiği gelişim evreleri birçok yazar tarafından birbirine benzer yapıda ama bazı farklı yönleri öne çıkaracak şekillerde ortaya konulmuştur (Gomes ve diğerleri, 2004). Finansal ve finansal olmayan göstergelerin birlikte kullanılması, bir sonraki aşamada, bunların nasıl bir dağılımla kullanılması gerektiği sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple 2000’li yıllardan önce gelinen süreçte sistemler ve önerilen sistem yaklaşımları daha dengeli ve bütünleşik bir gösterge yapısı ortaya koymaktadır (Bititci ve diğerleri, 2000).

2000’li yılların başından itibaren ise performans ölçümlerinin bütün görevler ve kaynaklar ile bir bütün olarak sistemin etkililiğini gözlemlemeye yarayacak bir yapıda tasarlanması ve bu sistemlerin sürekli iyileştirme yaklaşımını benimsemesi beklenmektedir. Kullanımı 2000’lerde giderek yaygınlaşan performans ölçüm sistemlerinin temelde ortaya koydukları yaklaşıma bakılarak bu yönde bir çaba içerisinde oldukları söylenebilir. İşletmelerin mevcut durumunu ortaya koymaya yönelik olarak kullanılan göstergelerden elde edilen bilgiler ışığında, düzeltilmesi gereken noktalara ulaşılmaktadır. Bu alanların düzeltilmesi ile yeni alanların düzeltilmesine imkan sağlanmakta ve bu durum, organizasyonu sürekli olarak iyileştirme yapma, kendini geliştirme sürecine itmektedir. Son dönem sistemlerinin sahip olması beklenen bir başka özellik ise, elde edilen sonuçların organizasyon tarafından birinci sınıf bir organizasyon olma amacıyla kullanılmasıdır (Gomes ve diğerleri, 2004).

Son 20 yılda pek çok işletme, özellikle üretim endüstrisi performansı arttırmak ve geliştirmek için geleneksel paradigmalardan farklı pek çok yeni teknik ve metot kullanmıştır. Tüm bu teknik ve metotların kullanılmasının en önemli sebebi işletmelerin iç ve dış pazardaki faaliyet performansını arttırmaktır. Kaçınılmaz olarak bu durum performans yönetim ve değerlendirme sistemlerinin etkin performans ölçüm sistemleri ile yeniden ele alınmasına sebep olmuştur.

# 3.Performans Ölçüm Sistemi Tasarım SÜreci

Performans ölçüm sistemleri, işletmedeki farklı alanlar arasında bütünleşmeyi teşvik eder ve işletme içerisinde işletme amaçlarının yayılımını sağlayarak önemli bir fonksiyonu gerçekleştirirler. Performans ölçüm sistemleri, işletmenin diğer bilgi sistemleriyle veri paylaştığı için onlardan ayrı olarak düşünülmemelidirler (Bititci ve diğerleri, 2001). Ayrıca, performans ölçümü planlı bir çalışmayı gerektiren bir süreçtir. Bu amaçla oluşturulacak ölçüm sisteminin kuruluşların kendi ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi kaçınılmazdır. Stratejik planlama sürecinin bir uzantısı olarak da değerlendirilebilecek performans ölçümü, sonuçları itibariyle kuruluşların eksikliklerini ve potansiyel gelişme kapasitelerini açığa çıkararak sürekli iyileştirmeye olanak sağlamaktadır. Başarılı bir performans ölçüm sisteminin 5 özelliği olması gerektiği belirtilmiştir (Sinclair ve Zairi, 2000). Ölçüm sistemleri;

* İşletmenin amaç, hedef, başarı faktörleri ve programları ile tutarlı ve destekleyici olmalıdır,
* Ölçüm yapılan alanlara basit ve çabuk bir şekilde bilgi taşınabilmelidir,
* Müşteri gereksinimi ve beklentilerine cevap vermelidir,
* Örgütün tüm üyelerinin anlayabileceği, karar ve yaptırımlarının değerlendirildiği bir sistem olmalı ve örgütün her parçası için uygulanabilmelidir,
* Örgütsel öğrenmeyi desteklemeli ve gelişimi sürdürmelidir.

Performans ölçüm sisteminin oluşturulması ve uygulanması; performans ölçümünün en önemli adımıdır. Bunun için; ilk aşamada işletmenin o andaki performansını ortaya koyabilmek için ne tür bilgilere ihtiyaç olduğu tanımlanır. İkinci aşamada uygun bir ölçüm ailesi geliştirilir. Bir ölçüm hiyerarşisi ortaya çıkarılır, veri toplama ve dağıtma yöntemlerine karar verilir. Son aşamada ise; performansla ilgili tüm bilginin gösterim biçimi geliştirilerek ölçüm sistemi oluşturulur (Harbour, 1997).

Performans ölçüm sistemlerinin tasarlanmasında temel olarak neyin ölçüleceğine karar verilmesi, verilerin nasıl toplanacağı ve yöneticilerin bu ölçümleri nasıl ve ne şekilde kullanacağı üzerinde durulmaktadır. Performans ölçümlerinin temel amaçlarından biri, problemli alanların belirlenmesi ve işletmenin genel performansı üzerinde önemli etkileri olacak faaliyetlere odaklanılmasının sağlanmasıdır. Etkili bir performans ölçüm sistemi, işletmelerin mevcut durumuna ve iyileştirilmesi gereken alanlara ilişkin bilgileri hızlı bir biçimde sağlayabilmelidir (Manoochehri, 1999).

Performans ölçüm sistemi tasarımında dikkate alınması gereken faktörler şunlardır (Beamon, 1999):

* Performans ölçüm kriterlerinin, işletmelerin stratejileri ile bağlantısı net bir biçimde kurulmalıdır.
* Kriterlerin birimler arasında farklılıklar gösterebileceği dikkate alınmalıdır.
* Kullanılması ve anlaşılması kolay kriterler seçilmelidir.
* Kriterler hızlı bir biçimde geri bildirim sağlamalıdır.
* Kriterler basit bir kontrol aracı olarak değil de sürekli gelişmeyi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.
* Tüm ilgili boyutların ölçümüne olanak sağlanmalıdır.
* Veriler ölçülebilir olmalıdır.
* Her bir kriterin amacı açık olarak belirlenmelidir.
* Veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir.
* Müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler performans ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında katkıda bulunmalıdırlar.
* Tasarlanan ölçüm sistemi; gözden geçirmeye olanak sağlamalı, kriterler, koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir.
* Performans kriterleri mümkün olduğunca objektif olanlardan seçilmelidir.
* Oranlara dayalı performans kriterleri, mutlak sayılara dayalı performans kriterlerine tercih edilmelidir.

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta, kullanılacak kriterlerin sayısının belirlenmesidir. İşletmelerde doğru ve gerekli miktarda kriter kullanılması ile performans ölçümleri daha iyi yapılabilmektedir. Kriter sayısının gerekenden çok olması, fazla sayıda rutin verinin oluşmasından ötürü üst yönetimin dikkatini başka noktalara çekebilmektedir. Ayrıca, tek bir kriter tüm birimler ve durumlar için uygun olmamaktadır. Kriterlerin, sektörler ve işletmeler arasında farklılık gösterdiği de dikkate alınmalıdır. İşletmeler dinamik bir ortamda iş yapmaktadırlar, bu nedenle performans kriterleri de dinamik olmalı, zamana bağlı olarak değişkenlik göstermelidir (Gunasekaran ve diğerleri, 2001).

Diğer taraftan işletmelerde performans ölçüm sistemlerinin başarısı için bazı temel ilkelerin benimsenmesi gerekir (Aktan, 1999):

* İşletmenin hem iç, hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.
* İşletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışları, verdikleri kararlar ile yönetim sürecindeki amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, çalışanlara da iletilerek onların başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme olanağı sağlanmalıdır.
* Yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.
* Sistemin sağladığı bilgi kullanıcılar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili kesimlerin sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır. Katılım düzeyi nicel ve nitel olarak arttıkça onaylama ve destek de o derece büyüyecektir. Onaylama, performans geliştirme amacı için temel koşuldur.
* Ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.

# 4.Önerilen Performans Ölçüm Sistemi

Bütün işletmeler belirli amaçları ve görevlerine yerine getirmek için kurulurlar ve bu işletmelerin yöneticilerinin temel görevi çalıştığı kurumun hedeflerini ve görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir. Başarının ne olduğu yöneticilerin performans bakış açısıyla doğrudan ilgilidir. Yönetimlerin performans anlayışı, geçmişten günümüze sürekli gelişim ve değişim içinde olmuştur. Bu süreç içinde değerini ve önemini kaybeden, yeni geliştirilen, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu durum, minimum maliyetle, maksimum üretim ve yüksek kârlılığı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri memnuniyeti, kalite, yenilikçilik gibi çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin işletmesini oluşturmayı amaçlayan bir yönetim felsefesine geçiş olarak ele alınmaktadır (Akal, 2005).

Performans anlayışının, değişim süreci içerisinde önemini hiçbir zaman kaybetmeyen en eski ve ana boyutu ekonomik performans anlayışıdır. Çünkü kâr amacı gütmeyen sosyal amaçlı kuruluşlar dışındaki tüm işletmeler birer ekonomik organdır ve en belirgin hedefleri kârlarını maksimize etmektir. Ancak, kâr işletmelerde bir amaç olarak değil işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir (Drucker, 1977).

Performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci sırada yer alan boyut verimliliktir. II. Dünya Savaşı’ndan sonra mal ve hizmetlere olan yoğun talep, sınırlı üretim kaynaklarının oluşturduğu zemin, verimlilik kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Verimlilik, yönetimin çalışmalarını maliyet ve girdilerden yararlanma düzeyi üzerinde yoğunlaştırmıştır. İlk dönemlerde özellikle işgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımında yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. İzleyen dönemlerde toplum yaşamındaki sürekli değişim, karmaşıklaşan çevre, gelişen teknoloji, yeni devlet düzenlemeleri (vergi, faiz, yatırım vb. politikalar), iç pazarları dış rekabete açma zorunluluğu doğuran ekonomik koşullar ve bütün bunların etkileşiminde oluşan yeni insan davranışları işletmelerde yönetim anlayışında köklü değişimlere neden olmuştur. Yeni Japon felsefesi anlayışıyla maliyet artık odaklanılan ana nokta olmaktan çıkmış, verimlilik ise çok daha geniş ilişkiler çerçevesinde düşünülmeye başlanmıştır. Bu süreç işletmeleri kendi istediklerinden çok müşteri isteklerine cevap veren üretimleri gerçekleştirmeye zorlamış ve kalite ve pazarlama kavramları gündeme gelmiştir (Akal, 2005). İşletmelerin performans anlayışının gelişim sürecinde gelinen en son nokta rekabetçiliktir. Çünkü gelişen ekonomi ve endüstriler yarış haline girmiştir. İşletme yöneticileri yeni rakipleri kimdir, daha başka rakipler çıkabilir mi, rakiplerin performans düzeyleri nedir, gelecekte nasıl bir performans göstereceklerdir, bunlar karşısında performansımız ne olmalıdır gibi sorunların cevabını aramaktadırlar. Ayrıca, son olarak rakipler dışında çevresel etmenler olarak ekonomik koşullar, teknolojik değişimler, müşteriler ve kamuoyu da önemli diğer performans boyutlarıdır (Sink, 1985). Bu kapsamda literatürde yer alan performans ölçüm sistemleri ve ele aldıkları performans ölçüm boyutları Çizelge 1’de gösterilmiştir.

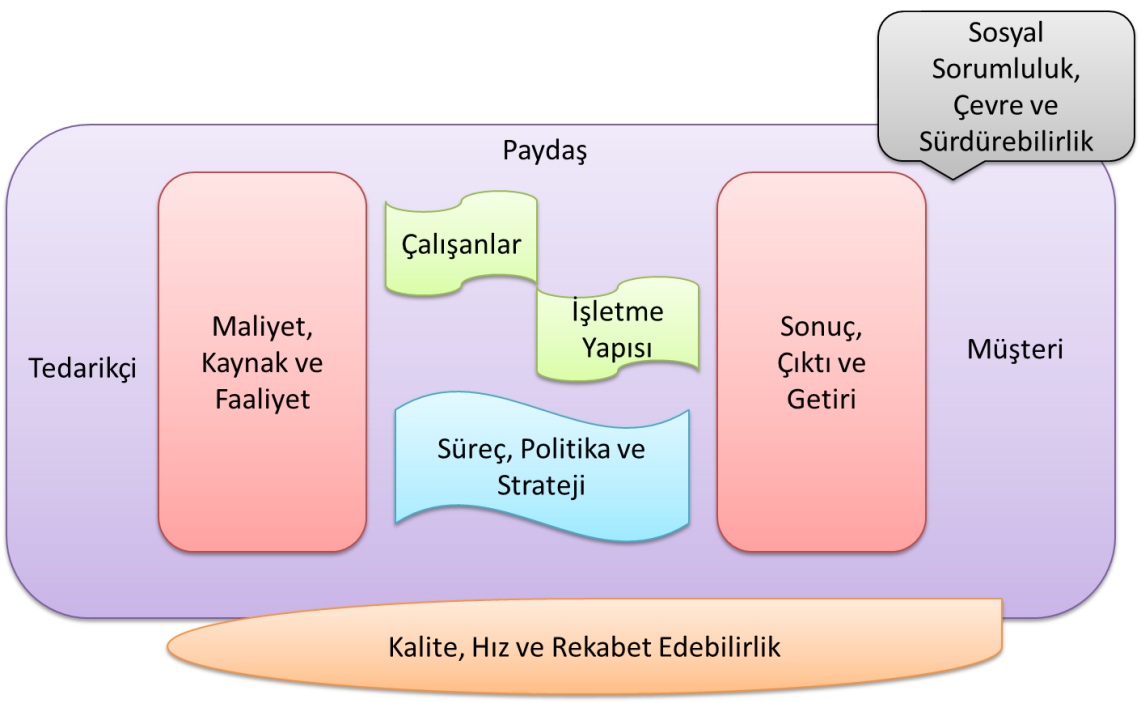
Literatürde yer alan ve sıklıkla kullanılan performans ölçüm yöntemleri incelendiğinde, dikkate alınan boyutlar genel itibariyle yöntemin hangi alana odaklandığına göre farklılaşmaktadır. Lynch ve Cross (1991) tarafından geliştirilen Stratejik Ölçüm Analiz ve Raporlama Tekniği modelinde ana odak müşteri olarak ele alınmıştır. Bu yüzden modelde müşteri bazlı olarak pazarlama, müşteri seçimi, müşteri memnuniyeti, müşteriye ürünü zamanında ulaştırma gibi ölçüm boyutları kullanılmıştır. Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Dengeli Performans Karnesi Modeli, Kanji (1998) tarafından geliştirilen Kanji’nin İşletme Karnesi ve Neely ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen Performans Prizması gibi modeller ise işletme paydaşları üzerinde yoğunlaşmışlardır.

Deming Ödülü, Dünya Standartlarında Üretim Performans Ölçüm Sistemi Modeli, Performans Ölçüm Sistemi Modeli, Singapur Kalite Ödülleri Modeli, Kuantum Performans Ölçümü Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli gibi modellerin ise daha çok kalite ve rekabetçilik üzerine ağırlık verdiği görülmektedir.

Çizelge 1. Literatürde Yer Alan Ölçüm Sistemlerinin Ele Aldığı Performans Ölçüm Boyutları

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Referans** | **Önerilen Performans Ölçüm Sistemi** | **Boyutlar** |
| JUSE (2011) | Deming Ödülü (Deming Prize) - (DP) | Politikalar, Organizasyon, Bilgi, Standardizasyon, İnsan Kaynakları, Kalite Güvence, Bakım, İyileştirme, Etkiler, Gelecek Planları |
| Sink ve Tuttle (1989) | Sink ve Tuttle Performans Ölçüm Modeli  (Sink And Tutle Performance Measurement Model) - (S & T) | Etkililik, Etkinlik, Kalite, Verimlilik, Çalışma Yaşamının Kalitesi, Yenilik, Karlılık |
| NIST (2011) | Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülleri Modeli  (Malcolm Baldrige National Quality Award) - (MBNQA) | Liderlik, Stratejik Planlama, Müşteriye ve Pazara Odaklanma, Ölçme- Analiz ve Bilgi Yönetimi, İnsan Kaynaklarına Odaklanma Süreç Yönetimi, İşletme Sonuçları |
| Pritchard (1995) | Verimlilik Ölçme ve Geliştirme Sistemi Modeli  (Productivity Measurement and Enhancement System) – (ProMES) | Hareketler, Ürünler, Değerlendirmeler, Çıktılar, Tatmin İhtiyacı (Motivasyon gücü temelinde) |
| Edvinsson ve Malone (1997) | Skandia Klavuzu Ölçüm Modeli  (Skandia Business Navigator) - (SBN) | Finans, Müşteri, İnsan, Süreç, Yenilenme ve Gelişim Odağı |
| Fitzgerald ve diğerleri (1991) | Göstergeler ve Belirleyiciler Modeli  (The Results and Determinants Framework) - (RDF) | Sonuçlar: Finansal Performans, Rekabet; Determinantlar: Hizmet Kalitesi, Esneklik, Kaynak Kullanımı, Yenilik |
| Lockamy (1991) | Performans Ölçüm Sistemi Modeli  (Performance Measurement System Models) | Maliyet, Kalite, Temin Süresi, Teslim |
| Lynch ve Cross (1991) | Performans Piramidi Modeli  (Performance Pyramid) | Vizyon, Pazarlama, Finans, Müşteri Memnuniyeti, Esneklik, Verimlilik, Kalite, Teslimat, Ürün Zaman Çevrimi, Atık |
| Kaplan ve Norton (1992) | Dengeli Performans Karnesi Modeli  (The Balanced Scorecard) - (BSC) | Finansal, Müşteri, İç Süreçler, Öğrenme ve Gelişme |
| EFQM (2011) | Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli  (European Foundation for Quality Management) - (EFQM) | Girdiler: Liderlik, Çalışanlar, Politika ve Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler; Sonuçlar: İnsanlarla İlgili Sonuçlar, Müşterilerle İlgili Sonuçlar, Toplumla İlgili Sonuçlar, Anahtar Performans Sonuçları |
| Spring Singapore (2011) | Singapur Kalite Ödülleri Modeli  (Singapore Quality Awards) - (SQA) | Liderlik, Planlama, Bilgi, İnsan, Süreçler, Müşteriler, Sonuçlar |
| Hronec (1993) | Kuantum Performans Ölçümü Modeli  (Quantum Performance Measurement) - (QPM) | Maliyet, Kalite, Zaman |
| Brown (1996) | Brown’ın Performans Ölçüm Yaklaşımı  (Brown’s Framework) | Girdiler, Süreçler, Çıktılar, Getiriler |
| Sveiby (1997) | Bilgi Tabanlı Ölçüm Modeli  (Knowledge-Based Measurement Model) - (KBM) | Çalışan Yeterlilikler, İç Yapı ve Dış Yapı gibi üç maddi olmayan duran varlık kategorileri için Büyüme ve Yenileme, Verimlilik, Kararlılık |
| Kanji (1998) | Kanji’nin Karşılaştırmalı Dengeli Performans Karnesi Modeli  (The Comparative Business Scorecard) - (CBS)  (Kanji’s Business Scorecard) - (KBS) | Paydaş Katkıları, Süreç Mükemmelliği, Organizasyonel Öğrenme, Paydaş Memnuniyeti |
| Epstein ve Westbrook (2001) | Faaliyet-Kazanç Bağlantı Modeli  (The Action-Profit Linkage Model) - (APL) | Şirket Faaliyetleri, Ürün veya Hizmet Teslimi, Müşteri Faaliyetleri, Ekonomik Etki |
| Neely ve diğerleri (2001) | Performans Prizması Modeli  (The Performance Prism) - (PP) | Paydaş Memnuniyeti, Stratejiler, Süreçler, Kapasite, Paydaş Katkıları |

Her türlü ölçüm çalışmasında olduğu gibi, performans ölçümlerinde de ölçüm yapılacak işletmenin amaçlarının belirlenmesi önemlidir. Çünkü işletme amaçlarıyla örtüşmeyen bir performans ölçümünün işletmeye bir getirisi olmayacaktır. Bunun için işletme performansına katkıda bulunduğu düşünülen tüm önemli faaliyetler belirlenmeli ve buna göre bağımsız ve kolaylıkla ölçülebilir göstergelerin yer aldığı bir boyutlandırma yapılmalıdır. Ayrıca, literatürde yer alan ölçüm yöntemleri de incelendiği zaman hemen hemen hepsinin ölçüm odağında işletme fonksiyonlarından birinin yer aldığı görülmektedir. Bu nedenlerle çalışmada performans ölçümü için hem imalat hem de hizmet sistemleri için kullanılabilecek, esnek ve tüm işletme faaliyetlerini değerlendirebilecek kapsayıcılıkta, birbiriyle fonksiyonel olarak benzerlik gösteren daha genel, çok boyutlu bir performans ölçüm yaklaşımı önerilmiştir. Şekil 1’de etkinlik, verimlilik ve etkililik gibi işletmenin temel sonucu, çıktısı veya getirisinin temel girdilerine oranlanmasıyla elde edilen göstergeleri kapsayan boyutların aynı temel boyut altında toplandığı görülmektedir.



Şekil 1. Temel Performans Boyutlarının İşletme Yapısı İçerisindeki Yeri

İşletmenin iç dinamikleri ile ilgili olan konular çalışanlar ve işletme yapısı boyutu altında birleştirilmiştir. İşletme faaliyetlerinin ve iş süreçlerinin daha detaylı irdelenmesi sonucunda stratejik planların önem kazanması ile birlikte işletmeye yön veren stratejiler, politikalar ve oluşturulan süreçler, bir boyut olarak ele alınmıştır. İşletmelerin pazarda yer edinebilmeleri için rekabetçi olmaları, rekabet edebilmeleri için de hızlı ve esnek olmalarının yanında yüksek kapasitede üretim yapabilmeleri gerekmektedir. Bu yüzden işletmenin rekabetçi koşullarda varlığını sürdürebilmesi ile ilgili boyutlar kalite, hız ve rekabet edebilirlik, işletmenin dış dünyayla temasını ilgilendiren tedarikçiler, paydaşlar, müşteriler ve son zamanlarda küresel düzeyde önem arz eden çevre, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk da diğer boyutlar olarak ele alınmıştır. Böylece, performans ölçümleri gerçekleştirilirken işletme performansına katkısı olabilecek tüm alanlar göz önüne alınarak kullanıcılara performans göstergelerinin belirlenmesinde yol gösterici olması amaçlanmıştır. Bu kapsamda oluşturulan temel boyut ve alt boyutlar ise Çizelge 2’de gösterilmektedir.

Çizelge 2. Oluşturulan Temel Boyut ve Alt Boyutlar

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **TEMEL BOYUT** | **Maliyet, Kaynak ve Faaliyet – Sonuç, Çıktı ve Getiri** | **Çalışanlar ve İşletme Yapısı** | **Müşteri, Tedarikçi ve Paydaş** | **Süreç, Politika ve Strateji** | **Kalite, Hız ve Rekabet Edebilirlik** | **Sosyal Sorumluluk, Çevre ve Sürdürülebilirlik** |
| **ALT BOYUTLAR** | Faaliyet ve İş Süreçleri Maliyetleri, Katma Değersiz Faaliyetlerin Maliyetleri, Diğer Maliyet Kaynakları, Etkinlik, Verimlilik, Diğer Finansal Faaliyetler,  Hareketler, Ürünler, Değerlendirmeler, Çıktılar, Girdiler, Kazanç, Karlılık, Likidite, Ekonomik Etki, Sermaye Yapısı, Etkililik, Satış-Pazarlama, Pazara Odaklanma | Öğrenme ve Gelişme, Organizasyonel Öğrenme, Yenilenme ve Gelişim Odağı, Gelecek ve Gelecek Planları, Kurumsal Kültür/İklim, Çalışanlar, Çalışan Yeterlilikler, Yapı, İç Yapı ve Dış Yapı, İnsan Kaynakları İşlemleri | Müşteri Seçimi, Müşteri Memnuniyeti, Müşteriye Odaklanma, Müşteri Faaliyetleri, Paydaş Memnuniyeti, Paydaş Katkıları, Tüketici, İşbirlikleri | Politikalar, Organizasyon, Bilgi, Standardizasyon, Bakım, İyileştirme, Etkiler, Planlama, Süreçler, Stratejik Planlama, Ölçme- Analiz ve Bilgi Yönetimi, Süreç Yönetimi, Süreç Mükemmelliği, Çapraz Süreçler, Süreç Sınırları, İç Süreçler, Yenilik, Vizyon, Şirket Faaliyetleri, Büyüme ve Yenileme, Kararlılık, Liderlik, Esneklik | Kalite, Çalışma Yaşamının Kalitesi, Kalite Güvence, Hizmet Kalitesi, Ürün ve Süreçlerin Kalitesi, Temin Süresi, Ürün veya Hizmet Teslimi, Sevkiyat, İşlem Zamanı, Ürün Zaman Çevrimi, Ürün ve Süreçlerin Hızı, Rekabet, Kapasite, Güvenilirlik, Müşteriyle İletişim, Kibar Davranma ve Nezaket | Atık, Çevre, Sosyal Sorumluluk, Sürdürülebilirlik, Dışsal Çevre, İç Çevre Etkileri, Dış Çevre Etkileri, Sorumluluk ve Duyarlılık, Estetik ve Görünüş, Temizlik ve Düzenlilik |

Performans ölçüm sistemi tasarlanırken öncelikle işletmenin temel hedefleri doğrultusunda, belirlenmiş temel ölçüm boyutlarına bağlı olarak alt ölçüm boyutları belirlenir. Ardından bu boyutların önem ağırlıkları uygun analitik yöntemlerle ya da uzmanların görüşleri doğrultusunda tayin edilir. Bu boyutlar altındaki performans göstergeleri, işletmenin stratejik hedeflerine bağlı olarak elde edilen sonuçların değerlendirilmesine olanak sağlayacak bir biçimde seçilir. Alt ölçüm boyutlarına uygun performans göstergeleri oluşturulduktan sonra göstergelerin değerlendirilmesinde kullanılacak verilerin temin edilmesi sürecine geçilir. Gerekli veriler uygun tekniklerle temin edildikten sonra performans puanları ve normalize edilmiş puanlar hesaplanacak ve normalize puanların ağırlıklarla çarpılmasının ardından toplam performans indeksine ulaşılacaktır. Bu mantıkla oluşturulmuş ölçüm şablonu Çizelge 3’deki gibidir:

Çizelge 3. Performans Ölçüm Yaklaşımına Ait Ana Şablon

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ** | | | | | | |
| **Temel Ölçüm Boyutları** | | | | | | |
| Performans Göstergeleri | Gösterge-1 | Gösterge-2 | Gösterge-3 | Gösterge-4 | Gösterge-5 | Gösterge-6 |
| Kriter Tipi |  |  |  |  |  |  |
| Ağırlık |  |  |  |  |  |  |
| Referans Noktaları |  |  |  |  |  |  |
| Gösterge Verisi |  |  |  |  |  |  |
| Normalize Edilmiş Puan |  |  |  |  |  |  |
| Değer |  |  |  |  |  |  |
| Toplam Performans İndeksi |  |  |  | **Değerler Toplamı** | | |

Performans ölçüm sistemi oluşturma adımları aşağıda detaylı bir şekilde verilmiştir.

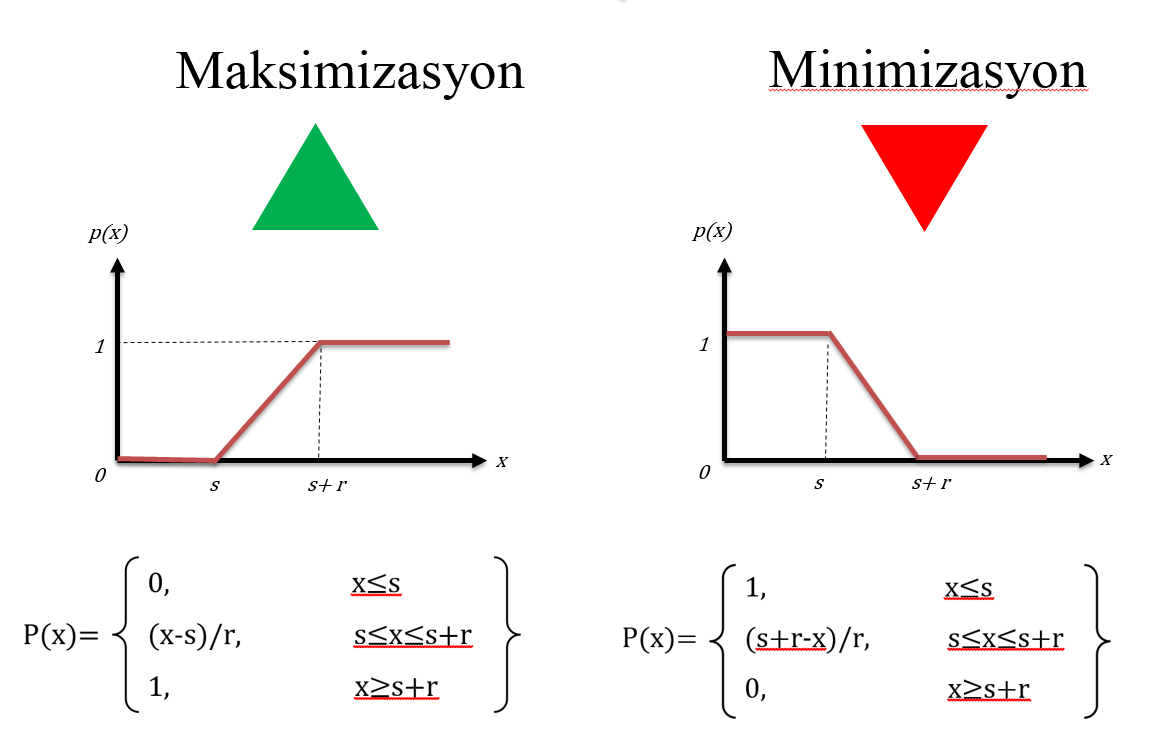
## 4.1.Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Performans göstergelerinin belirlenmesi aşaması, bir performans ölçüm yaklaşımının en önemli adımıdır. Gereğinden fazla performans göstergesinin takibi fazladan maliyete neden olabileceği gibi, asıl izlenmesi ve değerlendirilmesi gereken parametrelerin işleme alınamamasına da yol açabilir. Bu yüzden, seçilen göstergeler işletmenin ana faaliyetleri ile ne kadar yakından ilgili olursa o kadar düzeltici kararlar alınabilir. Performans ölçümü yapılacak işletmenin amaç ve ana faaliyetlerini kapsayacak şekilde Çizelge 2’de yer alan temel boyut ve alt boyutlar ışığında performans göstergelerini belirlemek mümkündür.

## 4.2.Kriter Tipinin Seçilmesi

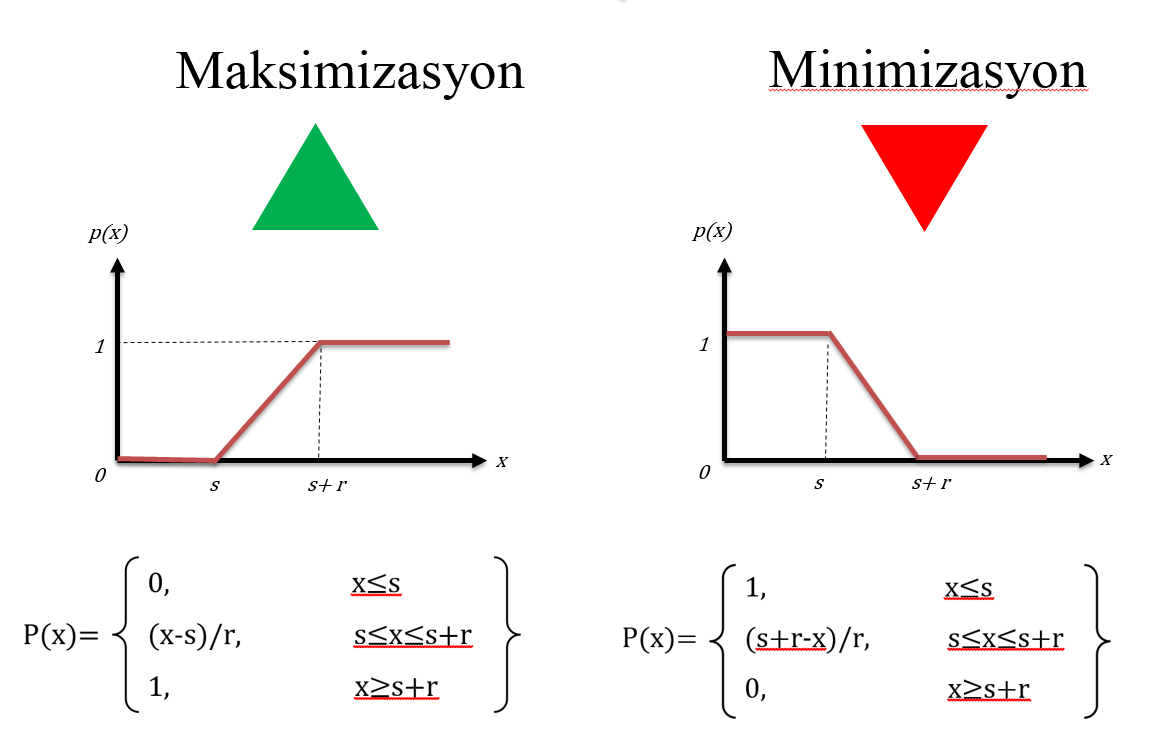
Performans göstergelerine ait veriler elde edildikten sonra bir tür normalizasyon sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü, farklı birimde ve özellikte olabilecek gösterge verilerini birbirleriyle karşılaştırılabilir hale getirmek için normalize etmek gerekir. Normalizasyon işlemi sonucunda, elde edilen değerler boyutsuz veriler haline dönüşür ve göstergelerin amaç fonksiyonlarının tipine göre tercih durumu değişir.

Normalize edilmiş puanın belirlenmesi, bir performans ölçüm modeli oluştururken kritik öneme sahip bir aşamadır. Performans ölçeği belirlenirken göstergelerin amaçlarının göz önüne alınması gerekmektedir. Bazı göstergelere ilişkin amaçların maksimize edilmesi gerekirken, bazılarının minimize edilmesi gerekebilir. Örneğin işletme karlılığı, müşteri memnuniyeti, kalite gibi göstergelerin ölçeği maksimizasyon üzerine kuruludur, maliyetler, harcamalar ve personel devir hızı gibi göstergelerin ölçeği ise minimizasyon tabanlıdır. Bu kapsamda oluşturulan kriter tipi, kriterlerin amaç durumlarını göstermektedir. Her bir kriter tipi için oluşturulmuş fonksiyonlar Şekil 2’de gösterilmiştir.

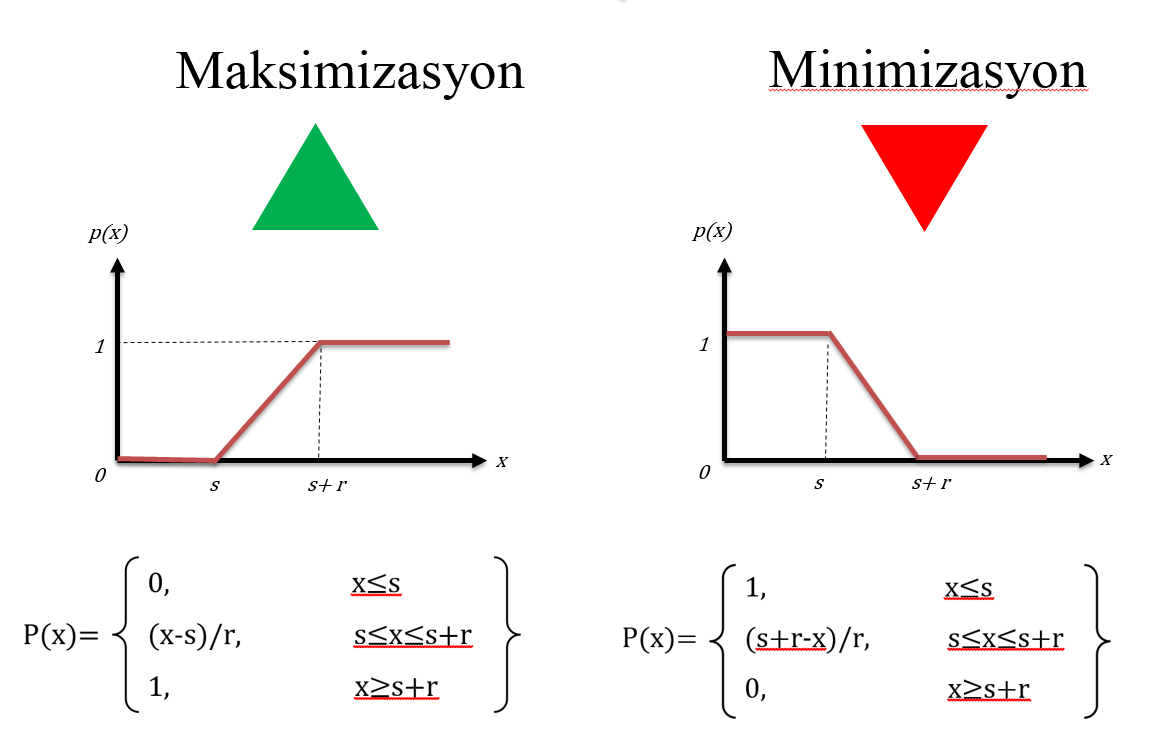


Şekil 2. Her Bir Kriter Tipi İçin Oluşturulmuş Fonksiyonlar

Normalize değerler, maksimizasyon kriter tipi (1) ve minimizasyon kriter tipi (2) için aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır. Burada; P(x), normalize edilmiş değeri, x, gösterge verisini, s, ilgili göstergeye ait minimum değeri, r ise ilgili göstergeye ait maksimum ve minimum değerler arasındaki farkı göstermektedir.



(1)



(2)

## 4.3.Gösterge Ağırlıklarının Belirlenmesi

Normalizasyon işlemi gerçekleştirildikten sonra, her bir performans ölçüm boyutuna önem derecesine göre toplamları 100 olacak şekilde birtakım ağırlıklar verilir. Bu ağırlıklar;

* Her sektör için, sektör uzmanları tarafından belirlenebilir.
* Performans ölçümü yapacak işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenebilir.

Yöntem olarak ise; çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden amaca uygun bir tanesi kullanılabilir.

## 4.4.Referans Noktalarının Belirlenmesi

Bu aşamada, her gösterge ile ilgili referans noktası olarak adlandırılan temel parametreler belirlenir. Bu amaçla;

* Uluslararası standartlar veya önceden belirlenmiş ulaşılabilir hedefler baz alınabilir.
* Birden fazla dönem veya karar verme birimine ait veriler dikkate alınabilir.
* Konu ile ilgili deneyimli ve tecrübeli uzmanların görüşlerine başvurulabilir.

## 4.5.Hesaplama Süreci

Model için gerekli olan temel ölçüm boyutları ve alt ölçüm boyutları belirlenip, performans göstergeleri oluşturulduktan sonra gerekli veriler toplanır. Veriler elde edildikten sonra, kriter tipine uygun formülasyon kullanılarak kriterlere ait normalize edilmiş puanlar hesaplanır ve bu puanların ağırlıklarla çarpılmasıyla ağırlıklı değerler belirlenir. Ağırlıklı değerlerin toplamı da toplam performans indeksini verir.

# 5.UYGULAMA

Geliştirilen performans ölçüm sisteminin kullanımını ve işlevselliğini daha iyi açıklamak amacıyla Ankara ilinde düğün, balo ve kokteyl organizasyonlarına yönelik faaliyet gösteren bir işletmede uygulama yapılmıştır. İlk olarak geliştirilen temel boyut ve alt boyutlara bağlı olarak ilgili işletmede kullanılabilecek performans göstergeleri oluşturulmuştur. İşletmenin mevcut stratejik amaçlarına uygun olarak işletme performansını değerlendirmede yardımcı olabilecek Çizelge 4’de yer alan 8 performans göstergesine karar verilmiştir.

Çizelge 4. İşletmede Kullanılacak Performans Göstergeleri

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Temel boyut** | **Maliyet, Kaynak ve Faaliyet- Sonuç, Çıktı ve Getiri** | **Çalışanlar ve İşletme Yapısı** | | **Müşteri, Tedarikçi ve Paydaş** | **Süreç, Politika ve Strateji** | | **Kalite, Hız ve Rekabet Edebilirlik** | **Sosyal Sorumluluk, Çevre ve Sürdürülebilirlik** |
| **Alt boyutlar** | Etkinlik, Verimlilik, Çıktılar, Girdiler, Kazanç, Kârlılık, Ekonomik Etki | Öğrenme ve Gelişme, Organizasyonel Öğrenme, Çalışanlar | | Müşteri Memnuniyeti, Müşteriye Odaklanma, Müşteri Faaliyetleri | Bilgi, Standardizasyon, Ölçme- Analiz ve Bilgi Yönetimi | | Kalite, Kalite Güvence, Hizmet Kalitesi, Ürün ve Süreçlerin Kalitesi | Atık, Çevre, Sosyal Sorumluluk, Sürdürülebilirlik |
| **Gösterge** | **Ciro** | **Çalışan Memnuniyet Oranı** | **Personel Devir Hızı** | **Müşteri Memnuniyet Oranı** | **BT Kullanım Oranı** | **Mesleki Üyelik Sayısı** | **Sahip Olunan Kalite Belgesi Sayısı** | **Atık Yağların Geri Dönüşüm Oranı** |

Performans göstergeleri belirlendikten sonra, her bir gösterge için kriter tipi belirlenmiştir. İlgili göstergelerden personel devir hızının kriter tipi minimizasyon, diğerlerinin ise maksimizasyon şeklindedir. Gösterge ağırlıkları, göstergelerin birbirlerine göre önceliklerinin, işletme yöneticileri tarafından Çizelge 5’de verilen önem skalası kullanılarak belirlendiği Analitik Hiyerarşi Prosesi (Saaty, 1980) ile elde edilmiştir.

Çizelge 5. Önem Skalası (Saaty, 1980)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Önem Derecesi** | **Tanım** | **Açıklama** |
| 1 | Eşit önem | İki faaliyet amaca eşit düzeyde katkıda bulunuyor. |
| 3 | Birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması | Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine orta derecede tercih ettiriyor. |
| 5 | Kuvvetli düzeyde önem | Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine kuvvetli bir şekilde tercih ettiriyor. |
| 7 | Çok kuvvetli düzeyde önem | Bir faaliyet güçlü bir şekilde tercih ediliyor ve baskınlığı uygulamada rahatlıkla görülüyor. |
| 9 | Aşırı düzeyde önem | Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar çok büyük bir güvenilirliğe sahip. |
| 2,4,6,8, | Ortalama değerler | Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasına düşen değerler. |

İşletme yöneticilerinin ortak değerlendirmesi sonucunda Çizelge 6’da elde edilen ağırlıklar 0-100 ölçeğinde verilmiştir.

Çizelge 6. Gösterge Ağırlıkları

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Ciro** | **Çalışan Memnuniyet Oranı** | **Personel Devir Hızı** | **Müşteri Memnuniyet Oranı** | **BT Kullanım Oranı** | **Mesleki Üyelik Sayısı** | **Sahip Olunan Kalite Belgesi Sayısı** | **Atık Yağların Geri Dönüşüm Oranı** |
| **AĞIRLIK** | **37** | **10** | **11** | **25** | **8** | **3** | **4** | **2** |

Referans noktalarının belirlenmesi aşamasında, göstergelere ait parametreler işletmenin önceden belirlenmiş hedefleri doğrultusunda oluşturulmuş fizibilite çalışmalarına ait veriler kullanılarak belirlenmiştir:

***Ciro;*** işletmeye ait bir yıllık sabit maliyetler toplamı minimum 500.000 TL ve mevcut kapasitesi ile gerçekleştirebileceği maksimum ciro da 2.000.000 TL olabileceği varsayımıyla bu göstergeye ait referans noktaları belirlenmiştir. Örneğin işletmenin bir dönemde 300.000 TL ciro elde etmesi bu göstergeye ait performansın 0 olarak puanlanmasına neden olacaktır. Bu da işletmenin ilgili göstergeye ait performansı tam olarak sağlayamaması anlamına gelmektedir. Aynı şekilde, işletmenin 3.000.000 ciro yapması da bu göstergeye ait performansın 1 tam puan olmasını sağlayacaktır. Bu da aslında işletme hedefleri göz önüne alınarak belirlenmiş olan bu parametrelerin her işletmeye özel olarak belirlenmesi sonucu çıkarmaktadır.

***Çalışan Memnuniyet Oranı;*** işletme yönetimi çalışan memnuniyeti hedefini % 80 olarak belirlemiştir. Çalışanların en az % 40 oranında bir memnuniyet düzeyinde olmasını da alt limit olarak ele almıştır. Çalışan memnuniyeti, çalışanlara yapılan bir anket ile ölçülmüştür.

***Personel Devir Hızı;*** bu göstergeye ait minimum değer uluslararası standartlar baz alınarak belirlenmiştir. Uluslararası standartlara göre, personel devir hızı ortalama % 10 - % 20 arasında olmalıdır (The Retail Blogger, 2008). % 70 üzeri bir oranın ise aşırı olumsuz personel davranışlarına yol açacağı düşünülmektedir.

***Müşteri Memnuniyet Oranı;*** işletme hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği için müşteri memnuniyetinin önemli olduğunu düşünmekte ve üst limit olarak % 90’ı hedeflemektedir. Ayrıca, işletme sektörde daha üçüncü yılında yani yeni bir işletme olduğundan alt limiti % 50 olarak belirlemiştir.

***BT Kullanım Oranı;*** işletmenin yapılan işlerde bilgi teknolojilerinden yararlanma yüzdesini göstermektedir. İşletme rezervasyon (havuz, kahvaltı, iftar, restoran, düğün, balo, toplantı vb.) alımı süreçleri veya muhasebe (kasa raporu, cari hesap, ödeme planı, personel ödemeleri) işlevinin ne kadarını bilgi sistemleri kullanarak gerçekleştirildiği ile değerlendirilmektedir. İşletme yöneticileri tarafından bu gösterge için alt limit % 20, üst limit % 80 olarak belirlenmiştir.

***Mesleki Üyelik Sayısı;*** işletmenin gerçekleştirdiği ticari faaliyete ilişkin gerek duyduğu ticari üyelikler, profesyonel dernek üyelikleri (MÜSİAD, TÜSİAD, ANGİAD vb.) reklam amaçlı dergi (Vogue, Mag, Bitter vb.) veya web sitesi üyeliği (düğün.com vb.) gibi her türlü üyeliği içermektedir. İşletme yönetimi tarafından alt limit 1 üyelik, üst limit 6 üyelik olarak belirlenmiştir.

***Sahip Olunan Kalite Belgesi Sayısı;*** işletmenin gerçekleştirdiği ticari faaliyete ilişkin ihtiyaç duyduğu kalite belgelerini içermektedir. İşletme yönetimi tarafından en az bir belgeye sahip olunması beklenmektedir. Sahip olunan 4 belge ise maksimum performans olarak görülmektedir.

***Atık Yağların Geri Dönüşüm Oranı;*** işletmenin her türlü yemekli organizasyonlar sonrasında elde edilen atık yağların geri dönüşüme gönderilme yüzdesini göstermektedir. Alt limitin % 0, üst limitin ise % 100 olmasına karar verilmiştir.

İlgili işletmeye ait performans ölçüm şablonu Çizelge 7’de görülmektedir.

Çizelge 7. İşletmeye Ait Performans Ölçüm Şablonu

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ÇOK BOYUTLU**  **PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ** | | | | | | | |
| **Temel Performans Ölçüm Boyutları** | **Maliyet, Kaynak ve Faaliyet- Sonuç, Çıktı ve Getiri** | **Çalışanlar ve İşletme Yapısı** | | **Müşteri, Tedarikçi ve Paydaş** | **Süreç, Politika ve Strateji** | | **Kalite, Hız ve Rekabet Edebilirlik** | **Sosyal Sorumluluk, Çevre ve Sürdürülebilirlik** |
| **Performans Göstergeleri** | **Ciro** | **Çalışan Memnuniyet Oranı** | **Personel Devir Hızı** | **Müşteri Memnuniyet Oranı** | **BT Kullanım Oranı** | **Mesleki Üyelik Sayısı** | **Sahip Olunan Kalite Belgesi Sayısı** | **Atık Yağların Geri Dönüşüm Oranı** |
| **Kriter Tipi** | ▲ | ▲ | ▼ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| **Ağırlık** | 37 | 10 | 11 | 25 | 8 | 3 | 4 | 2 |
| **Referans Parametreler** | s=500.000, s+r=2.000.000 | s=40,  s+r=80 | s=15, s+r=70 | s=50,  s+r=90 | s=20,  s+r=100 | s=1,  s+r=6 | s=1,  s+r=4 | s=0,  s+r=100 |

Şimdiye kadarki kısım işletmeye ait ölçüm şablonunun tasarlanması aşamalarını içermektedir. İşletme bu şablonu kullanarak dönemler itibariyle performans değerlendirmesi yapabilecektir. Çizelge 8’de 2013, 2014 ve 2015 dönemlerine ait veriler kullanılarak yapılan hesaplama sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 8. Performans Ölçümünde Kullanılan Veriler ve Ölçüm Sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ÇOK BOYUTLU**  **PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ** | | | | | | | |  |
| **Temel Performans Ölçüm Boyutları** | **Maliyet, Kaynak ve Faaliyet- Sonuç, Çıktı ve Getiri** | **Çalışanlar ve İşletme Yapısı** | | **Müşteri, Tedarikçi ve Paydaş** | **Süreç, Politika ve Strateji** | | **Kalite, Hız ve Rekabet Edebilirlik** | **Sosyal Sorumluluk, Çevre ve Sürdürülebilirlik** | **Toplam Performans Sonuçları** |
| **Performans Göstergeleri** | **Ciro** | **Çalışan Memnuniyet Oranı** | **Personel Devir Hızı** | **Müşteri Memnuniyet Oranı** | **BT Kullanım Oranı** | **Mesleki Üyelik Sayısı** | **Sahip Olunan Kalite Belgesi Sayısı** | **Atık Yağların Geri Dönüşüm Oranı** |  |
| **2013** | 1.200.000 | 60 | 35 | 75 | 60 | 1 | 0 | 65 | **50,19** |
| **2014** | 1.580.000 | 75 | 30 | 85 | 70 | 2 | 0 | 70 | **72,27** |
| **2015** | 1.800.000 | 85 | 30 | 80 | 75 | 2 | 1 | 75 | **76,42** |

İşletmeye ait sonuçlar ele alınan göstergeler ışığında değerlendirildiğinde, işletme 2013 yılında ortalama bir performans düzeyine sahiptir. Ancak, son iki yılda performans çıtasını % 75 seviyelerine çıkartmıştır. Bu artışın en önemli sebebi, yıllar içerisinde bazı gösterge değerlerinde düşüşler yaşanmasına rağmen, yüksek ağırlığa sahip olan ciro göstergesindeki artıştır.

# 6.SONUÇ

Çalışma, işletme düzeyinde yeni bir performans ölçüm sistemi geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda tarihsel süreç içerisindeki geliştirilen temel performans ölçüm sistemleri incelenmiştir. Geçmişten bugüne kadar performans ölçüm sistemlerinin evrimi incelendiğinde öne çıkan en önemli gelişmenin sadece finansal göstergeler içeren geleneksel ölçüm sistemlerinin yerini çok boyutlu ölçüm sistemlerinin almış olmasıdır. Bunun en temel sebebi olarak, geleneksel modellerin işletmenin gelecekteki performansına ilişkin fikir vermekten uzak olması nedensellik ilişkileri hakkında yetersiz bilgi sağlaması ve geriye dönük bakış açısı içermesi gösterilebilir. Ayrıca, geleneksel modellerin pratikte uygulanmalarının zor olması, esnek ve bütünleşik bir yapı oluşturamamaları, sürekli iyileştirme mantığıyla çelişmeleri ve müşteri gereksinimlerini görmezden gelmeleri, çok boyutlu ölçüm sistemlerine geçilmesinde rol oynayan diğer unsurlardır.

Sonuç olarak, bu sistemlerin ele aldığı boyutların zaman içerisindeki değişim süreci dikkate alınarak işletme performans kavramının tamamını kapsayacak bir biçimde, üretim ve hizmet faaliyetleri gösteren tüm kurum, kuruluş ve işletmelerde uygulanabilir nitelikte yeni bir performans ölçüm sistemi yaklaşımı önerilmiştir. Ayrıca, yaklaşımın işletmelerde nasıl uygulanacağına ilişkin de bir işletmede uygulama yapılmıştır.

# Kaynakça

* AKAL, Z., (2005), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi,** Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 473, Ankara.
* AKTAN, C., (1999), **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (1): Değişim Mühendisliği***,* TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
* ATKINSON, A., WATERHOUSE J. H., WELLS R. B., (1997), **A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement**, Sloan Management Review, 38(3), 25-38.
* BEAMON, B., (1999), **Measuring Supply Chain Performance**, International Journal Of Operations & Production Management*,* 19 (3), 276-277.
* BİTİTCİ, U., SUWIGNJO, P., CARRIE A. S., (2001), **Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems,** International Journal of Production Economics, 69 (1), 15-22.
* BİTİTCİ, U., TURNER, T., BEGEMANN C., (2000), **Dynamics of performance measurement systems**, International Journal of Operations & Production Management, 20, 692-704.
* BROWN, M., (1996), **Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance***,* Quality Resources, New York.
* COŞKUN, A., (2005), **İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi,** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
* DRUCKER, P., (1977), **Management: Task, Responsibilities, Practices***,* Pan Books, New York.
* EDVINSSON, L. A., MALONE, M. S., (1997), **Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower,** HarperBusiness, New York.
* EFQM, (2011), **European Foundation of Quality Management**, [www.efqm.org](http://www.efqm.org), Erişim Tarihi: 6 Ekim 2011.
* EPSTEIN, M. J., WESTBROOK, R. A., (2001), **Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making**, MIT Sloan Management Review, 39-49.
* FITZGERALD, L., JOHNSON R., BRIGNALL, S., SILVESTRO, R., VOS C., (1991), **Performance Measurement in Service Businesses***,* CIMA, London.
* GOMES, C., YASİN, M., LISBOA, J., (2004), **A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: A framework and direction for future research,** Journal of manufacturing Technology Management, 15 (6), 511-530.
* GUNASEKARAN, A., PATEL, C., TİRTİROĞLU, E., (2001), **Performance Measures and Metrics In a Supply Chain Environment,** International Journal of Operations Research, 21 (12), 72.
* HARBOUR, J. L., (1997), **The Basics of Performance Measurement***,* Productivity Press, United States of America:Portland, Oregan.
* HRONEC, S. M., (1993), **Vital Signs:Using Quality, Time and Cost Performance Measurements to Chart Your Company’s Future***,* Arthur Andersen Cooperation, Amacom.
* JUSE, (2011), **JUSE- Union of Japanese Scientist and Engineers**, <http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2010.pdf>, Erişim Tarihi: 10 Ekim 2011.
* KANJI, G. K., (1998), **Measurement of business excellence,** Total Qality Management, 9 (7), 633-643.
* KAPLAN, R. S., (1983), **Measuring manufacturing performance: xA new challenge for managerial accounting research,** The Accounting Review, 58 (4), 686-705.
* KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., (1992), **The Balanced Scorecard: Measures that drive performance,** Harvard Business Review, 71-79.
* LOCKAMY, A., (1991), **A study of operational and strategic performance measurement systems in selected world class manufacturing firms: An examination of linkages for competitive advantage***,* Ph.D. Thesis, University of Georgia.
* LYNCH, R., CROSS K., (1991), **Measure Up—The Essential Guide to Measuring Business Performance,** Mandarin, London.
* MANOOCHEHRI, G., (1999), **Overcoming Obstacles to Developing Effective Performance Measures,** Work Study, 48 (6), 112.
* NEELY, A., ADAMS, C., CROWE, P., (2001), **The performance prism in practice,** Measuring Business Excellence, 5 (2), 6-13.
* NEELY, A., ADAMS, C., KENNERLEY M., (2002), **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationship,** Prentice Hall, London.
* NEELY, A., MILLS, J., GREGORY, M., RICHARD, H., PLATTS, K., BOURNE, M., (1996), **Getting the Measure of Your Business,** Findlay, London.
* NIST, (2011), **The National Institute of Standards and Technology (NIST)**, Agency of the U.S. Department of Commerce, <http://www.nist.gov/baldrige/about/history.cfm>, Erişim Tarihi: 10 Ekim 2011.
* PRITCHARD, R. D., (1995), **Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies**, Westport, Connecticut, London.
* SAATY, T., (1980), **The Analytic Hierarchy Process,** McGraw-Hill, New York.
* SINCLAIR, D., ZAIRI, M., (2000), **Performance Measurement: A Critical Analysıs of the Literature With Respect to Total Quality Management,** International Journal of Management Reviews, 2(2), 143-165.
* **SPRING SINGAPORE** (2011), <http://www.spring.gov.sg/qualitystandards/be/bea/pages/singapore-qualityaward.aspx>, Erişim Tarihi: 5 Ekim 2011.
* SINK, D. S., (1985), **Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement,** John Wiley & Sons Inc.,USA.
* SINK, D. S.,TUTLE T. C., (1989), **Planning and measurement in your organization of the future***,* Industrial Engineering and Management Press, Norcross.
* SVEIBY, K. E., (1997), **The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets,** Berrett-Koehler,San Francisco.
* **THE RETAIL BLOGGER, (2015),** <http://perakende-egitim.blogspot.com.tr/2008/08/blog-post.html>, Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2015.

1. ***Dursun BALKAN****, T. C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Sanayi ve Teknoloji Uzmanı.* [↑](#footnote-ref-1)
2. ***Murat ARIKAN****, Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü.*  [↑](#footnote-ref-2)