

KURUMSAL KARNE VE KARAR ALMA İLİŞKİSİ: ALANYA'DAKİ 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Ercüment Okutmuş*, Ayşe Ergül**

ÖZET

Bugün yoğun talep dalgalanmalarının yaşandığı, mevsimlik özellik gösteren turizm sektöründe yöneticilerin kararları; hükümet politikaları, mali politikalar, çevresel faktörler gibi dış, işletmenin örgütsel yapısı, performansı, bilgi sistemi, içinde bulunduğu sektör gibi iç faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerden biri de işletmenin performans ölçüm sonuçlarını finansal ve finansal olmayan yönleriyle ele alan kurumsal karne uygulamalarıdır. Çalışma, konaklama işletmelerinde kurumsal karne uygulamalarının üst yönetim kararlarına etkilerini ve yöneticilerin karar alma süreçlerinde kurumsal karne boyutlarından hangisinin daha etkili olduğunu ölçmeyi hedeflemektedir. Çalışmada Alanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden 108 yöneticiye anket uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS 16 programında analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre yöneticiler başta müşteri boyutu olmak üzere iç süreçler, öğrenme ve gelişme ve finansal boyut ölçütlerine göre karar almaktadırlar.

Anahtar Sözcükler: *Kurumsal Karne, Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçütleri, Konaklama İşletmeleri, Karar Alma*

THE CONNECTION BETWEEN BALANCE SCORECARD AND DECISION MAKING: AN APPLICATION IN 5 STAR ACCOMODATION ENTERPRISES IN ALANYA

ABSTRACT

Today manager's decisions are influenced by many internal and external factors -such as government policies, fiscal policies, environmental factors, the company's organizational structure, performance, information systems- in the tourism sector, which encounters demand fluctuation and seasonality. One of the factors that influence manager's decision making is balanced scorecard, which contains both financial and non-financial performance measurement results. This study aims to measure the effect of balanced scorecard execution to senior managers' decision making, and which aspect of balanced scorecards is effective on the executives when they make decisions. In this study, questionnaire technique was applied to 108 managers from accommodation enterprises in Alanya. Data were analyzed using SPSS 16 program. According to research findings, accommodation enterprises' managers make decisions based on customer, internal processes, learning and development, and financial aspects of balanced scorecards, customer aspect being in the first place.

Keywords: *Balanced Scorecard, Financial and Non Financial Performance Measures, Accommodation Enterprises Decision Making*

* Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, E-posta: ercokut@hotmail.com

** Gamirasu Hotel, Kapadokya, Muhasebe Müdürü, E-posta: ayseergl@yahoo.com

GİRİŞ

İşletmeler kârlılıklarını artırabilmek için geçmişe yönelik finansal verilerin yanı sıra finansal olmayan verileri de dikkate almak ve değerlendirmek zorundadırlar. Bugün işletmeler, sadece finansal veriler ile kârlılıklarını artıramayacaklarını ve hedeflerine ulaşamayacaklarını fark ederek finansal olmayan verileri de kapsayan çok boyutlu bir yöntem arayışına girmişlerdir. Bu açıdan kurumsal karne, yöneticilerin işletmeyi tüm boyutlarıyla değerlendirmesini sağlayan bir çalışma olarak görülmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006: 174).

Turizmin; mevsimsellik, talep dalgalanmaları, yüksek işgücü devir hızı, üretilen ürünlerin üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu ve stoklanamaz olması gibi sektörel özelliklerinden dolayı, konaklama işletmeleri değişimlerden çok çabuk etkilenmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin başarıya ulaşmasında yöneticilerin alacakları kararlar büyük önem taşımakta ve bu kararlar, hükümet politikaları, mali politikalar, pazar içindeki değişimler, teknolojik gelişmeler, çevresel faktörler, işletmenin örgütsel yapısı, performansı, bilgi sistemi, içinde bulunduğu sektör, kâr politikalarındaki değişim gibi iç ve dış unsurlardan etkilenmektedir. Bu unsurların en önemlilerinden biri de finansal ve finansal olmayan performansı yansıtan kurumsal karnedir.

Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde kurumsal karnenin yönetici kararlarına etkilerini ve yöneticilerin karar alma sürecinde kurumsal karnenin finansal ve finansal olmayan boyutlarından hangisi ya da hangilerinin sonuçlarına önem verdiklerini saptamaktır. Bu amaçla Alanya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin üst yönetimde yer alan yöneticilerine anket uygulanmıştır.

Çalışma, giriş bölümü hariç dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal karne ve kurumsal karnenin boyutları ele alınmıştır. İkinci bölümde, kurumsal karne ile ilgili önceki çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, karar alma ve kurumsal karnenin boyutları ile karar alma ilişkisi irdelenmiştir. Son bölümde ise, Alanya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticileri ile yapılan uygulamanın bulguları değerlendirilmiş ve bulgulardan yola çıkarak bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

YAZIN İNCELEMESİ

Yapılan yazın incelemesine göre, konaklama işletmelerine yönelik kurumsal karne çalışması yok denecek kadar azdır. Aktürk, Okutmuş ve Yirik (2013) tarafından bir konaklama işletmesinde kurumsal karnenin

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

sadece finansal boyutu ile ilgili bir çalışma yapılmıştır. Yine Aktürk ve Özgür (2011) tarafından konaklama işletmelerinde kurumsal karneye yönelik teorik bir çalışma yapılmıştır.

Yıldız, Karagöz ve Mesci (2010), çalışmalarında Düzce Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı sanayi işletmelerinde kurumsal karne yöntemi ile ilgili yöneticilerin katılım düzeylerini belirlemişlerdir.

Ağca (2009), İSO (İstanbul Sanayi Odası) sıralamasına göre Türkiye'nin ilk ve ikinci büyük 500 işletmesinden 162'sinin üst düzey yöneticilerine anket uygulaması yaptığı çalışma sonucunda karar alma sürecinde finansal boyutun diğer kurumsal karne boyutlarına göre daha önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ağca ve Tunçer (2006) yaptıkları çalışmada Özdilek işletmesinin yöneticileri ile görüşme yaparak, kurumsal karne boyutlarına yönelik kriterler ile işletme performansının değerlendirilebileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Coşkun (2006) çalışmasında 500 büyük sanayi kuruluşundan 107'sine ulaşarak kurumsal karne çalışmasının uygulanabilirliğine ilişkin anket uygulamış ve kurumsal karnenin büyük sanayi işletmelerinde uygulanmasının bu işletmelere yarar sağlayacağı sonucuna ulaşmıştır.

Ayrıca, Büyük ve Barca (2011) kamu örgütlerinde; Bertan (2009) otel işletmelerinde; Elmacı, Sevim ve Çelikkol (2009) işletme stratejilerinin eyleme dönüştürülmesinde; Güner (2008) stratejik yönetimde; Ecevit ve İşçi (2007) stratejik yönetimi etkinleştirmede; Çakmak (2005) bilgi merkezlerinin yönetiminde; Çukurçayır ve Eroğlu (2004) yerel yönetimlerde; kurumsal karne çalışmalarının uygulanabilirliğine ilişkin teorik çalışmalar yapmışlardır.

KURUMSAL KARNE YAKLAŞIMI

Küreselleşmenin getirdiği sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler rekabet ortamını farklılaştırmış ve küresel rekabet ortamı, işletmeleri yeni stratejiler geliştirmek zorunda bırakmıştır (Uygur, 2009: 148). 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler, performanslarını ölçmek için sermaye getirisi, net kâr oranı vb. finansal ölçütlerden yararlanmaktaydı (Ahmad, Ahmad, Ahmad ve Nawaz, 2010: 99). Ancak dünya genelinde yaşanan değişim ve gelişmelerin iş çevrelerini değiştirmesi sonucunda, işletmelerin geçmiş dönemlere ait finansal verileri işletme performansını göstermekte yetersiz kalmıştır (Utkutuğ, 2008: 56). Geleneksel performans ölçüm yöntemlerindeki yetersizlik, yeni yöntemleri gerekli kılmış (Aldur, 2008: 33) ve mevcut yöntemlerin eksikliklerini çözmeye yönelik çok boyutlu

yöntemler geliştirilmeye başlanmıştır (Ağca ve Tunçer, 2006: 173). 20. yüzyılın sonlarında finansal verilerin yanı sıra finansal olmayan verileri de içeren performans ölçüm modelleri geliştirilmiş ve uygulanmaya başlamıştır (Ağca, 2009: 51; Budde, 2007: 515). Bu yöntemlerin en önemlilerinden biri olan kurumsal karne, işletmenin stratejileriyle bağlantılı finansal ve finansal olmayan ölçütleri kapsamaktadır (Biggart, Burne, Flanagan ve Harden, 2010: 2; Budde, 2006: 515).

Kurumsal karne, yazına 1992 yılında Robert S. Kaplan ve David P. Norton'un Harvard Business Review'de yayımlanan "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Kurumsal Başarı Karnesi-Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makale çalışması ile girmiştir (Biggart vd., 2010: 2). Çalışmada, üretim, hizmet, ağır sanayi ve ileri teknoloji gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren bir düzine işletmenin temsilcisi bir yıl süresince ayda bir kez toplanarak yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek için çalışmıştır (Yıldız vd., 2010: 3)

Balanced scorecard; dengeli performans değerlendirme tablosu, başarı karnesi, dengeli skor kartı, strateji karnesi, dengeli puan kartı, kurumsal performans yöntemi, dengeli sonuç kartı, dengelenmiş sonuç çizelgesi, kurumsal karne, toplam başarı göstergesi, dengeli değerlendirme kartı, verimlilik ve başarı karnesi, dengeli puan cetveli, kurumsal performans karnesi, puan kartı ve denge kontrol paneli gibi çok farklı şekillerde Türkçeye çevrilmiştir (Bertan, 2009: 2527; Ecevit ve İşçi, 2007: 123; Uygur, 2009: 149). Çalışmada "kurumsal karne" olarak kullanılmıştır.

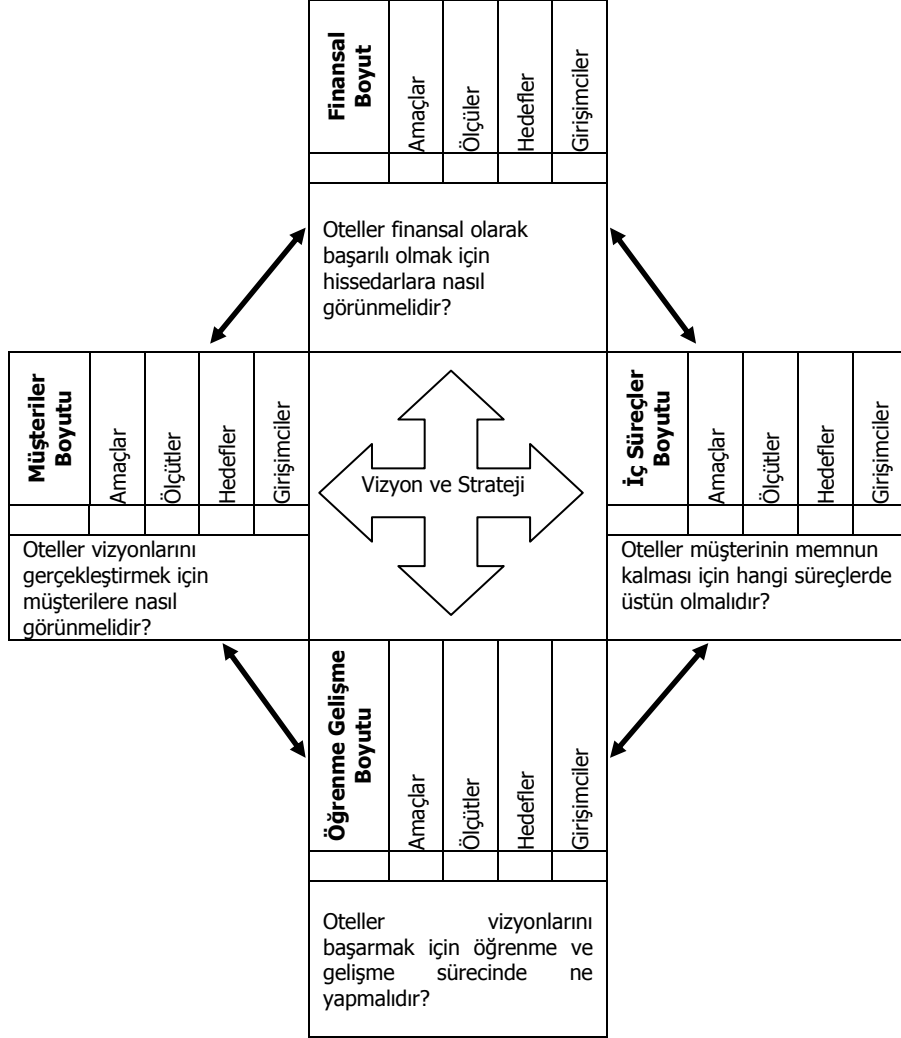
Kaplan ve Norton'a göre (1996c: 7-8) kurumsal karne, "İşletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı stratejik bir performans yönetim sistemidir."

"Ölçülemeyen yönetilemez" ilkesine dayanan kurumsal karne, finansal ve finansal olmayan performans boyutlarının ayrı ayrı ölçülmesi ve raporlanmasına dayalı çok boyutlu bir performans değerlendirme yöntemi olarak ortaya çıkmış olup (Coşkun, 2006: 128) iş stratejilerini daha ölçülebilir ve somut hale getirmeyi amaçlamaktadır (Rasila, Alho ve Nenonen, 2010: 280). Yöntem ayrıca, bu ölçüm sonuçlarını kullanarak geleceğe dayalı değerlendirme yapmaktadır (Kettunen ve Kantola, 2005: 263). Kurumsal karne, küreselleşme çağında geleneksel yöntemlerin sınırlılığı ve eksiklikleri sonucu işletmelerin karşı karşıya kaldığı, uygulamalardaki başarısızlık sorununa çok boyutlu bir çözüm önerisi getirerek işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Güner, 2008: 250).

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

Kurumsal karne sürecinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır (Kocaman, 2006: 54):

- Hissedarların işletmeye bakış açısı nedir? (Finansal Boyut)
- Müşterilerin işletmeye bakış açısı nedir? (Müşteri Boyutu)
- İşletmenin iyileştirmesi gereken alanlar nelerdir? (İç Süreçler Boyutu)
- İşletmenin gelişme ve değer yaratma olanakları nelerdir? (Öğrenme ve Gelişme Boyutu)



Şekil 1: Kurumsal Karnenin Dört Boyutu

Kaynak: Wu, Lin ve Tsai, 2009: 305.

Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

Bu sorular çerçevesinde, yöntemde, işletmenin vizyon ve stratejisine bağlı hedeflerine ulaşılabilmesi ve işletmede değer yaratan her faktörün ölçülebilmesi için performans ölçümlerini kapsayan dört boyut oluşturulmuştur (Kaplan ve Norton, 1996a: 75; Kocaman, 2006: 54; Utkutuğ, 2008: 56). Bu boyutlar, "finansal boyut", "müşteri boyutu", "iç süreçler boyutu" ve "öğrenme ve gelişme boyutu" olarak adlandırılmıştır (Ahmad vd., 2010: 100; Devine, Kloppenborg ve O'Clock, 2010: 38). Her boyut, işletmenin uzun vadeli stratejilerini yansıtan bir dizi performans ölçütü, hedef ve amacını içermektedir (Butler, Henderson ve Raiborn, 2011: 4).

Şekil 1'de kurumsal karnenin dört boyutu gösterilmektedir (Wu vd., 2009: 305). Bu boyutlar yöneticilerin işletmeyi her boyuta göre farklı açılardan değerlendirmelerini sağlamaktadır. Bu sayede yöneticilerin dört boyutu bir bütün olarak değerlendirip işletmeyi yönetmeleri mümkün olmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 47).

Finansal Boyut

Bir işletmenin ilk amacı (kâr amacıyla kurulmamış işletmeler hariç) kârlılığı artırmak olup işletmenin başarısı, hissedar değerinin artırılmasına, kısaca hissedarların beklentilerinin karşılanmasına bağlı olmaktadır. Kurumsal karne yönteminde bu amaç finansal boyut aşamasına karşılık gelmektedir (Kaplan ve Norton, 2001: 91-93). Bu aşamada işletme stratejilerinin gerektiği gibi uygulanıp uygulanmadığı kontrol edilmekte, gerektiği gibi uygulanıyor ise bu stratejilerin işletme faaliyetleri üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir (Kaplan, ve Norton, 1992: 178). İşletme stratejilerinin işletme faaliyetleri üzerindeki etkileri değerlendirilirken "Hissedarlara nasıl görünmekteyiz?" (Chaven, 2009: 398), "Üçüncü kişilere nasıl görünmekteyiz?" sorularına cevap aranmaktadır (İme, 2010: 367). Bu aşamada amaç, geleneksel performans ölçüm yöntemleri ile benzer şekilde finansal performans ölçütlerini ortaya koymaktır. Geleneksel yöntemlerden farkı ise finansal boyutun, finansal ve finansal olmayan hedefler arasındaki ilişkiyi garantilemek ve böylece kurumsal karne yöntemini güçlendirerek sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde ele alınmasıdır (Niven, 2002: 17).

Bugün finansal olmayan amaçlar kurumsal karnenin önemli bir bölümünü oluştursa da, finansal amaçlar önemini korumaktadır ve diğer boyutlar için odak noktası niteliğindedir. Ayrıca işletmenin geçmiş performansını ölçmek için geleneksel finansal ölçütler kullanılmaktadır (Papenhausen ve Einstein, 2006: 16). Yatırım getirisi, hissedar değeri,

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

kârlılık, büyüme oranı gibi geleneksel finansal veriler işletmenin somut sonuçlarını açıklamaktadır (Kaplan, 2005: 41).

Müşteri Boyutu

Finansal boyutta yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesi, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasına bağlı olduğu için modele müşteri boyutu da dahil edilmiştir (Bertan, 2009: 2530). Bu boyutta, işletme hedef ve amaçlarına ulaşmak için "Müşteriye nasıl görünmekteyiz?" sorusuna cevap aranmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 182; Kaplan ve Norton, 1992: 175).

İşletmenin hedefleri arasında, müşterilerin ürün/hizmetleri satın alması, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı ve devamlılığı yer almakta ve bu hedefler potansiyel müşteriler hakkında yapılacak tahminlerle geliştirilerek pazar özellikleri belirlenmektedir (Nair, 2004: 23). Boyutta yer alacak ölçütlerin müşteri memnuniyeti ve bağlılığını gösterecek nitelikte olması gerekmektedir (Ecevit ve İşçi, 2007: 125).

Müşteri boyutunun temel ölçütleri; müşterilerin kazanılması, müşteri devamlılığı, müşteri tatmini, müşteri kârlılığı ve pazar payıdır (Kaplan ve Norton, 1996b: 58-61). *Müşteri kazanma ölçütü*, işletmelerin yeni müşteri sayısı ile ilgili bir ölçüttür. *Müşteri devamlılığı*, müşterilerin satın aldıkları ürün ya da hizmetlerden ne kadar süre yararlanmaya devam ettiklerini gösteren bir ölçüttür. *Müşteri tatmini*, müşterilerden ve satış noktalarından elde edilecek geri bildirimle ölçülmektedir. *Müşteri kârlılığı ölçütü*, ürün ve hizmetlerden elde edilen kârın her bir müşteriye göre ayrıştırılmasıdır. *Pazar payı* ise, işletmenin rakiplerine oranla satış hacmini göstermektedir. Özellikle işletmenin hedeflenen Pazar bölümündeki payı hesaplanmaktadır.

İç Süreçler Boyutu

Bu boyutta, müşteri boyutundaki hedefleri gerçekleştirmek amacıyla müşteri memnuniyeti sağlayacak işletmenin kritik iç süreçleri tanımlanmakta ve işletmede hangi iç süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerektiği üzerine odaklanılmaktadır (Bertan, 2009: 2530; Kaplan ve Norton, 1996c: 27; Utkutuğ, 2008: 61). İşletme faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik ölçütlerini de içeren iç süreçler (Butler vd., 2011: 4), hissedarların finansal performansla ilişkin beklentilerinin karşılanmasını ve hedeflenen pazar bölümünde müşterilere sunulacak değer yaratılmasını sağlayacak işletme içi yöntemler olarak tanımlanmaktadır (Kocaman, 2006: 59; Wu vd., 2009: 307).

Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

Müşteri boyutunda yer alan hedefleri gerçekleştirmek için temel süreçler, iç hedefler ve sonuçları kapsayan iç süreçler boyutu (Grasseova, 2010: 50); yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmet olmak üzere kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında değişik ölçüler ele alınabilmektedir (Dündar, 2005: 42; Kocaman, 2006: 59; Wu vd., 2009: 307). Yenileme sürecinde, müşterilerin henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçları belirlenerek bunları karşılayacak ürün/hizmetler tasarlanmakta; operasyon sürecinde, mevcut ürün/hizmetlerin üretilmesi, müşterilere sunulması, maliyet kontrolü ve maliyetlerin düşürülmesi yer almakta ve son olarak satış sonrası hizmet sürecinde ise, ürün/hizmetlerin satışından sonra gerçekleştirilen faaliyetler ele alınmaktadır. Kısaca, iç süreçler boyutu, müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlamakta ve karşılanması ile son bulmaktadır (İme, 2010: 379; Kaygusuz, 2005: 95).

Bir işletme finansal boyut ve müşteri boyutlarını açık bir şekilde ortaya koyarak müşteri değerlendirme kriterlerini farklılaştırabileceği gibi, finansal amaçlı verimlilik artışını sağlayabilecek araçları da belirleyebilmektedir. Söz konusu araçlar kurumsal karnenin iç süreçler boyutunda tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan örgütsel faaliyetler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001: 93):

- Ayrıcalık Oluşturma (*Building Franchise*): Yeni ürün/hizmet geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak için yeniliği teşvik etme.

- İşletmenin Müşteri Gözündeki Değerini Artırma (*Increasing Customer Value*): Mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi.

- Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi (*Achieving Operational Excellence*): Arz zinciri yönetiminin, iç süreçlerin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.

- İyi Bir Şirket Üyesi Olma (*Becoming a Good Corporate Citizen*): Dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutunun amacı, öğrenme ve gelişmeyi sağlayacak ölçütlerin belirlenmesidir. Bu boyutta, işletmelerin stratejilerine ulaşabilmeleri için öğrenme ve gelişme yeteneklerinin nasıl devam ettirilip geliştirileceği sorusuna cevap aranmakta (Chaven, 2009: 397) ve çalışanlar yenilikçi uygulamalar yoluyla örgütsel değer yaratmaya yönlendirilmektedir (Butler vd., 2011: 4). Bu boyut, diğer bütün boyutların temelidir (Nair, 2004: 24). İşletmeler bu aşamada

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

stratejilerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak olan çalışanların kapasite ve yetenekleri yanında, kullanılan bilgi işleme teknolojileri ve örgüt ortamını belirlemektedirler (Kaplan ve Norton, 2001: 94).

Bu boyuttaki amaçlar kurumsal karnenin diğer boyutlarındaki sonuçları elde etmeye yönelik girişimlerden oluşmaktadır (Aldur, 2008: 44). Öğrenme ve gelişme boyutu incelenirken çalışanlar, örgütsel süreç ve sistemler olmak üzere üç temel faktör esas alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996c: 28-29). Öğrenme ve gelişme boyutunda yenilik, yaratıcılık, yetkinlik ve yetenekler üzerinde durulmaktadır (Ong, Teh, Lau ve Wong, 2010: 24). Bu sınıflandırma kapsamında çalışanlara yeni yetenekler kazandırma, bilgi teknolojileri ve bilgi sistemlerini geliştirme, çalışanların tatmini vb. ölçütler ele alınabilmektedir (Dündar, 2005: 44; Ecevit ve İşçi, 2007: 125).

KARAR ALMA VE KURUMSAL KARNE İLİŞKİSİ

Küreselleşme çağında meydana gelen hızlı değişim, aynı zamanda işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında, kârlılıklarını artırmada ve pazar paylarını genişletmede yöneticilerin alacağı kararları önemli hale getirmektedir. Küreselleşmenin getirdiği ekonomik ve teknolojik gelişmeler, yöneticileri, belirsizlik ortamında bu hızlı değişim ve gelişime anında cevap verebilecek, sorunlara hızlı bir şekilde çözüm üretebilecek akılcı ve doğru karar almak zorunda bırakmaktadır (Yeniçeri ve Seçkin, 2011: 97).

Hızla değişen ve gelişen bugünün şartlarında işletmelerin devamlılığı ve başarısı yöneticilerin aldıkları kararlara bağlı olmaktadır. Doğru verilmiş kararlar işletmelerin değerini artırırken, yanlış kararlar işletmeyi bazı olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktadır (Yeşil ve Erşahan, 2011: 317). Bu nedenle yöneticiler, başarılı sonuçlara ulaşabilmek için hızlı ve uygun karar almak durumundadırlar (Köylü, 2004: 48).

Karar alma sürecinde kullanılan veriler geçmişe yönelik olmamalı ve işletmeyi geleceğin belirsizliklerine karşı korumalıdır. Performans değerlendirme yöntemleri bugünün belirsizlik ortamında işletmeyi geleceğin belirsizliklerine karşı hazır tutmaya yöneliktir ve kendi içinde değişik araçlar/boyutlar bulunmaktadır (İme, 2010: 380). Bu yöntemlerden biri de karar alma sürecinde yararlanılabilecek kurumsal karnedir (Çetinoğlu, Kurnaz ve Şen, 2011: 143). Yöneticiler, mevcut performans ölçümlerine göre karar almaktadır. Ancak bu sonuçlar daha çok finansal verilere dayalı olmaktadır. Kurumsal karne ise performans

Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

değerlendirmesi yaparken geçmiş finansal verilerin yanı sıra geleceğe dayalı finansal olmayan verileri de kapsamaktadır. Bu nedenle kurumsal karne, yöneticilerin karar alma sürecine önemli katkılar sağlamaktadır (Senal, Ateş ve Özdemir, 2009: 11).

Yöneticiler, karar alma sürecinde öncelikle finansal verileri bir girdi olarak kullanmaktadır. Kullanılan finansal veriler yöneticilerin geleceğe yönelik karar ve faaliyetlerinde yol göstermektedir (Hall, 2010: 301). Finansal olmayan diğer veriler de önemli olmakla birlikte finansal performans ölçütlerinin diğer boyutlardaki hedeflere ulaşmak açısından temel gösterge niteliğinde olması ve ağırlığının daha fazla olması, yöneticilerin karar alma sürecinde finansal boyutun önemini artırmaktadır (Çetinoğlu vd., 2011: 144). Yöneticiler aynı zamanda, müşteri memnuniyeti sağlama ve müşteri devamlılığını artırma bakımından, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya ve pazar payını artırarak güçlendirmeye yönelik rasyonel ve doğru kararlar almak zorundadırlar (Senal vd., 2009: 1). Ayrıca, hedeflenen pazar payında müşteri elde etme ve devamlılığını sağlamaya, dolayısıyla müşteri değeri yaratma ve hissedarların finansal kâr beklentilerini karşılamaya yönelik hangi iç süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerektiği konusunda (Kaplan ve Norton, 1996c: 27) ve işletmenin başarılı olabilmesi için işletme bünyesinde yer alan çalışanları işletme ile aynı amaca yönlendirecek ve ortak bir hedefe odaklanmalarını sağlayacak kararlar almak durumundadırlar.

ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI

Metodoloji

Dünya genelinde yaşanan küreselleşme süreci ve küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, yöneticilerin küresel rekabet ortamında karar alma sürecini giderek zorlaştırmaktadır. Bugün yöneticilerin geleneksel yöntemler ile sadece finansal ölçütlere dayalı karar almaları, işletme başarısını olumsuz etkilemekte ve işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşılmasını güçleştirmektedir. İşletmelerin başarısı, yöneticilerin finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütleri de içeren kurumsal karne gibi yöntemleri kullanmalarına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Alanya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde kurumsal karne uygulamalarının üst yönetim kararlarına etkilerini ölçmek ve yöneticilerin karar alma sürecinde önceliklerinin kurumsal karnenin hangi boyutu üzerine yoğunlaştığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle yazın incelenerek ikincil verilere

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

ulaşmış ve konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin kararlarında kurumsal karnenin etkinliğini ölçmek amacıyla ampirik bir çalışma yapılmıştır.

Araştırma evreni Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden oluşmaktadır. Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri Alanya'nın belde belediyeleri de dahil olmak üzere 45 tanedir (Alanya Ticaret ve Sanayi Odası, 2013). Evrenin zaman ve çaba açısından ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle örneklem alınmamış, tüm evrene ulaşılmaya çalışılmıştır. Bazı otellerin kış sezonunda kapalı olması nedeniyle 38 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinden toplam 108 yöneticiye ulaşılabilmektedir.

Araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Soru formunun oluşturulmasında Kılınc, Mesci ve Güler (2008), Ağca (2009) ve Gündüzalp'in (2010) çalışmalarından faydalanılmıştır. Yöneticilere, kurumsal karne boyutlarının karar alma sürecine etkilerine ilişkin 32 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sezon dışı olması nedeniyle bazı konaklama işletmelerinin kapalı olması ve üst düzey yöneticilere ulaşamaması araştırmanın en büyük kısıtıdır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak test edilecek hipotezler, yöneticilerin karar alma sürecinde kurumsal karnenin dört boyutu olan finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutlarının etkinliğinin ölçülmesine yönelik hazırlanmıştır. Hipotezler, ayrıca yöneticilerin cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi gibi demografik özelliklerine göre karar alma sürecinde kurumsal karne boyutlarının etkinliğini ölçmek için oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bu hipotezler aşağıda gösterilmektedir.

H1: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

H2: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin müşteri boyutunda yer alan değişkenlere verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

H3: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

H4: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

H5: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin aldıkları kararlar kurumsal karnenin boyutlarında yer alan değişkenlere verdikleri önem düzeyinden etkilenmektedir.

H6: Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi erkek yöneticilerin verdiği önem düzeyine göre daha yüksektir.

H7: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin müşteri boyutunda yer alan değişkenlere yönelik değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H8: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem düzeyi işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H9: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi işletmede çalışan iş gören sayısına göre farklılık göstermektedir.

Bulgular

Bu bölümde 108 yöneticinin yanıtladığı anketlerin SPSS sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 1'de de görüldüğü üzere ölçeğin güvenilirliği %88 olarak belirlenmiştir.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alfa Değeri	Standardize Edilmiş Cronbach's Alfa Değeri	Öge Sayısı
,887	,878	25

Tanımlayıcı bulgular. Bu alt bölümde Alanya'da faaliyet gösteren 38 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan 108 yöneticinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular değerlendirilmektedir. Yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2'de gösterilmektedir.

Cinsiyet: Frekans analizi sonuçlarına göre, ankete katılan yöneticilerin %22,2'si kadın, %77,8'i erkeklerden oluşmaktadır.

Yaş grupları: Yöneticilerin yaş dağılımları incelendiğinde, yaş aralığının daha çok 35 ve 54 yaş arası 2. ve 3. grupta yoğunlaştığı görülmektedir. 35-44 yaş arası yöneticiler, evrenin %40,7'sini oluştururken 45-54 yaş arası yöneticiler %25,9 oranında bir paya sahiptir. Yöneticilerin yaş dağılımında üçüncü sırada %19,4 oranında 25-34 yaş arası grup yer almaktadır. 55 yaş üzeri 4. grup ise %13,9 orana sahiptir. Elde elden

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

verilere göre araştırılan konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticiler daha çok orta yaştaki bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 2: Yöneticilerin Demografik Özellikleri

		Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	24	22,2
	Erkek	84	77,8
Yaş	25-34	21	19,4
	34-44	44	40,7
	45-54	28	25,9
	55 ve üzeri	15	13,9
	Eğitim Durumu	İlköğretim	14
	Lise	43	39,8
	Üniversite	31	28,7
	Lisansüstü	20	18,5
Pozisyon	Sahip	29	26,9
	Genel Müdür	31	28,7
	Genel Müd. Yrd.	34	31,5
	Depart. Müdürü	14	13
Çalışma Süresi	0-5 Yıl	35	32,4
	6-10 Yıl	42	38,9
	11-15 Yıl	16	14,8
	16 Yıl ve üzeri	15	13,9
İşletmede Çalışan Sayısı	49 kişi ve altı	6	5,6
	50-99 kişi	58	53,7
	100-149 kişi	23	21,3
	150 kişi ve üzeri	21	19,4

Eğitim durumu: Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde, %39,8'inin lise, %28,7'sinin üniversite, %18,5'inin lisansüstü, %13'ünün ise ilköğretim mezunu olduğu Tablo 2'de görülmektedir. Elde edilen verilere göre yöneticilerin çoğunluğu lise ve üniversite mezunu olmaktadır.

İşletmedeki pozisyon durumu: Yöneticilerin işletmedeki pozisyonları incelendiğinde %31,5'inin genel müdür yardımcısı, %28,7'sinin genel müdür, %26,9'unun işletme sahibi ve %13'ünün departman müdürü olduğu Tablo 2'de görülmektedir.

İşletmede çalışma süresine göre dağılım: Frekans analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin %38,9'u şu anki işyerlerinde 6-10 yıl arası bir süredir çalışmaktadır. İşletmede hizmet süresi bakımından ikinci sırayı %32,4 oranında 0-5 yıldır çalışan yöneticiler alırken, üçüncü sırada %14,8 paya

Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

sahip 11-15 yıl arası çalışan yöneticiler yer almaktadır. Şu anki işyerinde 16 yıl ve üzeri hizmet veren yöneticiler %13 oranında bir paya sahiptir.

İşletmedeki çalışan sayısı: Konaklama işletmeleri çalışan sayısı analiz edildiğinde 58 işletmenin 50-99 arası, 23'ünün 100-149 arası, 21'inin 150 ve üzeri, 6'sının ise 49 ve altı çalışana sahip olduğu görülmektedir.

Hipotezlere dayalı bulgular. Bu bölümde, hipotezlerin değerlendirilmesinde kullanılan analizlere yer verilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde kurumsal karne boyutları ile karar alma ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi, kurumsal karne boyutlarına ilişkin yönetici grupları arasındaki farklılıkları değerlendirmek için t ve anova testi ve kurumsal karnenin yönetici kararlarına etkisini değerlendirmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin kararları ile kurumsal karne boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizleri: Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi ve varsa ilişkinin düzeyini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Analiz sonucunda ilişki olup olmadığı ve ilişkinin düzeyi korelasyon katsayısı (r) ile hesaplanmaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değer alır. Korelasyon katsayısının %50 ve üzerinde olması orta düzeyden yükseğe doğru artan bir ilişkiyi göstermektedir. Ancak korelasyon katsayısından önce hipotezde yer alan ilişki veya farklılığın tesadüfi mi yoksa istatistiksel açıdan önemli mi olduğuna karar verilmelidir. Anlamlılık düzeyi güven aralığı kavramıyla açıklanmaktadır ve %5 anlamlılık düzeyi %95 güven aralığını ifade etmektedir. Kısaca anlamlılık düzeyi %5'i geçmiyorsa test edilen hipotez istatistiksel açıdan anlamlı olmaktadır (Kalaycı, 2010: 320). Tablo 3'te yöneticilerin kurumsal karne boyutlarına verdikleri önem düzeyi ile karar almaları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizleri gösterilmektedir.

H1: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

Tablo 3'e göre $r = 0,535$ ve $p = 0,001 < 0,050$ olduğu için H1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi ile aldıkları kararlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin finansal boyutta yer alan değişkenlere verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

H2: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin müşteri boyutunda yer alan değişkenlere verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

Tablo 3 verilerine göre $r=0,706$ ve $p=0,001<0,050$ olması dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmektedir. Bu durumda müşteri boyutu değişkenleri ve yöneticilerin aldıkları kararlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve yöneticilerin müşteri boyutunda yer alan değerlere verdikleri önem düzeyi arttıkça aldıkları kararlar daha etkili olmaktadır.

Tablo 3: Yöneticilerin Kurumsal Karne Boyutlarına Verdikleri Önem Düzeyi ile Kararları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizleri

	r	p
Yöneticilerin Finansal Boyuta Verdikleri Önem Düzeyi İle Kararları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	0,535	0,001
Yöneticilerin Müşteri Boyutuna Verdikleri Önem Düzeyi İle Kararları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	0,706	0,001
Yöneticilerin İç Süreçler Boyutuna Verdikleri Önem Düzeyi İle Kararları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	0,524	0,001
Yöneticilerin Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Verdikleri Önem Düzeyi İle Kararları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	0,428	0,001

H3: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

Tablo 3 verilerine göre H3 hipotezi, $r=0,524$ ve $p=0,001<0,050$ olduğu için desteklenmektedir. Yöneticilerin aldıkları kararlar, iç süreçler boyutundaki değişkenlere verdikleri önem düzeyi arttıkça, daha etkili olmaktadır.

H4: Konaklama işletmelerinde üst düzey yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

Tablo 3'te de görüldüğü üzere $r=0,428$ ve $p=0,001<0,050$ olduğu için H4 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan değerlere verdikleri önem düzeyi ile aldıkları kararlar arasında önemli bir ilişki vardır ve bunlara verdikleri önem düzeyi arttıkça daha etkili karar almaktadırlar.

Konaklama İşletmelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin Kararları İle Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi:

H5: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin aldıkları kararlar kurumsal karnenin boyutlarında yer alan değerlere verdikleri önem düzeyinden etkilenmektedir.

Tablo 4: Karar Alma İle Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Müşteri boyutu	0,786	0,000
İç süreçler boyutu	0,746	0,000
Öğrenme ve gelişme boyutu	0,502	0,000
Finansal boyut	0,179	0,036
$R^2 = 0,726$		F=68,276 F değerinin anlamlılık düzeyi=0,000

Tablo 4'e göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi ($R^2 = 0,726$; $F=68,276$; $p=0,001$) istatistiki açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenler olarak kullanılan müşteri boyutu ($\beta=0,786$; $p=0,001$), iç süreçler boyutu ($\beta=0,746$; $p=0,001$), öğrenme ve gelişme boyutu ($\beta=0,502$; $p=0,001$) ve finansal boyutun ($\beta=0,149$; $p=0,036$) bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Kurumsal karnenin dört boyutu toplamda konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerinin karar alma sürecinde %72 oranında ($R^2 = 0,726$) bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan regresyon analizi sonucunda istatistiksel açıdan kurumsal karnenin dört değişkeni de modele dahil olduğu için H5 hipotezi kabul edilmektedir.

Diğer Hipotezlere İlişkin Bulgular.

H6: Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi erkek yöneticilerin verdiği önem düzeyine göre daha yüksektir.

Tablo 5: Yöneticilerin Cinsiyet ve Finansal Boyut Değerlendirmelerine İlişkin t Analizi Bulguları

Cinsiyet	A.O.	S.S.	t	p
Kadın	4,27	0,09	4,905	0,000
Erkek	4,08	0,30		

$p=0,001 < 0,050$

t testi iki grup arasında aritmetik ortalamalar açısından istatistiksel olarak önemli bir fark olup olmadığını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010: 276). Tablo 5'te yer alan t testi analizine göre $t = 4,905$ ve $p=0,001 < 0,050$ olduğu için H6 hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi ($AO=4,27$; $SS=0,09$) ile erkek yöneticilerin finansal boyut değişkenlerine verdikleri önem düzeyi

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

(AO=4,08; SS=0,30) arasında %95 anlam düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Anova analizi ikiden fazla grubun aritmetik ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla kullanılmaktadır. Analiz ikiden fazla grubun aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığıyla ilgili hipotezi ölçmek için kullanılmaktadır. Anova analizinde hipotezi test etmek için F değeri kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010: 281).

Tablo 6'da yöneticilerin eğitim durumları, çalışma süreleri ve çalışan sayılarına göre, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutunu değerlendirmelerine ilişkin anova analizi bulguları gösterilmektedir.

Tablo 6: Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Kurumsal Karne Boyutlarını Değerlendirmelerine İlişkin Anova Analizi Bulguları

	N	A.O.	S.S.	S.H	ANOVA	
Eğitim Durumu						
İlköğretim	14	3,07	0,00	0,0645	F	p
Lise	43	3,80	0,42	0,0000		
Üniversite	31	4,00	0,00	0,0000	49,302	0,000
Lisansüstü	20	3,87	0,38	0,0685		
Çalışma Süresi						
0-5 yıl	35	4,09	0,22	0,0387	F	p
6-10 yıl	42	3,17	0,58	0,0899		
11-15 yıl	46	3,40	0,00	0,000	38,057	0,000
16 yıl ve üzeri	15	3,25	0,20	0,533		
Çalışan Sayısı						
10-49 kişi	16	3,07	0,09	0,0208	F	p
50-99 kişi	48	3,60	0,00	0,000		
100-149 kişi	23	3,33	0,38	0,0843	42,416	0,000
150 kişi ve üzeri	21	3,80	0,29	0,0382		

p=0,001>0,050

Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

H7: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin müşteri boyutunda yer alan değişkenlere yönelik değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 6'daki analiz bulgularına göre ilköğretim mezunu yöneticiler (AO=3,07; SS=0,00), lise mezunu yöneticiler (AO=3,80; SS=0,42), üniversite mezunu yöneticiler (AO=4,00; SS=0,00) ve lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin (AO=3,87; SS=0,38) müşteri boyutundaki değişkenlere verdikleri önem düzeyi arasında %95 anlam düzeyine göre (F=49,302; p=0,001<0,050) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anavo analizi bulgularına göre üniversite mezunu yöneticiler başta olmak üzere sırasıyla lisansüstü, lise ve ilköğretim mezunu yöneticilerin eğitim durumlarına göre müşteri boyutunda yer alan değişkenleri değerlendirme düzeyleri farklılaşmaktadır. Bu durumda H7 hipotezi desteklenmektedir.

H8: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem düzeyi işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 6'da gösterildiği üzere yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık (F=38,057; p=0,001<0,050) bulunmaktadır. Bu sonuca göre işletmede 0-5 yıl arası çalışan yöneticiler (AO= 4,09; SS= 0,38) iç süreçler boyutunda yer alan değişkenlere en fazla önemi verirken, bunu sırası ile 11-15 yıl arası çalışan yöneticiler (AO= 3,40; SS= 0,00), 16 yıl ve üzeri çalışan yöneticiler (AO= 3,25; SS= 0,20) ve son olarak 6-10 yıl arası çalışan yöneticiler (AO= 3,17; SS= 0,58) izlemektedir. Buna göre H8 hipotezi kabul edilmektedir.

H9: Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi işletmede çalışan iş gören sayısına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 6'da gösterilen bulgulara göre, 150 kişi ve üzeri çalışana (AO= 3,80; SS= 0,29) sahip yöneticiler, 50-99 çalışana sahip (AO= 3,60; SS= 0,00) yöneticiler, 100-149 çalışana sahip (AO=3,33; SS= 0,38) yöneticiler ve 10-49 çalışana sahip (AO= 3,07; SS= 0,09) yöneticilerin öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan değişkenlere verdikleri önem düzeyi (F= 42,416; p=0,001<0,050) %95 güven aralığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu durumda H9 hipotezi kabul edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde konaklama işletmeleri yöneticileri finansal değişkenlerin yanında müşteri, çalışanlar, iç süreçler, öğrenme ve gelişme

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

gibi geleceğe yönelik performans değişkenlerinin de dahil olduğu çok boyutlu kurumsal karne göstergelerine göre kararlar almaktadırlar. Çalışma, konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin kararlarında kurumsal karne boyutlarının etkinliğini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Yazında konaklama işletmelerine yönelik kurumsal karne çalışmalarının yapılmadığı tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri yöneticileri, kurumsal karne çalışmalarından çıkan sonuçları karar alma sürecinde kullanmak yerine, işletmenin sadece finansal performans göstergelerini ortaklara bir rapor halinde sunmayı tercih etmektedirler.

Konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin kararlarında kurumsal karne boyutlarının etkisini ölçmek amacı doğrultusunda, çalışmada geliştirilen hipotezler kurumsal karnenin dört boyutunun da yöneticilerin karar alma sürecinde etkili olduğu yönündedir.

Regresyon analizi sonucuna göre konaklama işletmelerinin yöneticileri, öncelikle müşteri boyutu ile ilgili değişkenler olmak üzere, sırasıyla iç süreçler, öğrenme ve gelişme ve finansal boyut performans sonuçlarına göre karar vermektedirler.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre ise, konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin kurumsal karnenin finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi arttıkça bu bilgileri karar alma sürecinde daha etkili ve daha fazla kullandıkları gözlenmektedir. Örneğin müşteri boyutuna verdikleri önem yüksek olduğu için kararlarında müşteri boyutuna ilişkin değişkenleri yoğun olarak kullandıkları gözlenmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre finansal boyut değişkenlerine daha fazla önem vermektedirler.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin müşteri boyutu değişkenlerine verdikleri önem düzeyi eğitim düzeylerine göre değişmektedir. Buna göre üniversite mezunu yöneticiler ilköğretim, lise ve lisansüstü yöneticilere göre müşteri boyutu değişkenlerine daha fazla önem vermektedirler.

Yöneticilerin iç süreç boyutuna verdikleri önem düzeyi deneyimlerine göre farklılaşmaktadır. Örneğin 0-5 yıl arası deneyimi olan yöneticilerin iç süreçler boyutuna verdikleri önem düzeyi daha fazladır.

Anova analizi sonuçlarına göre işletmede çalışan sayısı arttıkça yöneticilerin karar alma sürecinde öğrenme ve gelişme boyutuna verdikleri önem düzeyi de artmaktadır.

Yapılan çalışma, özetle, konaklama işletmelerinin yöneticilerinin alacakları kararlarda geçmiş dönemlerde olduğu gibi sadece finansal

Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

performans ölçütlerinin etkili olmadığını, aynı zamanda kurumsal karnenin müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutları ile ilgili performans ölçütlerinin de oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Hatta elde edilen bulgular konaklama işletmelerinin yöneticilerinin müşteri boyutuna ilişkin performans sonuçlarına daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiş olan çalışma, konaklama işletmelerinde kurumsal karne konusunda uygulama yapacak akademisyenlere kurumsal karnenin hangi boyutuna ağırlık verecekleri hakkında yöneticilerin görüşlerini sunma açısından destek olacaktır. Ayrıca, sektör yöneticilerine kurumsal karnenin hangi boyutları üzerinde nasıl bir çalışma yapılacağı konusunda da kaynak olacaktır. İlerideki çalışmalar için diğer yıldızlardaki konaklama işletmelerinde, turizm sektöründe yer alan seyahat acenteleri, restoranlar gibi işletmelerde kurumsal karne uygulamalarına yönelik çalışmalar önerilmektedir.

Yukarıda detaylı olarak verilen kurumsal karne uygulamaları ile ilgili önceki çalışmalar ile bu çalışma arasındaki en önemli fark, önceki çalışmaların konaklama işletmesi yöneticilerinin görüşleri dikkate alınmadan, diğer bir deyiş ile, kurumsal karnenin hangi boyutunun işletmeler için karar alma sürecine destek vereceği göz ardı edilerek hazırlanmış olmasıdır. Diğer bir fark ise önceki çalışmaların ağırlıklı olarak -birkaç makale hariç- konaklama sektörüne dair olmamasıdır. Bu çalışma, daha sonra yapılacak çalışmalara konaklama işletmeleri yöneticilerinin karar alma sürecinde kurumsal karne boyutlarına verdikleri önem düzeyine yönelik katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. (2009). Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (Pd) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23, 51-66.
- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8, 173-193.
- Ahmad, Z., Ahmad ,Z., Ahmad, I. ve Nawaz, M.M. (2010). Balanced Scorecard: Is It A Spontaneous Performance Measurement Tool? Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2, 99-107.

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

- Aktürk, A., Okutmuş, E. ve Yirik, Ş. (2013). Konaklama Sektöründe Finansal Boyutuyla Bir Kurumsal Karne Uygulaması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 1, 109-122.
- Aktürk, A. ve Özgür, E. (2011). Otel İşletmelerinde Bir Faaliyet Denetim Aracı Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan 2011, 17-32.
- Alanya Ticaret ve Sanayi Odası. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, http://Www.Altso.Org.Tr/Index.Php?Option=Com_Content&Task=View&İd=63&Itemid=117.
- Aldur, V.E. (2008). Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Bertan, S. (2009). Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne. *Journal of Yasar University*, 16, 2524-2538.
- Biggart, T.B., Burne, L., Flanagan, R. ve Harden, W. (2010). Is a Balanced Scorecard Useful in a Competitive Retail Environment? *Management Accounting Quarterly*, 12, 1-12.
- Budde, J. (2007). Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard. *Journal of Accounting Research*, 45, 515-539.
- Butler, J.B., Henderson, S.C. ve Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12, 1-10.
- Büyük, K. ve Barca, M. (2011). Kamu Örgütlerinde Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karnesinin Kullanımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 163-174.
- Chaven, M. (2009). The Balanced Scorecard: A New Challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406.
- Coşkun, A. (2006). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 1, 127-153.
- Çakmak, N. (2005). Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde Balanced Scorecard (Bsc): Dengeli Kurumsal Karne Yaklaşımı. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, <http://Kaynak.Unak.Org.Tr/Bildiri/Unak05/U05-23.Pdf>.
- Çetinoğlu, T., Kurnaz, N. ve Şen, Y. (2011). Kurumsal Kaynak Planlaması: Yönetimsel Karar Verme Açısından Cp Group Uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 141-154.
- Çukurçayır, M.A. ve Eroğlu, H.T. (2004). Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi. *Sayıştay Dergisi*, 53, 41-67.

Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

- Devine, K., Kloppenborg, T.J. ve O'clock, P. (2010). Project Measurement and Success: A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Health Care Finance*, 36, 38-50.
- Dündar, İ. (2005). Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması ve Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi.
- Ecevit, Z. ve İşçi, Ö. (2007). Kurumsal Karne Gelişiminde Stratejik Yönetimi Etkinleştirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 121-134.
- Elmacı, O., Sevim, Ş. ve Çelikkol, H. (2009). İşletme Stratejilerinin Eyleme Dönüştürülmesinde Strateji Haritası ve Kurumsal Karne (Bsc)'nin Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi. *The International Symposium Modern Developmental Trends and Turkish World*, Khazar Üniversitesi, Bakü, 29-31 Mayıs 2009.
- Grasseova, M. (2010). Utilization of Balanced Scorecard in Public Administration. *Management and Economics*, 1(57), 49-57.
- Gündüzalp, S. (2010). Eğitim Müfettişi, Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Kurumsal Karne Sisteminin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi.
- Güner, M.F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 247-265.
- Hall, M. (2010). Accounting Information and Managerial Work Accounting. *Organizations and Society*, 35, 301-315.
- İme, M. (2010). İşletmeleri Tümünden Değerleme Yöntemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29, 361-385.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 5. Baskı. Ankara: Asi Yayın Dağıtım.
- Kaplan, R.S. (2005). How the Balanced Scorecard Complements the Mckinsey 7-S Model. *Strategy and Leadership*, 33(3), 41-46.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, <http://Www.Mendeley.Com/Research/The-Balanced-Scorecardmeasures-That-Drive-Performance-The-Balanced-Scorecard-Measures-That-Drive-Performance/#>.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1-2, 75-85.

Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi

- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39, 53-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996c). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=Mrhc5khxczec&oi=fnd&pg=pr7&dq=The+Balanced+Scorecard:+Translating+Strategy+Into+Action.&ots=Ww0vsea1pd&sig=Vvxuta8anjm3ayl6orbz2qpuvk0&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20balanced%20scorecard%3a%20translating%20strategy%20into%20action.&f=false.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *American Accounting Association*, 15, 87-104.
- Kaygusuz, S.Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7, 81-103.
- Kettunen, J. ve Kantola, I. (2005). Management Information System Based on the Balanced Scorecard. *Campus-Wide Information Systems*, 22, 263-274.
- Kılınç, İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 1-21.
- Kocaman, N.G. (2006). Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yönetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Köylü, A. (2004). Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri Ve Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi.
- Nair, M. (2004). Essentials of Balanced Scorecard. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=7vubau3irmgc&oi=fnd&pg=pr11&dq=essentials+of+balanced+scorecard&ots=psc14s7ugm&sig=_key8hufesekjgt1ayk92ywiingc&redir_esc=y#v=onepage&q=essentials%20of%20balanced%20scorecard&f=false
- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, <http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=kjgwqjcfbo8c&oi=fnd&pg=pr7&dq=balanced+scorecard+step-by-step,&ots=>

Ercüment Okutmuş ve Ayşe Ergül

- rrw_zjvan9&sig=dgsxcp4k7qd_stdwlnbg_nfxtly&redir_esc=y#v=on
epage&q=balanced%20scorecard%20step-by-step%2c&f=false.
- Ong, T.S., Teh, B.H., Lau, C.K. ve Wong S.L.S. (2010). Adoption and Implementation of Balanced Scorecard in Malaysia, *Asia-Pacific. Management Accounting Journal*, 5, 21-40.
- Papenhausen, C. ve Einstein, W. (2006). Insights from the Balanced Scorecard Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 15-22.
- Rasila, H., Alho, J. ve Nenonen, S. (2010). Using Balanced Scorecard in Operationalising Fm Strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 12, 279-288.
- Senal, S., Ateş, B.A. ve Özdemir, O. (2009). Yönetimin Karar Verme Süreci ve Maliyet Yönetim Yaklaşımları. İndirilme Tarihi: 10 Aralık 2013, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim27.pdf>.
- Utkutuğ, Ç.P. (2008). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 55-78.
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10, 148-159.
- Wu, C.R., Lin, C.T. ve Tsai, P.H. (2009). Analysing Alternatives in Financial Services for Wealth Management Banks: The Analytic Network Process and the Balanced Scorecard Approach. *IMA Journal of Management Mathematics*, 20, 303-321.
- Yeniçeri, Ö. ve Seçkin, Z. (2011). Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Karadeniz Araştırmaları*, Bahar 2011, 97-118.
- Yeşil, S. ve Erşahan, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3, 317-329.
- Yıldız, M.S., Karagöz, Y. ve Mesci, M. (2010). Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, 1-22.