

BALANCED SCORECARD SİSTEMİNDE SWOT ANALİZİ İLE AHP KULLANIMI: YEM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Himmet KARADAL*

Alperen Ekrem ÇELİKDİN**

ÖZET

Kıran kırana rekabetin yaşandığı¹ iş dünyasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu amaçla, işletmelerin performansları hakkında doğru bilgi üretmek gerekmektedir. Bir stratejik performans ölçüm sistemi olan Balanced Scorecard (BSC), performans ölçütlerini bütünleştirmiş olsa da öncelikleri belirleme konusunda yönlendirici olamamaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla, Analitik Hiyerarşik Proses (AHP) yöntemi kullanılabilir.

Bu çalışmanın amacı, SWOT analizi ile elde edilen rekabet verileri ekseninde BSC'a ilişkin ölçütlerin oluşturulması ve önceliklerini belirlemek amacıyla, AHP yönteminin kullanılabilirliğini incelemektir. Bir işletmenin orta ve üst kademe yöneticileri odak group olarak seçilmiş ve likert ölçeği kullanılan bir soru formu vasıtasıyla, ölçütleri önceliklendirmeleri beklenmiştir. Sonuçlar ağırlıklı ortalama yöntemiyle bütünleştirilmiş ve BSC'a ait dört boyutta öncelikli kriterler belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Balanced Scorecard, AHP, SWOT, Performans, Strateji

INTEGRATED USAGE OF SWOT ANALYSIS AND AHP WITH BALANCED SCORECARD SYSTEM: AN APPLICATION IN A FEED MILL

ABSTRACT

Business world faces fierce competition, therefore it's inevitable to sustain competitive advantage. For this purpose, it's mandatory to maintain sound knowledge related with the enterprise performance. Despite Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance measurement system, integrates performance indicators, doesn't provide the direction to identify the priorities among the criterions. In order to overcome this shortcoming, Analytic Hierarchical Proses (AHP) can be used.

This paper aims to analyze the usability of AHP to identify the priorities of indicators which has been obtained from swot analysis in the axis of competition data related with the BSC. Middle and top level managers of the enterprise are selected as a focus group and asked to prioritize the indicators applying a questionnaire which uses likert scale. Outputs are aggregated with weighted average method and primary indicators of four BSC frames are identified.

Keywords: Balanced Scorecard, AHP, SWOT, Performance, Strategy

* Doç.Dr., Aksaray Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Organizasyon, hkaradal@gmail.com

** a.celikdin@gmail.com

1. Giriş

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin günlük işleyişlerini izlemenin ötesinde, buldukları iş çevresini izlemek ve rekabeti yönetmek zorunluluğu önem taşımaktadır. Dış çevrelerini inceleme ile birlikte, iç süreçlerini de mükelleştirmeleri kaçınılmazdır. Bu gereklilikler SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads) yani, iç analiz ile SW güçlü ve zayıf yönler, dış analiz ile OT fırsat ve tehditlerin belirlendiği bir yaklaşımı doğurmuştur.

Bu çalışmanın giriş bölümünden sonra yöntemlerin uygulanacağı tekniklerin teorik çerçevesinden bahsedilecektir. Öncelikle literatür çerçevesinde stratejik performans ölçüm sistemlerinden olan Balanced Scorecard (BSC), kaynak verileri sağlayacak olan Porter'ın rekabetin beş faktörü analizi, SWOT Analizi ve Analitik Hiyerarşik Proses (AHP) üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, büyük baş hayvan yemi üretimi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, SWOT analizi ile iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, bir stratejik performans ölçüm sistemi olan BSC' a bu değerlendirmelerin aktarılmasıdır. BSC her ne kadar işletmenin hedeflerinin tüm boyutlarda dengeli olarak BSC'a aktarılmasını sağlasa da, bu ölçütlerin önceliklerini belirlemeye yardımcı olamamaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi için çalışmanın yöntem bölümünde, AHP yöntemi verilmektedir. Yöntem bölümünün devamında, SWOT, AHP ve BSC'nin entegre edildiği uygulamadan bahsedilecektir. Böylelikle, rekabet farkındalığı yüksek, iç kaynaklarını optimize etmek üzere dizayn edilmiş bir stratejik performans ölçüm sisteminin kurulması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın sonuç kısmında ise, tüm bu kavramlar entegre edilerek, AHP yöntemi ile performans ölçütlerinin önceliklendirilmesiyle, işletmelerin rekabet edebilirliğinin nasıl artırılmaya çalışıldığından bahsedilmektedir. Elde edilen sonuçlardan, çalışmanın iyileştirmeye açık alanlarından, ileride bu çalışmanın devamı niteliğinde geliştirilebilecek yeni çalışmalardan bahsedilecektir.

2. Literatür Araştırması

2.1 Balanced Scorecard

Organizasyonların, değişen çevre koşulları karşısında rekabet güçlerini arttırmak amacı ile önerilen yeni yöntemin kavram ve uygulamalarından “Dengeli Başarı Göstergesi” veya “Toplam Başarı Göstergesi” olarak adlandırılabilen “Balanced Scorecard” yaklaşımıdır (Koçel, 2011, s. 447). Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard'ı, tüm örgütün merkezi yönetim konsepti olarak görmektedir (Verweire ve Van Der Berghe, 2004, s. 7-8). Robert Kaplan'a göre Balanced Scorecard, üst yönetime hızlı ama etkili bir işletme özet tablosu sunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999). Balanced scorecard ve boyutları finans, müşteri, şirket içi işlemler ve öğrenme gelişme olarak sınıflandırılmaktadır, şu şekilde açıklanabilir;

Finansal nitelikli göstergeler; Finansal amaçlar, Scorecard'da yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçütün,

finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir (Kaplan ve Norton, 1999, s. 61-63).

Finansal amaçlar, işletmenin geliri, sermayenin kârlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen kârlılıkla ilgili amaçları oluşturmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002, s. 31-48).

Müşterilerle ilgili göstergeler; Müşteri sonuçlarının temel ölçü grubu tüm şirketlerde aynıdır. Bu grupta yer alan ölçüler aşağıdaki şekilde belirtilebilir.

- Pazar payı
- Müşteri devamlılığı
- Müşteri kazanılması
- Müşteri tatmini
- Müşteri karlılığı

Bu temel ölçüler bir nedensel ilişkiler zinciri içinde gruplandırılabilir. Bu beş ölçü tüm şirket tiplerinde aynı şekilde görülebilir (Kaplan ve Norton, 1999, s. 87).

Şirket içi işlemler boyutu; Şirket içi işlemler boyutu için, yöneticilerin, şirketin müşteriler ve hissedarlarla ilgili amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemlerin belirlenmesi gerekir. Şirketler, genellikle finansal ve müşteri boyutları ile ilgili amaç ve ölçüleri belirledikten sonra şirket için yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüleri geliştirirler (Kaplan ve Norton, 1999, s. 115).

Öğrenme ve gelişme boyutu; Örgütlerin kapasiteleri bilgiye bağlıdır. Bu yüzden bilgi, işletmelerin temelini oluşturan kapasitelerini açığa çıkaran bir kaynaktır (Marr ve diğerleri, 2004, s. 551). Balanced Scorecard'ın dördüncü ve son boyutu, kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulması ile ilgili olduğu söylenebilir (Hubbart, 2004, s. 223). BSC, Kritik başarı faktörleri veya ölçütlerinden öte, dört boyutu birbirine bağlayarak, vizyon ve stratejiyi, olgunlaştırılmış, hedef ve ölçütler kümesine, sebep sonuç ilişkisi içerisinde taşır (Chai, 2009, s. 20-21).

2.2 SWOT Analizi

SWOT analizi boyutları;

Bir stratejik planlama metodu olarak bilinen SWOT analizi, işletmenin güçlü yanlarını, zayıf yada kısıtlı yönlerini, çevrede oluşabilecek fırsatları ve gelebilecek tehditleri belirli bir proje veya iş girişimi için değerlendirmektir. (Şener ve Özgürler, 2012, s. 1544).

Fırsatlar; Karar verilmesi gereken önemli bir faktör, örgütünüzün pazarda büyümeye nasıl devam edebileceğine karar vermektir. Bundan sonra, teknolojiye değişimler, hükümet politikaları, sosyal modeller gibi fırsatlar heryerdedir (Wehrich, 1982, s. 1-18);

- Pazardaki çekici fırsatlar nelerdir, nerededir?
- Pazardaki belirginleşmeye başlayan yeni trendler var mıdır?
- Örgütünüz gelecekte ne gibi fırsatların oluşmasını bekliyor?

Tehditler; Kimse tehditler hakkında düşünmek istemez, lakin, kontrolümüz dışındaki dış faktörler olmalarına rağmen halen yüzleşmemiz gerekmektedir. Asya büyük ekonomik çöküşü gibi. Tehditlere hazırlıklı olmak ve türbülanslı durumlarla başa çıkmak hayati önemdedir (Weihrich, 1982, s. 1-18);

- Örgütsel gelişmenizi baskılayan durumlarla rekabetiniz nedir?
- Tüketici taleplerinizde değişim var mı? Hangilerinin ürün veya hizmetlerde yeni talepleri var?
- Değişen teknoloji örgütünüzün pazardaki durumunu yıpratıyor mu?

Üstünlükler; Örgütünüzün güçlü noktalarını belirleyin. Buna iç veya dış müşterileriniz tarafından bakılabilir. Alçakgönüllü olun, olabildiğince pragmatik olun (Weihrich, 1982, s. 1-18);

- Örgütünüzü kalabalıktan bir adım önde tutan, size özgü veya ayırt edici bir avantajınız var mı?
- Müşterilere rekabetler içerisinde sizin örgütünüzü seçtiren nedir?
- Bugün ve gelecekte, rekabetin taklit edemeyeceği, ürün veya hizmetleriniz var mı?

Zayıflıklar; Örgütünüzün zayıflıklarını sadece sizin bakış açınızla değil, daha önemlisi müşterinizin gözünden bakarak tespit edin. Bir örgütün kendi zayıflıklarının ayırımında olması ne kadar zor olsa da acı gerçeği ertelemekten göğüslemek en iyisidir (Weihrich, 1982, s. 1-18);

- Modernize edilebilecek operasyon veya prosedürleriniz var mı?
- Rekabet, neyi örgütünüzden daha iyi idare ediyor, nasıl?
- Örgütünüzün kaçınmak konusunda dikkatli olması gereken bir şey var mı?
- Örgütünüzün domine ettiği belirli bir Pazar segmenti var mı?

2.3 Analitik Hiyerarşik Proses

AHP, ilk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert tarafından ortaya atılmış ve 1977’de Saaty tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilir hale getirilmiştir. AHP bir karar hiyerarşisi üzerinde, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma skalası kullanılarak, gerek kararı etkileyen faktörler ve gerekse bu faktörler açısından karar noktalarının önem değerleri açısından, birebir karşılaştırmalara dayanmaktadır. Sonuçta önem farklılıkları, karar noktaları üzerinde yüzde dağılıma dönüşmektedir (Yaraloğlu, 2001, s. 131). Bu çalışmada AHP kullanılmasının temelinde getirileri ve maliyetleri ile, yapılan seçim sonucunda uygulanacak yöntemler konusunda birbiri ile çelişen alternatiflerin olmasıdır. Uygulama kısmında seçilecek performans ölçütlerinin hangisinin daha faydalı olacağı seçimi yapılacaktır ki Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) problemidir.

AHP ile kriter seçimi, işletmeye öznel ve kişiden kişiye değişen değerlendirmeler yerine daha nesnel, ölçülebilir ve üzerinde uzlaşmaya varılmış kıyaslamalar sağlamaktadır. (Karadal ve Çelikdin, 2013, s. 150). AHP kendi içerisinde tutarlı bir sistematiğe sahip olsa da, karar vericilerin yapacağı nesnel değerlendirmelere

dayanmaktadır. Bu sebeple, karar vericilerin yaptığı kıyaslamaların birbiri ile tutarlı olup olmadığı kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu kıyaslama Tutarlılık Oranı (CR) olarak belirlenmiştir. Hesaplanan CR değerinin 0.10 dan küçük olması karar vericinin yaptığı karşılaştırmaların tutarlı olduğunu gösterir. (Dokuz Eylül Üniversitesi “Analitik Hiyerarşi Prosesi”, <http://www.deu.edu.tr/>)

2.4. Konuyla İlgili Çalışmalar: Balanced Scorecard, Swot Analizi ve AHP

BSC, işletmeyi mekanik bir perspektiften görmektedir. Örgüt bir makineye benzetilmekte, BSC yöntemiyle, bu makine bürokratik bir yaklaşım ile dış etkenlerden bağımsız bir sistem gibi çalıştığı düşünülmektedir (Banchieri ve diğerleri, 2011, s.157). BSC’ nin boyutları, kullanılan ölçütler ve sebep sonuç ilişkileri ile oluşturulan yapı düşünüldüğünde, gayet statik ve işletmenin iç yapısıyla ilgili olduğu görülmektedir. Dış etkenlerden olan, sosyo ekonomik durum, politika, çevre gibi faktörler, BSC yaklaşımına ilave boyutlar olarak eklenmeli veya strateji formülasyonu kısmında, stratejik çerçeveye ilave edilmelidir. Bunun başarılabilmesi, yeni yöntem ve çözümler sayesinde olabilecektir. BSC sistemine yapılan bu eleştirilerden yola çıkarak, önceki bölümlerde bahsedilen teknikleri uygun bir yaklaşımla sentezlemek, eksikliklerin işletme ihtiyaçlarına göre güncellenmesini sağlayabilecektir.

Rekabet üstünlüğü ve uzun dönemli, kalıcı başarı elde etmek isteyen yöneticiler, stratejik uygulama evresinde karşılaşılan sorunları iyi analiz etmeli ve etkili çözümlerini hayata geçirmelidirler (Güner, 2006, s.18). Performans değerlemenin akademik çalışmalar dışında uygulamacılar açısından da dikkat çekici bir konu olduğu görülmektedir (Neely, 1999, s.207).

SWOT analizi ile BSC entegrasyonu literatürde çeşitli kullanımları bulunmaktadır. Manteghi ve Zohrebi yaptıkları çalışmada, Porter’ın rekabeti etkileyen beş güç analizini kullanıp, sektördeki rekabeti analiz etmiş, ardından SWOT matrisi ile örgütün ilk durum stratejik analizini yapmışlar. Buradan elde edilen verileri BSC boyutlarına taşımışlardır (Manteghi ve Zohrebi, 2011).

SWOT analizi ve BSC, kalite fonksiyonu göçerimi yaklaşımı çerçevesinde entegre edilmiş, BSC boyutlarına SWOT analizinin, fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler ekseninde eşleştirmeleri yapılmış, önem skoru ve ölçülen performans skoru kıyaslanmış ve önem skoruna ulaşılacak fark kısmı hedef olarak belirlenmiştir (Ip ve Koo, 2004, s. 533-543).

AHP, bir otelin BSC’ nin oluşturulmasında ve oluşturulan bu karnede belirlenen alt kırımların (boyutların) ağırlıklandırılmasında kullanılmıştır. Sonuç olarak otel firmasının, hiyerarşik olarak, hedeflerden, boyutlara kadar stratejisi oluşturulmuştur (Erbasi ve Parlakkaya, 2012).

AHP, aynı örgüte bağlı farklı lokasyonlardaki fabrikaların BSC başarılarının kıyaslanması konusunda uygulanmış, uygulamada farklı çevrelerde faaliyet gösteren bu işletmelerin başarılı olduğu alanlar ile gelişime açık alanları tespit edilmiş ve işletme yöneticilerine geri besleme sağlanmıştır (Bentes ve diğerleri, 2012).

Bulanık AHP, İş süreçleri yönetiminde süreçlerin kritik performans indikatörlerinin uzmanlarla yapılan mülakatlar sonucu belirlenmesinde kullanılmıştır. AHP yardımıyla 29 detaylı süreç analiz edilmiş olup karar ağaçları oluşturulmuştur.

AHP ve bulanık küme teorisi sistematik bir değerlendirme modeli oluşturulmasında kullanılmıştır (Cho ve Lee, 2011).

AHP, 6 sigma projelerinin BSC boyutları dikkate alınarak uygulanmasında boyutların ağırlıklandırılmasında uygulanmış olup, sonuçlara göre, eğer altı sigma projeleri ile BSC' yi baz alıp kalite kaynaklı maliyetler düşürülmek isteniyorsa, dört boyut içerisinde müşteri ile ilgili olan boyuta vermeleri gereken önem toplam çalışma içerisinde % 38,7 olarak vurgulanmıştır. (Wu H. ve diğerleri, 2011) Benzeri birçok kullanımlarının olduğu ve literatürde geniş yer bulduğu görülmüştür.

3. Metodoloji

SWOT yöntemi, BSC yaklaşımının stratejik analiz perspektifini oluşturacaktır. Bu yöntem ile iç ve dış çevre analiz edilecek, stratejiyi oluşturacak faktörler belirlenecektir. Belirlenen faktörler BSC boyutlarına AHP yöntemi ile ağırlıklandırılarak aktarılacaktır. Çalışmanın yürütüldüğü işletme, süt ve süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmeler grubunun yem üretim tesisleridir.

4.Uygulama

SWOT analizini hazırlanmasına öncelikle Porter tarafından gündeme getirilen, beş faktör analizi ile başlanılacaktır. Burada sektördeki rekabetin şiddeti, pazara yeni girebilecek firmaların yaratabileceği tehditler, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerin yaratacağı tehditlerin ölçümü yapılacaktır. İşletmenin orta ve üst düzey yöneticilerine rekabeti nasıl algıladıkları sorulmuş ve beş faktör çerçevesinde değerlendirmeleri istenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucu, yem sektöründe rakipler arasındaki rekabetin şiddeti Şekil 1'de sunulmuştur. Bu analize göre sektörde ortalamanın biraz üzerinde rekabet şiddeti olduğu görülmektedir.

Rekabet Faktörleri	Düşük	1	2	3	4	5
Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti (3,66)						
Muhtemel rakipler tehditi (3,5)						
Tedarikçilerin gücü (2)						
Müşterilerin gücü (3,3)						
İkame ürünlerin tehditi (3,8)						
TOPLAM (16,26) / 5 = 3,25						

★

Şekil.1 Rekabet Faktörleri Özet Tablosu

SWOT tablosunun oluşturulması sırasında, tüm boyutları ile görülebilmesi açısından, fırsatlar, bu fırsatları yakalamak için gerekli yetenek ve yeterlilikler açısından değerlendirildiği gibi, bu fırsatların kaçırılmasına neden olabilecek zayıf yönlerde vurgulanacaktır. İkili karşılaştırma çizelgesi ile verilecektir.

İşletmenin bulunduğu konum, yakın ve uzak çevresi düşünüldüğünde işletme açısında oluşabilecek fırsatlar şekil 2’de verildiği gibidir. İşletme fırsatları değerlendirmek adına yeteneklerini geliştirmeli ve bu yeteneklerin zaman içerisindeki durumunu performans ölçütleri ile izlemelidir. İşletmenin sektördeki durumu SWOT analizi ile belirlendikten sonra, strateji haritaları yardımı ile hedefleri belirlenecek, bu değerlendirmeler BSC a aktarılacak ardından da, dört boyutta belirlenen kriterler AHP yöntemi yardımıyla önceliklendirilecektir.



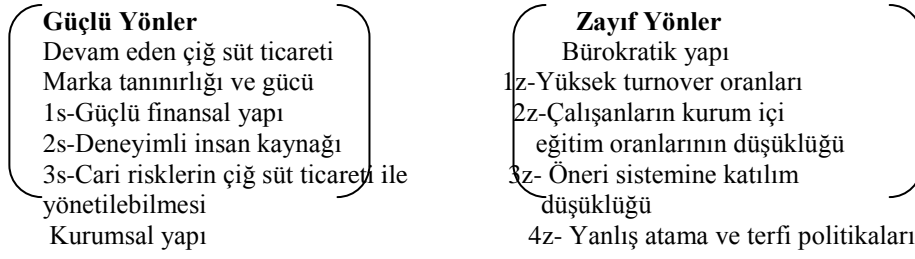
Şekil.2 Fırsatlar-Zayıf ve Güçlü Yönler

İşletme büyüme stratejisi ile çalışmalarına devam ettiğinden, fırsatları yakalamaya öncelik verilmekte, hedeflerin tutturulmasını engelleyecek tehditler engellenmesi ve zayıf yönlerin iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. İşletme için tehdit oluşturabilecek durumlar ve bu durumları engelleyecek yetkinlikler ise şekil 3’de verilmiştir.

İşletmenin pazardaki mevcut durumu, yakın ve uzak çevresi değerlendirildiğinde, fırsatları değerlendirebilmek ve tehditlere karşı koyabilmek için sahip olduğu yeteneklerden doğan güçlü yönleri ve tehditlerden gelecek kayıplara açık geliştirmesi gereken zayıf yönleri ise Şekil 4’te verilmiştir. İşletme bu özelliklerine ait durumu izlemek ve yönetebilmek için uygun performans ölçütleri, edinilen bilgiler ve yapılan analizler ışığında BSC a aktarılacaktır.



Şekil.3 Tehditler-Engelleyici Yetkinlikler



Şekil.4 Güçlü ve Zayıf Yönler

Yukarıda belirlenen fırsat ve tehditler ile işletme içi güçlü ve zayıf yönlerin oluşturduğu çerçeve aşağıda Tablo 1’de performans ölçütlerine temel oluşturacak şekilde özetlenmiştir. Burada bir rakam ve ardışık harf dizilimi ile verilen maddeler, aday performans ölçütlerini oluşturmaktadır. Bir sonraki başlıkta, SWOT analizi, porter beş rekabet faktörü analizi ışığında oluşturulacak strateji haritası BSC’ nin oluşturulmasında ana verileri oluşturacaktır.

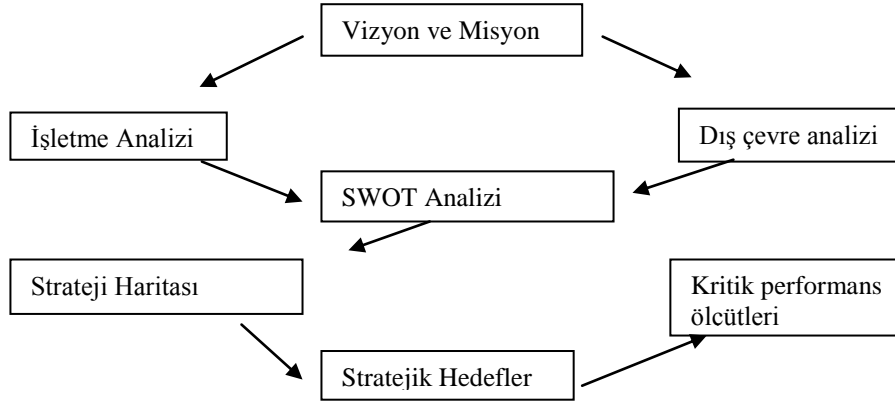
4.1. Strateji Haritasının Oluşturulması

BSC da stratejik hedefler temelini örgütün vizyonundan ve stratejisinden alır. Ardından, daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere dört boyutta sınıflandırılır. Hedefler sebep sonuç hiyerarşisi içerisinde birbiri ile ilişkilendirilir. Nihayetinde, her stratejik hedef için belirlenen performans ölçütleri tanımlanır. Bu süreci Kaplan ve Norton strateji haritası olarak belirtmektedir (Quezada ve diğerleri, 2009, s.493). Strateji haritası, örgütün stratejisinin, BSC’nin dört boyutundaki hedefleri, bir araya getirme ihtiyacını disipline eden şematik ifadesidir (Spitzer, 2007, s. 93).

Tablo.1 SWOT durum değerlendirme matrisi performans ölçütleri

GÜÇLÜ YÖNLER 1s-Güçlü finansal yapı 2s-Deneyimli ve yetkilendirilmiş insan kaynağı 3s-Cari risklerin çığ süt ticareti ile yönetilebilmesi	ZAYIF YÖNLER 1z-Yüksek Turnover 2z-Çalışanların kurum içi eğitim oranlarının düşüklüğü 3z-Öneri sistemine katılım düşüklüğü 4z-Yanlış atama ve terfi politikaları
FIRSATLAR 1f- Üretim kapasitesi 2f- Güçlü lojistik 3f- Markaya olan güven 4f- Güçlü tarımsal ticaret ekibi 5f- Tecrübeli satınalma	TEHDİTLER 1t- Atıl üretim kapasitesi 2t- Sermaye yoğun üretim hatları 3t- Yoğun ithalat 4t- Standart rasyon yapısı nedeniyle fırsat hammaddelerinden yararlanılamaması 5t- İkame mallar pazarında faaliyet gösterilmemesi 6t- Sadece çığ süt veren müstahsilere hitap edilmesi 7t- Yazılım taşeronunun servis eksikliği 8t- Bütüncül işgücü planlaması eksikliği

Buraya kadar olan süreçte, Şekil 5'deki akış şeması takip edilmiş, işletme vizyon ve misyonu ile başlayan yönlendirmeler dikkate alınarak, işletmenin iç analizi ve porter'ın beş faktör rekabet analizi dikkate alınarak SWOT analizi tamamlanmıştır. Bundan sonraki aşamada ise bu veriler kullanılarak işletmenin stratejik hedefleri belirlenerek, dört boyutun sebep sonuç ilişkileri ile birbirine bağlanması sağlanarak strateji haritası oluşturulacaktır.



Şekil.5 Strateji Haritası Hazırlık Süreci

Kaynak: Quezada ve diğerleri, 2009, s.494

Bu çerçevede düşünüldüğünde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için gerekli hedefler, yapılan analizler kapsamında şu şekilde belirlenmiştir.

Hedef 1: Türkiye' nin sütçüsü olmak, Avrupa pazarlarına açılmak

Hedef 2: Paydaşlarımızın kar oranlarını artırmak

Hedef 3: Çalışanlarının motivasyonunun üst düzeyde tutulması

Belirlenen hedeflerin strateji haritasına BSC boyutları ile sebep sonuç ilişkisi içerisinde aktarılması gerekmektedir. Bunun için hedefler amaçlara, amaçlar ise ölçüm kriterlerine aktarılacaktır.

İnsan ve bilgi sermayesinin gelişmesi, iç süreçleri direkt olarak etkilemektedir. İç süreçlerdeki mükemmellik ise müşteri memnuniyeti ile sonuçlanmaktadır. Memnun olan müşteriler ise finansal durumu güçlendirecek bu da stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları sağlayacaktır. Şekil 6 da bu mantıkla oluşturulmuş strateji haritası sunulmuştur.

4.2. Performans Ölçütlerinin Oluşturulması

Oluşturulan strateji haritası, önceki bölümlerde uygulanan yöntemlerin özet bir verisini sunmaktadır. Burada işletmenin vizyon, misyon, etik değerler ve iş yapış biçimleri, pazarın rekabet durumuna ve beş faktörlü rekabet analizine göre oluşan stratejinin BSC çerçevesi içerisinde uygun performans ölçütlerine aktarımı şekillendirilerek, kriterler, strateji haritası ve SWOT analizinde oluşan veriler baz alınarak başlangıç BSC oluşturulacaktır. Oluşturulan kriterler, sonrasında AHP yardımıyla önceliklendirilecek, %80 lik ağırlık grubuna öncelikli olarak girebilen kriterler ise işletmenin nihai BSC'ını oluşturacaktır.

4.3. Ölçütlerin AHP Yöntemi ile Ağırlıklandırılması

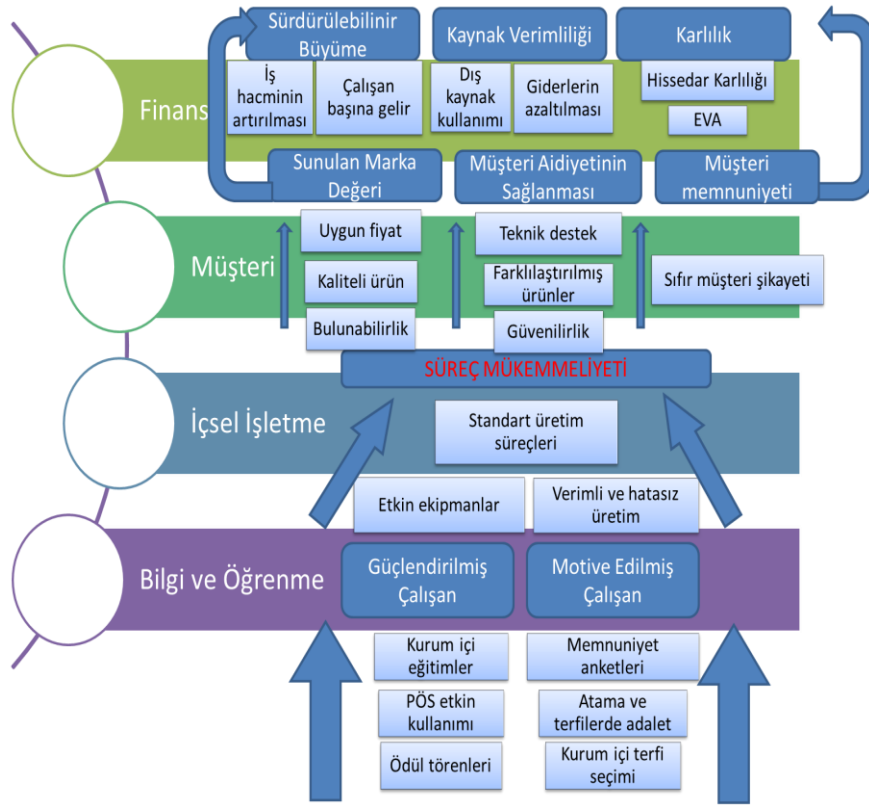
Çalışmanın yöntem kısmında bu noktaya kadar verilen kısımlardan elde edilen stratejik seçimler sonucunda oluşan kriterler AHP yöntemi ile analiz edilecek, bu analizler neticesinde, sağlanan mutabakat ile BSC' yi oluşturacak yapı belirlenecek tir. Bu yöntemin sağlıklı olarak kullanılabilmesi adına likert ölçeği AHP yöntemi ile kullanılabilir şekilde yeniden tasarlanmış, işletmenin orta kademe yönetici ve üzeri pozisyondaki çalışanları odak grup olarak seçilmiş, uygulama gerçekleştirilmiştir. Bahsedilen soru formunda, AHP uygulamasının ilk adımı olan karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. Karşılaştırma matrisleri, önceki bölümlerde SWOT ve strateji haritası ile belirlenen performans ölçütlerinden oluşturulmuştur. BSC boyutları ve ölçütleri içerisinde, üst yönetime, işletmenin mevcut stratejiler düşünüldüğünde hangi kriterleri öncelikli olarak izlemesi gerektiği sorulmuştur. Bu anket şirketin finans, satınalma, üretim, kalite gibi farklı fonksiyonlarını gerçekleştiren 30 farklı disiplinden yöneticiye uygulanmıştır. Sağlıklı bir uygulama yapılabilmesi için grup karar verme problemlerinde konsensüs sağlanması konusunun önemi ön plana çıkmaktadır. Karar verici bireylerin münferit seçimlerinin grubun ortak kararını belirli bir düzeyde temsil ediyor olması gerekmektedir. Uzmanların münferit olarak yaptıkları tercihlerin bütünleştirilmesi (aggregate), tüm yöneticilerin verdikleri kararların eşit öneme sahip olduğu kabul edilerek eş ağırlıklı Geometrik Ortalama Metodu (GOM) ile yapılmıştır. (Dong ve diğerleri, 2010, s.282; Saaty,2008, s.95, Saaty,2012, s. 23-40)

Her boyut için izlenmesi muhtemel performans kriterleri bir biri ile tablo 2’de verilen ölçek kullanılarak kıyaslanmış, uzman görüşleri AHP yardımıyla ağırlıklandırılmış, her bir sonuç bir gözlem olarak kabul edilmiş, tüm görüşlerin ağırlıklı geometrik ortalama değerleri alınmıştır. En yüksek ağırlıklı seçilen kriterden başlayarak toplamda %80 ağırlığı oluşturan ilk n faktör toplam m faktör içerisinde seçilmiştir.

Hedef 1: Türkiye’ nin sütçüsü olmak, Avrupa pazarlarına açılmak

Hedef 2: Paydaşlarımızın kar oranlarını artırmak

Hedef 3: Çalışanlarının motivasyonunun üst düzeyde tutulması



Şekil.6 İşletme Strateji Haritası

Tablo.2 Önem Skalası

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu
5	1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu
7	1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2,4,6,8	Ara değerler

Kaynak: Saaty, 2008, s. 86

Anket sonuçları AHP değerlendirme programına girilmiş (Goebel, 2013, <http://bpmsg.com>) ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

İkinci bölümde AHP uygulama adımlarından bahsedilirken tarif edildiği üzere, CR değerleri Saaty ye göre 0,1 den küçük olması gerekmektedir, en yüksek CR değerleri 0,05-0,1 arasında değişmektedir. Bütünleştirilmiş değerlendirme tablosunda ise CR değeri 0,03 olarak belirlenmiştir.

Bütünleştirilmiş verilerin (aggregate data) bulunduğu tabloda mutabakat seviyesi ise % 79,7 olarak belirlenmiştir. Yapılan önceliklendirme çalışmasına ait sonuçlar Tablo 3 de verilmiştir.

Tablo.3 Finans Boyutu Bütünleştirilmiş Sonuçlar

Kriter	Açıklama	Ağırlık	Öncelik
1	Ciro	9,9%	6
2	İş Hacmi	11,5%	3
3	Çalışan Başına Gelir	8,2%	9
4	Dış Kaynak Kullanımı İle Yapılan Tasarruf	10,2%	4
5	Toplam Karın Ciroya Oranı	17,8%	1
6	İşletme Giderlerinin Azaltılması	9,6%	7
7	Varlıkların Devir Hızı	9,4%	8
8	Stok Devir Hızı	10,1%	5
9	Ekonomik Katma Değer	13,2%	2

Bu sonuçlara göre işletmenin Balanced Scorecard finans boyutu için takip edeceği kritik performans ölçütleri, % 82,4 toplam ağırlıkla, sırasıyla 5,9,2,4,8,1 ve 6. kriterler olmalıdır

Müşteri boyutu için, bütünleştirilmiş tabloda mutabakat seviyesi ise % 73,2 olarak belirlenmiştir. Yapılan önceliklendirme çalışmasına ait sonuçlar Tablo 4 de verilmiştir. İşletmenin Balanced Scorecard müşteri boyutu için takip edeceği kritik performans ölçütleri, % 81 toplam ağırlıkla, sırasıyla 2,7,5,3 ve 1. kriterler olmalıdır.

Tablo.4 Müşteri Boyutu Bütünleştirilmiş Sonuçlar

Kriter	Açıklama	Ağırlık	Öncelik
1	Yeni Müşteri Kazanım Oranı	11,8%	5
2	Ürün Kalitesi	22,9%	1
3	Zamanında Yapılan Teslimat Oranı	12,2%	4
4	Teknik Destek Memnuniyeti	10,3%	6
5	Müşteri Devamlılığı	15,4%	3
6	Müşteri Şikayetlerinin Yanıtlanma Süresi	8,7%	7
7	Pazar Payı	18,7%	2

İşsel işletme boyutu için, bütünleştirilmiş tabloda mutabakat seviyesi ise % 77,9 olarak belirlenmiştir. Yapılan önceliklendirme çalışmasına ait sonuçlar Tablo 5 de verilmiştir.

Tablo.5 İşsel İşletme Boyutu Bütünleştirilmiş Sonuçlar

Kriter	Açıklama	Ağırlık	Öncelik
1	Üretim Fire Oranı	16,6%	3
2	Hammadde Fire Oranı	15,6%	4
3	Uygunsuzluk Sayısı	17,4%	2
4	Ton başına enerji maliyeti	13,6%	6
5	Geri işleme oranı	14,2%	5
6	Gerçekleşen/ Planlanan İyileştirme Oranı	22,5%	1

İşletmenin Balanced Scorecard işletme boyutu için takip edeceği kritik performans ölçütleri, % 86 toplam ağırlıkla, sırasıyla 6,3,1,2. ve 5. kriterler olmalıdır. Bilgi ve öğrenme boyutu için, bütünleştirilmiş tabloda mutabakat seviyesi ise % 79,7 olarak belirlenmiştir. Yapılan önceliklendirme çalışmasına ait sonuçlar Tablo 6 da verilmiştir.

İşletmenin Balanced Scorecard işletme boyutu için takip edeceği kritik performans ölçütleri, % 79,4 toplam ağırlıkla, sırasıyla 2,7,4,5 ve 1. kriterler olmalıdır. 3. ve 6. kriterler değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo.6 Bilgi ve Öğrenme Boyutu Bütünleştirilmiş Sonuçlar

Kriter	Açıklama	Ağırlık	Öncelik
1	Çalışan başına eğitim saati	11,3%	5
2	Turnover - Personel	21,5%	1
3	Kurum içi terfi oranı	10,7%	6
4	Kurum içi eğitim oranı	13,8%	3
5	Öneri sistemine katılım oranı	13,1%	4
6	Eğitime ayrılan bütçe oranı	9,9%	7
7	Çalışan memnuniyetinin bir önceki döneme oranı	19,7%	2

5. Sonuç ve Tartışma

Literatürde önem sahibi çeşitli metotları entegre ederek, günümüz iş dünyasının rekabeti yönetmesine katkıda bulunmak amacıyla yapılan bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Porter'in rekabetin 5 gücü metodu işletme yöneticilerine soru formu ile sorulmuş ve 5 faktörün ortalama değeri ise 3,25 / 5 (5 üzerinden 3,25) olarak tespit edilmiş olup, ortalamanın üzerinde rekabet olduğu, en yüksek risk taşıyan ve önlem alınması gereken kısmın ikame ürünler olduğu, en düşük rekabetin ise tedarikçiler tarafından oluşturulduğu ve buradan, girdi maliyetlerinin baskılanabileceği tespit edilmiştir.

- Porter'in yöntemi ile elde edilen rekabet verileri sektör gerçeklikleri ve işletme iç analizi ile entegre edilerek, SWOT Analizi durum değerlendirme matrisine aktarılmış olup Tablo 1 de verilmiştir.

SWOT analizi durum değerlendirmelerinin yapılmasına katkıda bulunmuştur. İşletmenin hedeflerine göre strateji haritası oluşturulmuş olup aşağıdaki hedefler benimsenmiştir;

- Güçlendirilmiş ve motive edilmiş çalışanlar ile, üretim süreçlerini standartlaştırmak, ekipmanları etkin kullanmak, böylece hatasız üretim gerçekleştirmek.
- İç süreçlerin mükemmelleştirilmesi ile, uygun fiyata, kaliteli ürünleri, her yerde bulunabilecek şekilde sıfır müşteri şikayeti prensibi ile çalışmak.
- Sunulan marka değeri ile, memnun edilmiş müşteriler ve aidiyetlerinin sağlanması. Böylece, kaynak verimliliği ile sürdürülebilir büyüme ve karlılığa ulaşılması.

SWOT-BSC-AHP entegrasyonu ile, öznel değerlendirmelerin, daha sayısal ve çok sayıda karar vericinin mutabakatını ihtiva edecek şekilde bütünleştirilmesi sağlanmıştır. Bütünleştirilen sonuçlara göre, BSC boyutlarının AHP değerlendirmeleri şu şekilde olmuştur;

- Finans boyutu ile ilgili sonuçlar; En önemli performans kriteri %18 (17,8) oran ile toplam karın ciroya oranı olarak belirlenmiştir.

- Müşteri boyutu ile ilgili sonuçlar; En önemli performans kriteri %23 (22,9) oran ile ürün kalitesi olarak belirlenmiştir.
- İçsel işletme boyutu ile ilgili sonuçlar; En önemli iç süreç, % 23 (22,5) oran ile gerçekleşen iyileştirmelerin, planlananlara olan oranı olarak tespit edilmiştir. Bilgi ve öğrenme boyutu ile ilgili sonuçlar; Turnover kriteri, yetmiş elemanların kaybedilmemesi çok önemsendiğinden % 22 (21,5) oran ile en önemli kriter olarak tespit edilmiştir.

İşletmede karar verici kişilerin sayısı, zaman ve kaynakların kısıtlı olması nedeniyle 30 kişilik bir odak grup seçilmesi zorunluluğunu doğurmuş olup, çalışmanın kısıtlı oluşturmuştur. Lakin Tsyganok, makalesinde, uzmanların münferit yaptıkları önceliklendirmelerin, bütünleştirilmesi aşamasındaki tutarlılığın, uzman sayısının yani grup büyüklüğünün artmasıyla birlikte düştüğünü belirtmektedir (Tsyganok ve diğerleri, 2012, s.4791).

Araştırmacılara yön göstermesi bakımından ileride yapılacak çalışmalarda departman yöneticilerinin, gerçekleştirdikleri işlere göre, performans kriterlerine verdikleri önceliklendirmelerin değişimleri analiz edilebilecektir. Buradan elde edilecek bilgilere göre departmanların görev tanımları ve iş yapış biçimleri tanımlanabilecektir. Bunun yanında, aynı örgüt içinde farklı lokasyonlarda faaliyet gösteren yem fabrikalarının başarımlarının tespiti için kullanımı da mümkündür. Çalışmanın kapsamı genişletilerek, diğer sektörlerde de yapılabilecek eş uygulamalar ile, farklı sektörlerdeki sonuçlar kıyaslanabilecek olup, sektörlerle göre rekabet yaklaşımları tespit edilebilecektir.

REFERANSLAR

- Banchieri L.C. ve diğerleri (2011), *What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard?*, Zb. rad. Ekon. fak. Rij.Dergisi, 29, 155-192.
- Bentes, A.V. ve diğerleri (2012), *Multidimensional assessment of organizational performance, s.Integrating BSC and AHP*, Business Research Dergisi, 65, 1790-1799.
- Chai, N. (2009), *Sustainability performance evaluation system in government, s. a balanced scorecard approach towards sustainable development*, Newyork, Springer.
- Cho ve Lee (2011), *A study on process evaluation and selection model for business process management*, Expert Systems with Applications Dergisi, 38, 6339-6350.
- Dokuz Eylül Üniversitesi, *'Analitik Hiyerarşik Proses'*, [http, s.//deu.edu.tr](http://deu.edu.tr) adresinden erişildi.
- Dong ve diğerleri (2010), *Consensus models for AHP group decision making under row geometric mean prioritization method*, Decision Support Systems Dergisi, 49, 281-289.
- Erbasi ve Parlakkaya (2012), *The use of analytic hierarchy process in the Balanced Scorecard, s. An approach in a hotel firm*, Business and Management Review Dergisi, 2 (2), 23-37.
- Goebel K. (2013), [http, s.//bpmsg.com](http://bpmsg.com) adresinden erişildi.

- Güner M.F. (2006), *Stratejik performans değerlemede dengeli sonuç kartı, s. bir sanayi işletmesinde uygulama*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Hubbart, E. E. (2004), *The diversity scorecard, s. Evaluating the impact of diversity on organizational performance*, İngiltere, Butterworth Heinemann.
- Ip Y.K. ve Koo L.C. (2004), *BSQ strategic formulation framework, s. A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment*, Managerial Auditing Dergisi, 19-4, 533-543.
- Kaplan R., ve Norton D. (1999), *Balanced scorecard şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Karadal H., Çelikdin A.E. (2013), *Balanced scorecard ile analitik hiyerarşik proses yönteminin kullanılabilirliği üzerine bir uygulama*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 5, No, s.2, 142-151.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Lu ve diğerleri (2007), *Multi-objective group decision making methods, software and applications with fuzzy set techniques*, Londra, Imperial College Yayınları.
- Manteghi ve Zohrebi (2011), *A proposed comprehensive framework for formulating strategy, s. a hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and fuzzy quality function deployment*, Procedia Social and Behavioral Sciences Dergisi, 15, 2068–2073.
- Marr B. ve diğerleri (2004), *Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets*, Business process management dergisi, 10-5, 551-569.
- Neely A. (1999), *The performance measurement revolution, s. why now and what next?*, International Journal of Operations and Production Management Dergisi, 19-2, 205-228.
- Özbirecikli M. ve Ölçer F. (2002), *Strateji odaklı performans ölçüm sistemi, s. Balanced scorecard-BSC*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 31-2, 31-48.
- Quezada L. ve diğerleri (2009), *Method for identifying strategic objectives in strategy maps*, International Journal Of Production Economics Dergisi, 122, 492-500.
- Saaty T. (2008), *Decision making with the analytic hierarchy process*, Int. J. Services Sciences, 1(1), 83-98.
- Saaty T. (2012), *The seven pillars of analytic hierarch process*, Newyork, Springer, 23-40.
- Spitzer, D. R. (2007), *Transforming performance measurement , s. rethinking the way we measure and drive organizational success*, USA, Amacom Books.
- Şener Ş. ve Özgürler M. (2012)**, *Analysis of the turkish consumer electronics firm using SWOT-AHP method*, Procedia - Social and Behavioral Sciences Dergisi, 58, 1544-1554.
- Tsyganok V.V. ve diğerleri (2012)**, *Significance of expert competence consideration in group decision making using AHP*, International Journal of Production Research Dergisi, 50, 4785–4792.
- Wehrich, H. (1982)**, *The TOWS matrix - a tool for situational analysis*, Long Range Planning Dergisi, 15-2, 1-18.
- Verweire K. ve Van Der Berghe L. (2004)**, *Integrated performance management , s. a guide to strategy implementation*, Londra, Sage Publications.

Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 23, Sayı 1, 2014, Sayfa 211-228

Yaralıoğlu, K. (2001), *Performans değerlendirmede analitik hiyerarşik proses*, Dokuz Eylöl Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 129-142.

