

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERESE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
2022-YL-001

**AHP TEMELLİ BSC YÖNTEMİ İLE PERFORMANS
DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR ÖRNEK UYGULAMA**

HAZIRLAYAN
Nurcan ÇETİN

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Didem TEZSÜRÜCÜ COŞANSU

AYDIN - 2022

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2022

Nurcan ÇETİN

ÖZET

AHP TEMELLİ BSC YÖNTEMİ İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR ÖRNEK UYGULAMA

Nurcan ÇETİN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Didem TEZSÜRÜCÜ COŞANSU

2022, XIV+62 Sayfa

Dünya çapında yer alan bütün işletmeler için performans ve verimlilik en temel iki unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Performansın ölçülmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi kadar performans ölçüm kriterlerinin objektif bir şekilde belirlenmesi de oldukça önemli bir konudur. Bu çalışmada performans ölçüm kriterleri objektif bir şekilde belirlenmek için Balanced Scorecard BSC modelinden yararlanılmıştır. Uygulamada BSC'nin 4 ana kriterleri Analitik Hiyerarşi Proses (AHP) ile ikili karşılaştırmalar yapılarak hesaplanmıştır. İzmir'de metal kaplama sektöründe faaliyet gösteren firmanın 2018, 2019 ve 2020 yıllarının finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu AHP ile ölçülerek önem derecelerine ulaşılmıştır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Performans Değerlendirme, Balanced Scorecard, Analitik Hiyerarşi Proses.

ABSTRACT

COMPARISON OF BSC PERFORMANCE EVALUATION METHOD WITH AHP ANALYSIS AND APPLICATION

Nurcan ÇETİN

MSc Thesis at Business Administration

Supervisor: Dr. Didem TEZSÜRÜCÜ COŞANSU

2022, XIV+62 Pages

Performance and efficiency are the two most fundamental factors for all businesses around the world. Objectively determining performance measurement criteria is as important as measuring and effectively managing performance. In this study, Balanced Scorecard (BSC), one of the performance evaluation methods, was used to determine the performance measurement criteria in an objective way. In practice, the 4 main criteria of BSC were calculated by making pairwise comparisons with the Analytical Hierarchy Process (AHP). The financial dimension, customer dimension, internal processes dimension and learning and development dimension of the company operating in the metal plating sector in Izmir for the years 2018, 2019 and 2020 were measured with AHP and their importance levels were reached.

KEYWORDS: Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın başından itibaren desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen, tavsiyeleri ile bana yol gösteren ve beni yönlendiren her zaman yanımda olan değerli danışmanım ve hocam Dr. Öğrt. Üyesi Didem TEZSÜRÜCÜ COŞANSU'ya tüm yardımları için saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Yorulduğum da bana görüşleriyle ve fikirleriyle kılavuzluk eden benim için çok değerli Nurgül DURAN, Ahmet Ali ÇETİN ve Tuğçe ARIN YILMAZ'a teşekkürü borç bilirim.

Son olarak bugünlere gelmemde bana her türlü destekte bulunan, üzerimden maddi manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her süreçte moralimi yükselten canım annem ve canım babama en içten sevgi ve saygılarımı sunarım.

Nurcan ÇETİN

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	3
1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME, YÖNETİMİ VE ÖNEMİ	3
1.1. Performansın Tanımı ve Kapsamı	3
1.2. Performans Yönetimi	4
1.3. Performans Değerlendirme, Amacı, Yararları ve Standartların Belirlenmesi	4
1.3.1. Performans Değerlendirme Tanımı	5
1.3.2. Performans Değerlendirmenin Amacı	6
1.3.3. Performans Değerlendirmenin Yararları	9
1.4. Performans Değerlendirme Süreci.....	9
1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	11
1.5.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri	12
1.5.1.1. İkili karşılaştırma yöntemi	12
1.5.1.2. Grafik değerlendirme yöntemi.....	13
1.5.1.3. Derecelendirme yöntemi	14
1.5.1.4. Kontrol listesi yöntemi	16
1.5.1.5. Kritik olay yöntemi	16

1.5.1.6. Davranış değerlendirme ölçekleri	18
1.5.2. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Yöntemleri	20
1.5.2.1. Dengeli performans değerlendirme modeli (Balanced Scorecard)	20
1.5.2.2. Lynch-Cross performans piramidi	21
1.5.2.3. Paydaş temelli performans değerlendirme modeli (Stakeholdenscorecard).....	22
1.5.2.4. Performans prizması.....	22
1.6. Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar.....	23
1.6.1. Kişisel Önyargılar.....	23
1.6.2. Hale ve Boynuz Etkisi	23
1.6.3. Ortalama Eğilimi	24
1.6.4. Yakın Zamandan Etkilenme	24
2. BÖLÜM	25
2. BALANCED SCORECARD VE ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ	25
2.1. Balanced Scorecard Kavramı ve Kapsamı.....	25
2.2. Balanced Scorecard Boyutları	27
2.2.1. Finansal Boyut	29
2.2.2. Müşteri Boyutu	29
2.2.3. İç Süreçler Boyutu	30
2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	31
2.3. Balanced Scorecard'ın Oluşumu	32
2.3.1. Stratejik Amaçların Belirlenip, Tanımlanması	32
2.3.2. Hedeflerin Stratejik Uygulamalar Arasında Uyum Sağlaması	33
2.3.3. Balanced Scorecard'ın Elde Edilmesi	33
2.4. Analitik Hiyerarşi Süreci, Yöntemi ve Algoritması	34
2.4.1. Analitik Hiyerarşi Süreci ve Yöntemi	34
2.4.2. Analitik Hiyerarşi Uygulama Adımları	35
3. BÖLÜM	38

3. UYGULAMA	38
3.1. Uygulamanın Yapıldığı Firma Tanıtımı	38
3.2. AHP Temelli BSC'nin Firma Performans Değerlendirme Uygulaması.....	38
3.2.1. AHP Karar Hiyerarşinin Oluşturulması.....	39
3.2.2. Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması	42
3.2.3. Öncelik Matrislerinin Oluşturulması ve Kriterlerin Önceliğinin Belirlenmesi	44
3.2.4. Tutarlılık Oranlarının Hesaplanması	46
3.3. BSC Yöntemiyle Firma Performansının Değerlendirilmesi	47
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	51
5. KAYNAKLAR	53
6. EKLER	58
ÖZGEÇMİŞ	62

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Performans Değerlendirme Süreci	10
Şekil 1.2. Performans Bilgisi Türleri.....	11
Şekil 1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemleri.....	13
Şekil 1.4. Performans Piramidi.....	21
Şekil 1.5. Performans Prizması.....	22
Şekil 2.1. Balanced Scorecard Perspektiflerinin Yönetimi	27
Şekil 2.2. Balanced Scorecard	29
Şekil 2.3. Müşteri Boyutu Temel Ölçüler	30
Şekil 2.4. Şirket İçi İşleyiş Boyutu-Genel Değer Zinciri	31
Şekil 2.5. Öğrenme ve Büyüme Göstergesi.....	32

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Grafik Değerleme Ölçeği	14
Tablo 1.2. Sıralı Derecelendirme.....	15
Tablo 1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	15
Tablo 1.4. Kritik Olay Örneği	17
Tablo 1.5. Davranışsal Değerleme Ölçeği.....	19
Tablo 2.1. Balanced Scorecard İçin Ölçütler.....	33
Tablo 2.2. Matrislerde Önem Skalası	36
Tablo 3.1. AHP Karar Hiyerarşisi	42
Tablo 3.2. Ana Kriterler İçin Karşılaştırma Matrisinin Geometrik Ortalama Değerleri	42
Tablo 3.3. Finans Boyutu Alt Kriteri İçin Karşılaştırma Matrisinin Geometrik Ortalama Değerleri	43
Tablo 3.4. Müşteri Boyutu Alt Kriteri İçin Karşılaştırma Matrisinin Geometrik Ortalama Değerleri	43
Tablo 3.5. İç Süreçler Boyutu Alt Kriteri İçin Karşılaştırma Matrisinin Geometrik Ortalama Değerleri	43
Tablo 3.6. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Alt Kriteri İçin Karşılaştırma Matrisinin Geometrik Ortalama Değerleri	43
Tablo 3.7. Ana Kriterlerin Öncelik Matris Değerleri	44
Tablo 3.8. Finans Boyutunun Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri	44
Tablo 3.9. Müşteri Boyutunun Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri	44
Tablo 3.10. İç Süreçler Boyutunun Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri	45
Tablo 3.11. Öğrenme ve Gelişme Boyutunun Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değeri	45
Tablo 3.12. BSC Modeli Boyut ve Alt Kriter Ağırlıkları.....	46
Tablo 3.13. Ana Kriter ve Alt Kriterlerin Lamda Maks, Tutarlılık İndeksi ve Tutarlılık Oranı Değerleri	47
Tablo 3.14. BSC Tablosu Oluşturulurken Ele Alınan Kriter ve Alt Kriterlerin Formülleri..	47
Tablo 3.15. Firmanın 2018-2019-2020 Yılı BSC Tablosu.....	49

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Birinci Yöneticinin Ana Kriterleri Değerlendirmesi.....	58
Ek 2. Birinci Yönetici Finansal Boyut ‘un Alt Kriterlerini Değerlendirmesi	58
Ek 3. Birinci Yönetici Müşteri Boyut ‘unun Alt Kriterlerini Değerlendirmesi.....	58
Ek 4. Birinci Yönetici İç Süreçler Boyut ‘unun Alt Kriterlerini Değerlendirmesi.....	58
Ek 5. Birinci Yönetici Öğrenme ve Gelişme Boyut ‘unun Alt Kriterlerini Değerlendirmesi	59
Ek 6. İkinci Yönetici Ana Kriterlerin Değerlendirmesi	59
Ek 7. İkinci Yönetici Finansal Boyut Alt Kriterleri Değerlendirmesi.....	59
Ek 8. İkinci Yönetici Müşteri Boyut'unun Alt Kriterleri Değerlendirmesi	59
Ek 9. İkinci Yönetici İç Süreçler Boyut ‘unun Alt Kriterleri Değerlendirmesi	60
Ek 10. İkinci Yönetici Öğrenme ve Gelişme Boyut ‘unun Alt Kriterleri Değerlendirmesi..	60
Ek 11. Üçüncü Yönetici Ana Kriterlerin Değerlendirmesi	60
Ek 12. Üçüncü Yönetici Finansal Boyutu Kriterlerin Değerlendirmesi.....	60
Ek 13. Üçüncü Yönetici Müşteri Boyutu Kriterlerin Değerlendirmesi.....	61
Ek 14. Üçüncü Yönetici İç Süreçler Boyutu Kriterlerin Değerlendirmesi.....	61
Ek 15. Üçüncü Yönetici Öğrenme ve Gelişme Boyutu Kriterlerin Değerlendirmesi	61

KISALTMALAR DİZİNİ

%	: Yüzde
AB	: Avrupa Birliği
AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
BSC	: Balanced Scorecard
C	: Cilt
F1	: Net Kar Marjı
F2	: Faaliyet Karı Değişim Oranı
F3	: Nakit Akışlarda Değişim Oranı
F4	: Alacak Devir Hızı Oranı
F5	: Aktif Karlılık Oranı
F6	: Öz sermaye Karlılığı Oranı
I1	: Arge Giderler/Satışlar Oranı
I2	: Stok Devir Hızı Oranı
I3	: Kapasite Kullanım Oranı
I4	: Brüt Kar Marjı Oranı
I5	: Genel Yönetim Giderleri/Satışlar Oranı
M1	: Pazar Payı Oranı
M2	: Satışlarda Değişim Oranı
M3	: Pazarlama Giderleri/Satışlar Oranı
O1	: PD/DD Oranı
O2	: Maddi Olmayan Duran Varlıklarda Değişim Oranı
O3	: Personel Devir Hızı Oranı
S	: Sayı
VB	: Ve Benzeri
VD	: Ve Diğerleri
VS	: Vesaire
YY	: Yüzyıl

GİRİŞ

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından biri olup hem kurum için hem de çalışanlar için pek çok faydası bulunmaktadır. Bu nedenle kurumlar kendilerine uygun olan yöntemi veya yöntemleri seçmeli ve objektif değerlendirmeler yapmalıdır. Geçmişte batma eşiğine gelmiş firmaların doğru bir performans değerlendirme yapmaları ile elde ettikleri sonuçlar sayesinde eksik yanlarını keşfederek, bu doğrultuda adımlar atması büyük değişimlere yol açmıştır. Geleneksel metotların subjektif olması ve nitelikleri doğru ölçememesinden dolayı çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Organizasyonlar hangi metodu uygulayacakları konusunda kararsız kaldıklarında kendi örgüt yapılarına, amaçlarına, hedeflerine ve çalışanların taleplerine uygun olan yöntemi seçmeli ve ölçümlerde bulunmalıdır.

Örgütlerin gayelerini gerçekleştirebilmesi için kalifiye insan gücüne gereksinim duyulmakta ve kurum ile personelin hedeflerinin örtüşmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmenin pek çok tanımı bulunmasına rağmen yapılan bütün tanımlamaların aynı paydada bulunduğu hususlar; örgütün hedeflerine tam manası ile ulaşılabilmesi için planlama, ölçümleme ve denetim süreçlerinin tamamı olduğudur. Kamuda yapılan performans değerlendirme ise çalışanların süreklilik içinde gelişimlerine katkıda bulunmaktır ve kurumun hedeflerine ulaşmak için sistematik şekilde yapılan planlama, ölçüm ve kontrol süreçlerinin tamamıdır.

Problem Durumu

Performans değerlendirme yönetimi nasıldır?

Araştırmanın Amacı

Bu projenin ana amacı performans değerlendirme yönetiminin nasıl olduğunu, hangi aşamalardan oluştuğunu, örgütler ve çalışanlar için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın Önemi

Araştırma metal kaplama sektöründe ilk Analitik Hiyerarşi Proses temelli Balanced Scorecard uygulanan tez çalışmasıdır.

Bu çalışma ile birlikte işletmelerin performans değerlendirme süreçlerini kendilerine özgün belirlemeleri ve verimli şekilde yönetebilecekleri düşünölmektedir. Aynı zamanda performans değerlendirme yönetimi konusu olarak literatüre kaynak sağlanmış olup ileriki çalışmalara ışık tutacağı umut edilmektedir.

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada yöntem olarak çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinde Analitik Hiyerarşı Proses (AHP) kullanılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada zaman sınırlılığı bulunmaktadır.

Araştırmada Covid-19 pandemisinden kaynaklı fiziki kaynaklara erişim sınırlılığı bulunmaktadır.

1. BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME, YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

1.1. Performansın Tanımı ve Kapsamı

Kökeni Fransızca 'ya dayanan performans kelimesi Türk Dil Kurumu'na göre "başarım" anlamı taşımaktadır. Günlük hayatta çok fazla karşımıza çıkan performans kelimesi kullanım alanlarına göre farklı anlamlar içerebilen bir kelimedir. Performans, bir işin yapılması için harcanan çaba anlamını taşımaktadır. Performans kelimesi yüksek, düşük terimleriyle birlikte kullanılır. Bunun nedeni performansın sadece harcanan çaba değil, çaba sonucunda elde edilen başarı derecesini ifade etmesidir.

Performansın diğer tanımları aşağıdaki gibidir:

- Elde edilen iyi sonuç, yaşanan bir olayı ya da durumu başarma isteği veya bir kişinin yaptığı bir iş için sergilediği maksimum çaba şeklinde tanımlanabilir.
- Bir işletme terimi olarak performans, iş gerçekleştirme tarzı veya işin kalitesi anlamına gelmektedir (Amaratunga, 2000).

Tüm işletmeler için kuşkusuz en önemli nokta; çalışanların, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda sergiledikleri çabadır. Literatür bu çabayı çalışan performansı olarak adlandırmaktadır. PD;

- Kişinin bilgi birikimi ve tecrübesine,
- İşi gerçekleştirebilmesi için fiziksel ortamın uygun olmasına,
- Gösterdiği çaba, yapacağı işi en iyi yapma isteğine bağlıdır.

Çalışanın performansını sadece gösterdiği çabaya bağlamak yanlış olacaktır. Tanımlayamadığın şeyi ölçemezsin, ölçemediğin şeyi yönetemezsin (Kaplan, 2015). Çalışandan yüksek performans bekliyorsak, doğru işe doğru çalışan düşüncesiyle, çalışana en uygun işi bulmak gerekmektedir. Doğru işe doğru çalışan stratejisini benimsemiş olan bir örgüt her zaman bir adım önde olacaktır. Eğer bir çalışan o iş için doğru kişi değilse veya yeterli bilgi ve tecrübeye sahip değil ise o kişi ne kadar çaba gösterirse göstereceği işletmenin istediği performansı sergileyemeyecektir. Bu nedenle, çalışanın performansına bakarken bilgi birikimi, fiziki koşullar ve çabayı birbirinden ayırmadan değerlendirmek gerekir.

(Smith, 2006). Sanayi devriminden günümüze kadar çalışma kavramı çok farklı bir yapıya bürünmüş olsa dahi çalışanın performansının değerlendirilmesi aynı ölçütler çerçevesinde devam etmiştir.

1.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, işletmenin performansını yükseltmek için yürütülen sistematik bir yaklaşımdır. Çalışanların verimliliklerini arttırmak amacıyla örgütlerin hedeflerini sürdürülebilir kılan bir süreçtir. İşletmenin performansını önceden belirlenen amaçlara ulaştırmak için başvurulan yollar ve uygulanan yöntemlerle bütünleştiren bir sistemdir.

Etkili bir performans yönetimi için aşağıda belirtilenler sırasıyla yerine getirilmelidir:

- Örgütün amaçlarını açık bir şekilde belirtmelidir (Çetin, 2018).
- Çalışanlara performanslarıyla ilgili bilgi aktarmalıdır (Mathis, 2006).
- Başarıları için ihtiyaç duyulan gelişim aşamaları belirlenmelidir (Mathis, 2006).
- Çalışanların kayıtları için performans bilgileri belgelenmelidir (Çetin, 2018).

Performans yönetimi, işletme stratejileri ile paralel olarak örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını desteklediği için stratejik bir öneme sahiptir. Kişileri geliştirmek kadar iş sistemleri ve çalışma ortamlarını da geliştirmeye odaklanır (Armstrong, 2017). Performans yönetimine stratejik uyum merkezi diyebiliriz. Stratejik uyum merkezini, çalışanların amaçları ile departman ve işletme amaçlarının aynı hizada olmasını sağlar. Bunu; eğitimler vererek, iş prosedürlerinde değişiklikler ve yenilikler yaparak ya da yeni teşvik planları geliştirerek gerçekleştirebilir (Çetin, 2018).

1.3. Performans Değerlendirme, Amacı, Yararları ve Standartların Belirlenmesi

Örgütlerin, başta yöneticilerinden daha sonra çalışanlarından talep ettiği temel istek; kurumun misyon ve vizyonuna uygun davranılıp, amaç ve hedefleri daha da ileriye taşıyacak maksimum performansı sergilemeleridir.

Eğer performans yeterli ölçüdeyse sistemde herhangi bir değişiklik yapılmazken performans yeterli ölçüde değilse sistemin düzelmesi için harekete geçilir, problemin kaynakları sorgulanır ve hedefler tekrar kontrol edilir. İşletmeler kendilerini geliştirmesi

gereken alanları belirler, verimsizliklerin sebepleri araştırılır, maliyetler analiz edilir ve karşılaştırma yapılır. Performans ölçümleri ikiye ayrılmakta olup finansal olmayanlar ve finansal olan ölçütlerden meydana gelmektedir (Yılmaz, 2011).

Değerlendirme yapılırken yönetim kadrosu daha çok finansal olmayan ölçütleri kullanmaktadır. Bunun temel sebebi değerlendirmenin daha hızlı ve kolay olmasıdır. Finansal olmayan ölçütler kullanılırken muhasebe sistemi kriterleri kullanılmaktadır. Bu noktada yapılan temel eksiklik geçmiş performans detaylı bir biçimde analiz edilirken gelecek performans yeterli düzeyde odaklanılmamaktadır. Daha çok geleneksel yöntem olan finansal olmayan ölçütlerin kullanımında daha çok verimlilik ve karlılık üzerine odaklanılmaktadır. İşletmeler pazarda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek için finansal olmayan performans ölçütlerini kullanmaktadır. Performans ölçümlerini kimi örgütler sistematik ve düzenli aralıklarla yaparken kimi örgütler geçici ve rastgele şekilde yapmaktadır. Performans ölçülmesi sadece yönetim kadrosunu ilgilendirmeyen bir konu olup işletmede yer alan herkesi ilgilendirmekte ve doğrudan etkilemektedir. Paydaşlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, yatırımcılar, kredi verenler ve işletme sahipleri performans ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgilenmektedir. Kontrol ve denetim mekanizması ile uzun vadeli başarı elde edilmekte ve hem dış unsurların hem de iç unsurların işletmeye olan etkisi ölçülmektedir (Yıldız ve Çakar, 2009).

1.3.1. Performans Değerlendirme Tanımı

Performans değerlendirme, performans yönetiminin anahtar bileşenlerinden oluşan sistemsel bir süreçtir (Çetin, 2018). Performans değerlendirme, çalışanların belli standartlara göre işlerini ne kadar iyi yaptıklarını ölçme ve bu bilgiyi çalışanlara aktarma sürecidir (Mathis, 2006). Performans değerlendirme, gerçek başarı ile istenilen başarı arasındaki farkı belirlemeye yarayan sistematik bir süreçtir (Şimşek, 2007).

Performans değerlendirme, uzun vadede çalışanların performanslarında nasıl bir gelişme gösterdikleriyle ilgili bilgi toplama sürecidir. Bu sürecin hangi parametrelere dayanması gerektiğinin, yapılan işin gelecekte hangi şekli alması gerektiğini önceden planlanarak belirlenmeye çalışmasıdır (Erdemir, 2013).

Performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar şunlardır (Wilton, 2011):

- Ölçme: Belirlenmiş amaç ve hedeflere göre performansın değerlendirilmesi.
- Geribildirim: Çalışanları performans ve gelişmeleriyle alakalı bilgilendirmek.
- Destek: Başarılı yapılan işleri ön planda tutarak, geliştirmesi gereken alanlarda onlarla yapıcı konuşmalarda bulunmak.

Bir örgütün başarısı çalışanın başarısına bağlı olmaktadır. Performans değerlendirme; çalışanın işindeki başarısını, çalışma hayatındaki gerek işine ya da iş arkadaşlarına gerekse üstlerine sergilediği tutum ve davranışlarını tamamlayan ve çalışanın işletmeye olan katkılarını planlı bir şekilde değerlendiren araç olarak da tanımlanabilir. Yanlış yapılan bir performans değerlendirme örgütü etkileyeceği kadar çalışanları da olumsuz etkiler. Çalışanlar özellikle de işlerinde başarılı olan çalışanlar sergiledikleri performanslarının karşılığını almak isterler. Performansının değerini alamadığını düşünen çalışanın gittikçe verimi düşecek ve işe karşı eski sergilediği performansı sergileyemeyecektir. Başka bir açıdan düşünüldüğünde çalışan, performans değerlendirme sonucunda eksikliklerini görebilecek ve bu eksikliklerini gerekli eğitimlerle kapatabilecektir (Barutçugil, 2002).

1.3.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirmenin temel amacı çalışanın örgütte ne kadar başarılı olduğunu belirlemektir. Bir başka ifadeyle örgütte ne kadar verimli olduğunu değerlendirmek için çalışanların, bireysel ya da birim olarak performanslarını önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ölçülmesini içeren bir süreçtir (Barutçugil, 2004).

Performans değerlendirme süreci çalışanın mevcut çalışma potansiyeline baktığı kadar gelecekte çalışanın ne kadar verimli olabileceğini belirleyen bir sistemdir. Bir başka açıdan performans değerlendirme, değerlendiren yani insan kaynakları ile değerlendirilen yani örgüt için mal ya da hizmet üreten bütün bireyleri arasındaki işe bağlı ilişkilerin ve iletişimin örgütün amaç ve çıkarları doğrusunda geliştirilmesi amacını taşımaktadır (Özgen, 2002).

Performans değerlendirme örgütün kendisinin var olduğu noktayı daha iyi bir yere taşıyabilmesi için planlı ve sistemselsel bir biçimde ilerlemeyi amaçlar. Performans değerlemesi çalışanın kendisini performansını ve işini tanımasını, bununla birlikte ne yapması gerektiğini ya da işini nasıl yaparsa daha iyi olacağını görmesini hedefler.

Performans değerlendirme sayesinde kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme adımları başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiş olur. Fransızcadan dilimize kariyer olarak çevirisi yapılan “carriere” kelimesi ilk kez 1970’li senelerde önemi kavranmış ve farklı uzmanlar tarafından çeşitli anlamlar yüklenerek günümüze kadar gelmiştir. Kariyer kelimesinin anlamına bakıldığında meslek hayatında izlenecek yol, mesleki olarak aşılması gereken bir pozisyon olduğu anlaşılmaktadır (Yalçın, 1994).

İnsanların bir işe sahip olmasının ötesinde sorumluluk, para ve mesleki olarak saygınlık kazanması kariyere sahip olduğunun göstergesidir. İşletmelerde bireylerin kariyere sahip olabilmesi için kendi amaçları ile işletmenin amaçlarının örtüşmesi, bireyin kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ve bilgi düzeyini ilerletmesi ve duygusal olarak da tatmin olması gerekmektedir. Kariyerin tek bir çeşidi olmayıp hem dikey hem de yatay kariyerden meydana gelmektedir. Yatay kariyerde prestij kazanmak ve ihtisaslaşmak söz konusu iken, dikey kariyerde ise örgütün sahip olduğu hiyerarşide daha üst basamaklarda sorumluluk sahibi olmak anlamına gelmektedir (Kıngır ve Taşkiran, 2006:200).

Kariyer kavramı yeni bir kavram olarak görülse de 1950’li yıllardan itibaren bilimsel araştırmalarda kariyer kavramının kullanıldığı görülmektedir. Kariyer hem insan hem de iş kavramıdır. Ancak, insan faktörü bir kariyerin merkezinde yer alır. Kişi sosyal bir varlık olduğu için kişilik, kimlik, başarı ihtiyacı, ekonomik ihtiyaçlar, beklentiler, memnuniyet, motivasyon, saygı ve statü gibi ihtiyaçları karşılayabilir. Bireyler, çalışma hayatlarında kariyer gelişimleri sırasında bilginin yaşlanması sorununu yaşayabilirler. Meslekte başarıya ulaşmak, ancak bireyin kendini yenilemesi ve gelişmesiyle mümkündür (Kıngır ve Taşkiran, 2006:200).

Bu noktada kariyer seçimi ve kariyer gelişimi, bireylerin kariyerlerinde başarılı olma kararlılığı ile de ilgilidir. Kariyer sadece insanlarla değil, seçilen meslekle de ilgili bir kavramdır. Bireyler başarı, statü, beklenti, isteklendirme gibi pek çok ihtiyaca fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik açıdan cevap bulabilmektedir (Kaynak vd., 2000).

Global rekabette kurumlar ayakta kalabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için niteliği yüksek insan kaynaklarını en etkin şekilde sürdürmek zorundadırlar. Sadece artık iş dünyası da değil, üniversitelerden gönüllü derneklere kadar her kurumun insan kaynaklarına yanıt verebilecek düzeyde olabilme mücadelesi içerisindeydir. Sürekli değişen iç ve dış koşullara yani çevre koşullarına karşı ayakta kalabilmek ve insan kaynaklarını yönetebilmek

her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bu sebeple tüm kurumların stratejik bir yönetim geliştirmeleri ve akabinde uygulamaları gerekmektedir (Ergün, 2011).

Değişen bu süreç içerisinde çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve onları tatmin edebilmek ve onları motive edebilmek kolay olmamaktadır. Bu sebeple hem somut hem de soyut motivasyon araçları kullanılmaya başlanmıştır. Eskiden anlayış personel yönetimi iken gün geçtikçe bu anlayış yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Hala personel yönetimi anlayışında olan kurumlar ise çalışanlarının motivasyonuna önem vermemekte ve bu nedenle küresel rekabet ortamında rakiplerinin geri planına düşmektedir. Bu anlayışta olan kurumların tek amacının insan kaynağından maksimum oranda faydalanmak olduğunu çalışanlar da fark etmekte ve güdülenememektedirler (Eren, 2014).

Kariyer planlamasına kavram olarak bakıldığında iş hayatına adım atılması, yeni bir işe giriş yapılması, transfer olma ve terfi alma gibi pek çok unsurdan meydana gelmektedir. Kısaca, kariyerin planlanması kişinin mesleki yaşamını biçimlendirmesi ve kararlar alması bütünüdür. Alınan bu kararlar kimi zaman birey tarafından alınırken kimi zaman da bağlı bulunduğu örgüt tarafından alınmaktadır. Bazen de ortaklaşa alınan bir karar olup, kişi ve örgüt birlikte fikir alışverişi yaparak sonuca varmaktadır. Etkili ve efektif bir kariyer planlamasında kişinin motivasyonu yükseltilmeli ve bilgi seviyesinde ve yeteneklerinde ilerleme olmalıdır (Çoban, 2015).

Bireylerin kariyer planlamasından örgütleri tarafından verilen eğitim programları büyük önem arz etmektedir. Genel anlamda etkin bir kariyer planlaması sayesinde bireyler ve firmalar hedeflerine ulaşmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere bu kavram iki tarafı da alakadar etmektedir. Kariyer geliştirme, örgütsel kariyer geliştirme ve bireysel kariyer geliştirmeden oluşmaktadır. Örgütsel kariyer geliştirmede temel gaye, örgütün işgücüne dair gereksinimleri ile bireyin kişisel gereksinimleri arasında ortak noktada buluşturmadır. Kariyer geliştirme, temelinde kariyer planlaması sonucunda oluşmakta olup, kişisel ve örgütsel bakış açısı sonucunda bir değerlendirme yapılması akabinde oluşmaktadır. Buradaki temel unsur kişi ve örgüt arasında tam anlamı ile uyum gerçekleştirmektir. Bu sürecin sonucunda bireyin bilgi düzeyini artırması, yeteneklerini geliştirmesi ve kendini değerlendirmesi beklenmektedir (Gülcan, 2011:3-32).

Bu bağlamda örgütlerde, çalışanlara destek verilmektedir. Örgütlerin, bireylerin tatmin olup olmadıklarını ele alması önem taşımaktadır. Süreç boyunca çalışan, örgütün

kariyer fırsatlarından ve ödülllerinden faydalanmaktadır. Kısacası kariyer gelişimi süreci iki tarafı da ilgilendiren bir süreç olup, bireylerin niteliklerini artırması ve daha çok iş tatmin etmesi ile sonuçlanmaktadır. Sürecin sonunda hem kişisel ihtiyaçlar hem de örgütsel gereksinimler tatmin edilir.

1.3.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Bir örgütte çalışan, yönetici veya örgüt hiçbir zaman birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Her zaman etkileşim halindedirler. Birbirlerinden olumlu ya da olumsuz tüm durumlarda etkilenirler. Örgüt-çalışan-yönetici üçgeni düzgün yapılandırılmış bir sisteme dayandırıldığında işletme her zaman hedeflediği amaçlarına daha kolay ulaşacaktır.

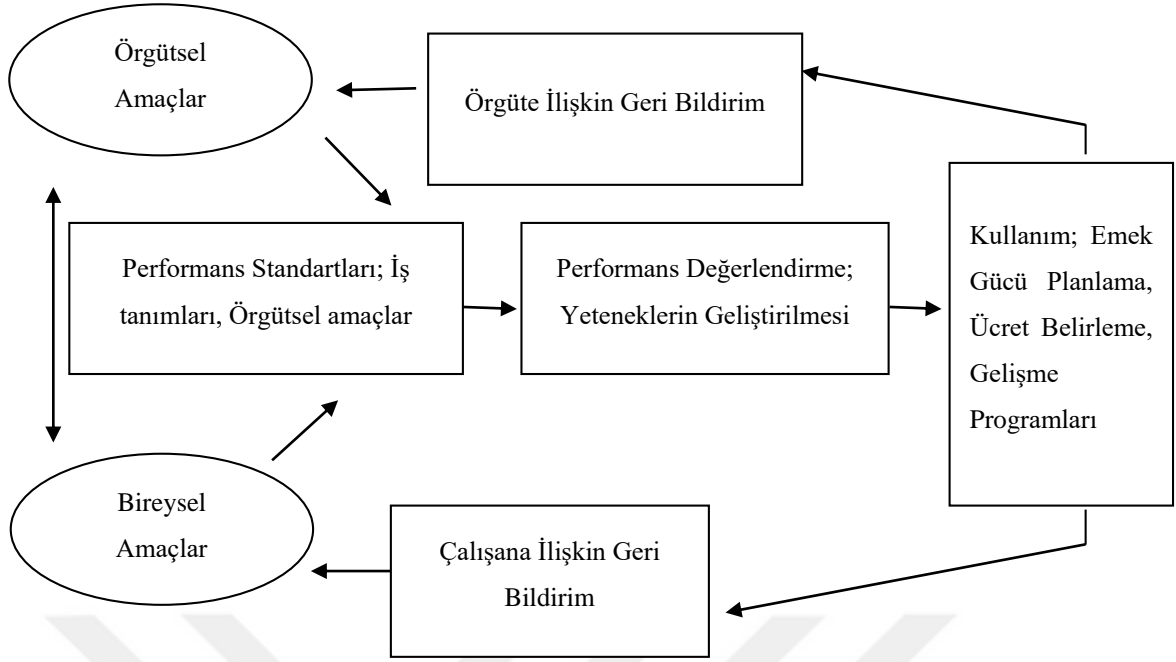
Düzgün yapılandırılmış bir performans değerlendirme örgüt için yarar sağlayacağı gibi hem yönetici hem de çalışan için de yarar sağlayacaktır. Performans değerlendirmenin etkin, stratejik, sistemsel bir biçimde gerçekleşmesi ayrı ayrı örgüt, çalışan ve yöneticiye ekstra fayda, değer katacaktır. Ayrı ayrı sağlanan bu faydalar birbirlerini etkileyecek ve giderek büyüyecektir. Şöyle ki; performans değerlendirmesi sonucu bir çalışanın satış konusunda eğitime ihtiyacı olduğu öğrenildiği zaman, çalışana o eğitim verilecektir. Böylelikle çalışanın bir sonraki değerlendirme süresine kadar performansı satış konusunda artacaktır. Çalışanın performansının artmasıyla birlikte yöneticisine duyduğu güven artacaktır. En son olarak da çalışanda meydana gelen performans artışı, örgütün daha fazla satış yapmasıyla eşdeğer ilerleyecektir.

1.4. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme hem örgüt hem de çalışan için dikkat edilmesi gereken bir yönetim uygulamasıdır. Değerlendirme üç temel süreçten geçmektedir (M. Şerif Şimşek, 2007) (M. Şerif Şimşek, 2007):

- Performans standartlarının belirlenmesi,
- Performans değerlendirme sisteminin seçilmesi,
- Elde edilen bilgilerin kullanılması.

Performans değerlendirme sürecinin yapısı ve etkileşim halinde oldukları öğelerin gösterimi Şekil 1.1'deki gibidir.



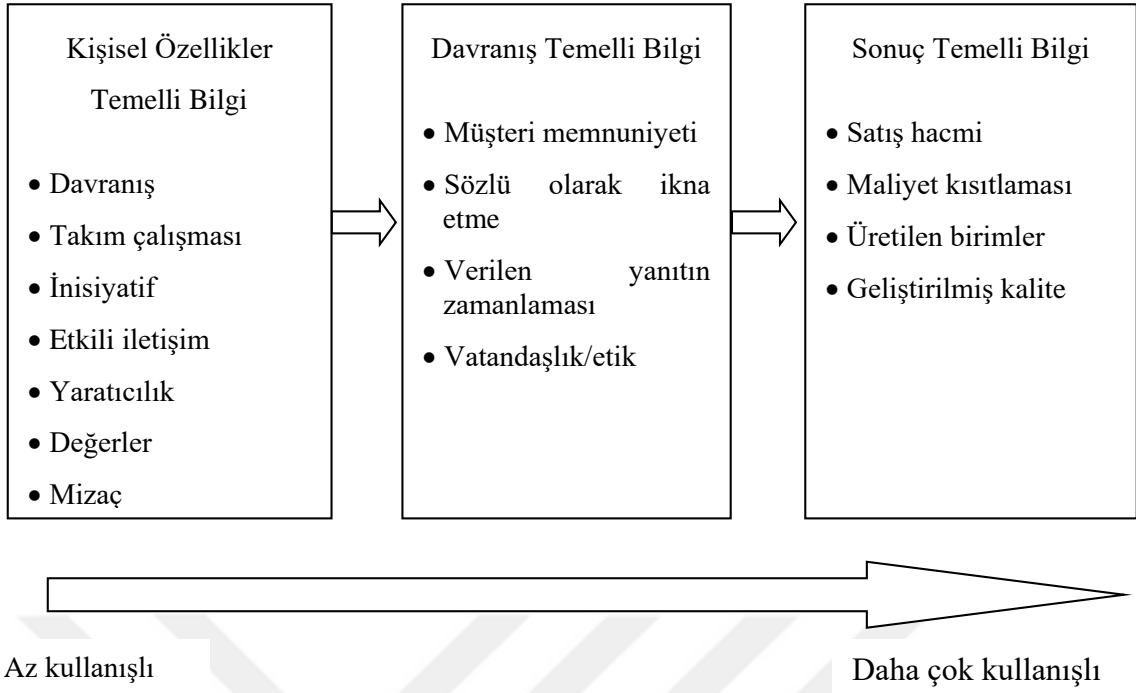
Kaynak: (Erdoğan, 1991)

Şekil 1.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans standartları, “bir işi en iyi şekilde nasıl yerine getirebiliriz?” sorusunun cevabını yazılı bir şekilde ifade eden kıstaslardır. Bu kıstaslar çalışanlarla birlikte geliştirilmelidir. Standartlar asıl olarak iş analizine ve işin niteliklerine dayanır ve örgütün çalışanlara performansları hakkında bilgi vermesinin yönetimini oluşturur (Palmer, 1993).

Standartlar, çalışanın performansının değerlendirilmesinde bir ölçü sağlar (Barutçugil, 2004). Performans standartları departman ya da meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticiler, çalışanların standartlar doğrusunda performansını değerlendirebilmek için üç farklı bilgi türünü kullanmaktadır (Çetin, 2018):



- 5: Mükemmel: İstenilen performansı fazlasıyla sergileyen.
 4: Beklentileri Aşıyor: İstenilen performansın üstünde olan.
 3: Yeterli Performans: İstenilen performansı yeterli ve tutarlı bir biçimde sergiliyor.
 2: İyileştirme Gerekli: İstenilen performansı sergileyemiyor.
 1: Yetersiz: İstenilen performansın sürekli olarak gerisinde kalıyor.
- Şekil 1.2. Performans Bilgisi Türleri

Standartların yazılı olması hem çalışanlar için hem de yöneticiler için temel fonksiyonları ne olduğunu tam olarak anlamaları adına oldukça önemlidir. Fakat standartlar belirlenirken uyulması gereken bazı önemli unsurlar vardır. Bu unsurların başında gerçekçilik ve spesifik olma gelmektedir. Yazılı standartların ölçülebilir, kanıtlanabilir veya gözleme açık bilgilere dayanması gerekmektedir. Bir diğer unsur ise örgütün amaçlarıyla örtüşmesi gerekmektedir. Son olarak ise, standartlar herkesin anlayacağı biçimde açık ve anlaşılır olması gerekmektedir.

1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri geleneksel değerlendirme ve çok boyutlu değerlendirme olarak ikiye ayrılmaktadır. Yöneticiler bu noktada geleneksel ya da çok boyutlu fark etmeksizin örgütün ihtiyacına en uygun olan yöntemi seçmeye çalışırlar.

1.5.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri uzun yıllar boyunca kullanılmış, çalışanı tek bir noktada ele alan yöntemlerdir. Örgütlerin yapısına göre halen birçok işletme tarafından kullanılan yöntemdir.

Firmaları geçmiş ve gelecek olarak çok boyutlu değil daha çok bugün hangi noktada olduklarına dahil inceleme yapılan yöntemdir.

1.5.1.1. İkili karşılaştırma yöntemi

Grafik değerleme yönteminin dezavantajlarını ortadan kaldırmak maksadı ile geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu metotta atlar birbirleri ile mukayese edilerek değerlendirme yapılır. Tek tek yapılan mukayese sonunda personeller arasında performans sıralaması yapılır. En iyi performanslı çalışanlar ve en kötü performanslı çalışanlar saptanır. Bu yöntem kendi içinde ikiye ayrılmakta olup, adam adama kıyaslama yöntemi ve sıralama yönteminden oluşmaktadır.

Sıralama yöntemi: Çalışanların yöneticileri tarafından personelleri arasında performanslarına göre sıralama yapılmaktadır. Çalışanların pozisyonları önemsenmeden bir havuz içinde puanları sıralanır ve birbirleri ile mukayese edilir. Yöntemde değerlendirici kişi, çalışanlarının örgütte gösterdiği başarıları sıralar ve en başarılıdan en az başarı gösteren çalışana doğru yaptığı sıralamayı bir çizelgeye yazar. Performansı en yüksek olan çalışan çizelgenin 1 numaralı kısmına yazılır. En başarısız çalışan ise çizelgenin en sonuna yazılır. Çizelgede kalan kısımlara diğer çalışanlar performanslarına göre sıralanarak yazılır. Bu yöntem kısa sürede uygulanabilen, kolay ve maliyeti az bir yöntemdir. Bu yöntemde yapılan işin miktarı, kalitesi, yapılma süresi gibi her bir özellik için her çalışan bir başka çalışan ile eşleştirilip karşılaştırılmaktadır.

İşe Göre Değerlendirme;

KARŞIŞT.	A AHMET	B BAHAR	C CENK	D DENİZ	E ELİF
A AHMET		+	+	-	-
B BAHAR	-		-	-	-
C CENK	-	+		+	-
D DENİZ	+	+	-		+
E ELİF	+	+	+	-	

↑
Bahar daha iyi

Yaratıcılığa Göre Değerlendirme;

KARŞILAŞTIRMA	A AHMET	B BAHAR	C CENK	D DENİZ	E ELİF
A AHMET		-	-	-	-
B BAHAR	+		-	+	+
C CENK	+	+		-	+
D DENİZ	+	-	+		-
E ELİF	+	-	-	+	

↑
Ahmet daha iyi

A daha iyi

+ Daha iyi - Daha kötü

Kaynak: (Aydın, 2011)

Şekil 1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemleri

1.5.1.2. Grafik değerlendirme yöntemi

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde en çok kullanılan yöntemdir. Çalışanların üstlerine her bir çalışan için basılı şekilde bir form verilir ve formda performans dereceleri sayısal bir biçimde bulunmaktadır. Değerlendirme amirinin, çalışanları için düşündüğü rakamı işaretlemesi şeklinde gerçekleşir. Verilen tüm sayısal değerler birbiri ile mukayese edilerek astlar arasında performans sıralaması yapılır. Kısa sürede uygulanması ve kaynak gerektirmemesinden dolayı işletmeye maliyet avantajı sağlamaktadır. Değerlendirme süreci uzun sürmemekte ve uygulaması da hızlı olmaktadır. Çalışanların gelişigüzel değerlendirilmesini engellemekte ve değerlendiriciler arasında ortak yargılar ve fikir birliği

oluşmasını sağlamaktadır. Bu yöntemin avantajları kadar bazı dezavantajları bulunmakta olup, şu şekilde sıralamak mümkündür (Üzüm, 2018);

- Sübjektif olup, değerlendiricilerin kanaatlerine göre astlara verilen sıfatların anlamları değişmektedir.
- Değerlendirme sürecinde aşırıya kaçılmaması ve değerlendirme sonucunda çalışanların kendi performansları hakkında yanlış bilgilendirilmesine yol açabilir.
- Çalışanlar arasında performans farklılıklarının tam manada belirlenmesi mümkün olmamaktadır.

Grafik değerlendirme yöntemi, performans değerlendirme yöntemleri arasında en basit ve tercih edilebilecek yöntemlerden biridir. Bu yöntem her bir kişilik özelliği ya da performans boyutlarını, güvenilirlik, girişimcilik, iletişim, takım çalışması, iş yetkinliği ve benzer faktörler açısından değerlendirir ve bu değerlendirme sonucunda çalışanı mükemmelden yetersize doğru listeler (Üzüm, 2018). Bu yöntemde bir departmandaki tüm çalışanlar grupça değerlendirilebileceği gibi çalışan tek başına da değerlendirmeye alınabilir (Çetin, 2018).

Çalışan tek başına değerlendirilecekse, her bir çalışandan olması gereken özellikler ve işletmede geçerli olan kurallara göre performans faktörleri belirlenir. Sonrasında bu faktörlere uygun bir ölçek hazırlanır ve değerlendirme yapılır.

Tablo 1.1. Grafik Değerleme Ölçeği

Değerlendirme Faktörleri	Değer
İş Bilgisi	3
İletişim	2
Devamlılık	3
Takım Çalışması	1
Çalışmanın Niteliği	3
Çalışmanın Niceliği	2
3: Mükemmel 2: Yeterli 1: Yetersiz	

1.5.1.3. Derecelendirme yöntemi

Şirketlerin performans değerlendirme sıklıkla kullandıkları bir diğer yöntemde derecelendirme yöntemidir (Çetin, 2018). Formlarda ölçülmesi istenilen kriterler yer almaktadır. Derecelendirme yönteminde tıpkı grafik değerlemede olduğu gibi çalışanlar örgüte göre başarıyı belirleyen noktalara göre değerlendirmeye alır. Formdaki ölçekler çok yetersizden çok yeterliye kadar beş ya da yedi bölüme bölünür.

Tablo 1.2. Sıralı Derecelendirme

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU					
BÖLÜM:		DEĞERLENDİRME DÖNEMİ:			
BÖLÜM YÖNETİCİSİ:		DEĞERLENDİRENİN ÜNVANI:			
DEĞERLENDİRME YAPAN:		DEĞERLENDİRİLEN:			
DEĞERLENDİRME TARİHİ:		TOPLAM PUAN:			
İMZA:					
Performans Ölçütleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1.İş bilgisi.					
2.Karar verme.					
3.Planlama-Organizasyon					
4.Liderlik					
5.Sözel haberleşme.					
6.Yazılı haberleşme					
Mesleki özellikler.					

Liderlik;

1	2	3	4	5
Kendi inisiyatifini kullanmada aşırı yetersiz.	Küçük sorumluluklar taşıyan işlerde kendi inisiyatifini kullanıyor.	Çok kişiyi etkilemeyecek sorumluluklarda söz sahibi oluyor.	Örgüt için önem arz eden işlerde kendi inisiyatifini kullanabiliyor.	Liderlik vasfını tüm işlerde cesurca sergiliyor.

Sıralı derecelendirmede verilen özellikler puan sırası içerisinde ölçülür. Bazı uygulamalarda puanlar sıfırdan başlatılabileceği gibi daha büyükte tutulabilir (Çetin, 2018). belirlenmiş yüzdelere göre çalışanları gösterdikleri performanslara göre dağıtmaktadır. Bu yöntemin en temel özelliği, bir personelin performansı diğer personele göre belirlenmektedir. Örgütlerin performans değerlendirme yapmalarının amacı tüm çalışanların performanslarını en ince ayrıntısına kadar belirlemek ve çalışanların arasındaki daha başarılı olanların neden daha iyi olduklarını ortaya çıkarmaktır. Bu yöntem, performans değerlendirmeyi gerçekleştirmek için değerlendiricilere bazı sınırlar çizmektedir (Uyargil, 2013). Beşli skala şeklinde hazırlanan ölçeğe, örgütün yapısı göz önünde bulundurularak, çalışanların performansları uygun yerlere yerleştirilmelidir. Ölçek şu şekilde hazırlanabilir:

Tablo 1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

En yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
%10	%20	%40	%20	%10

1.5.1.4. Kontrol listesi yöntemi

Bu yöntemde çalışanların davranışlarını analiz etmekten çok bilinmesi arzu edilen iş davranışları analiz edilmektedir. Talep edilen iş davranışları ve tutumları daha önceden önem sırasına koyulmaktadır. Kontrol listesi değerlendiriciler tarafından hazırlandıktan sonra personeller bu listeye göre kontrol edilerek personel bazında puan analizleri yapılmaktadır. Bu yöntemin en büyük avantajı diğer metotlarda göre korelasyonunun daha yüksek olmasıdır. Yöntemin dezavantajı ise değerlendiriciler için zahmetli ve hem uygulanmasının hem de değerlendirme sürecinin oldukça pahalı olmasıdır. Kontrol listesi yönteminde, çalışanın işini ve davranışlarını tanımlamaya yönelik içinde soruların yer aldığı bir liste hazırlanır. Bu sorular değerlendirilen kişiye uygun bir biçimde evet ya da hayır şeklinde yanıtlanır. Bu liste uzmanlar tarafından incelenir ve uygun görüldüğü takdirde sorulara önem derecesine göre ağırlıklı puanlar verir.

Kontrol listesi yönteminde sonuçlar değerlendirilen çalışana bildirilememektedir. Her iş ya da departman için liste hazırlamak zor ve zaman alıcı olduğundan dolayı, kontrol listesi yöntemi zor ve pek tercih edilmeyen bir yöntemdir.

1.5.1.5. Kritik olay yöntemi

Bu yöntemde değerlendiriciler, her personelin ilgili dönem boyunca başarısını veya başarısızlığını gösteren kritik bir olayı düzenlenen forma not alırlar. Personellerin performansını en objektif şekilde gösteren yöntemdir. Değerlendirici kişi öncelikle kritik olayları saptamak için çalışanlarını gözlemlemeye başlar. Personeller örgütte arzu edilen bir davranış gösterdiğinde veya istenmeyen bir davranış gösterdiklerinde o anda bu durum not edilir. Kritik olay yönteminde, her çalışanın başarılı ya da başarısız olarak sergilediği davranışlar gözlemlenerek örnek olaylar şeklinde form üzerine kaydedilir. Olayları bu şekilde kaydetmek yöneticiye çalışanların iyi ve zayıf performanslarını örneklerle açıklama imkânı vermektedir (Çetin, 2018). Bu şekilde gerçekleştirilen değerlendirme son performansı ele alarak değerlendirmenin getirdiği sakıncaları ortadan kaldırmaktadır. Aynı zamanda bu yöntem çalışanın eksikliklerini nasıl gidereceğine dair ipuçları da vermektedir (Çetin, 2018). Fakat bu yöntemin en büyük dezavantajı, değerlendirmede rakamsal değerler yer almadığından çalışanlar karşılaştırılamamaktadır. Bu yöntemle çalışanların ücretleriyle ilgili kararlar verilmesi oldukça zordur (Dessler, 2013).

Tablo 1.4. Kritik Olay Örneği

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inmedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Acıklama: Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			Acıklama: B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: (Dessler, 2013)

Şekil incelendiğinde çalışanların yaşadıkları kritik olayda sorunları görüp görememesi, sorunların kaynağına inip inmediği, sorunların nedenleri önemseyip önemsemediği, sorunların önceden doğabileceğini sezip sezmediği, sorunların nedenleri üzerinde durulup durulmadığı ve çözüm aranıp aranmadığı gibi kıstasların yer aldığı anlaşılmaktadır. Çalışanların örgütte karşılaştıkları kritik olayda nasıl tepki verdiği ve nelere yol açtığı değerlendirici tarafından o anda not edilmektedir. Formda tarih, seçenekler, olay ve olayda gösterilen tepki detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Form incelendiğinde bir çalışan için iki farklı tarihte yaşadığı durumun not edildiği ve olay esnasında değerlendiricinin gözlemlerini not ettiği görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere gözleme süreci haftalarca ve aylarca yapıldığı için yöntem zahmetli ve zaman açısından maliyetlidir. Yöntemin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çoban, 2015);

- Personeller ve amirler arasında faydalı tartışmalar yapılabilecek referans noktalarının doğması sağlanır.
- Kritik bir olay yaşandığında alınan notlar sayesinde niteliksel veriler elde edilmiş olur.
- Personelleri yönlendirmek ve onlara önerilerde bulunmak kolaylaşır.

Yöntemin dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Değerlendiriciler açısından oldukça zahmetlidir.
- Yöneticilerin önyargılarını içerebilmektedir.
- Sübjektif olabilmektedir.
- Kritik olay meydana geldiğinde çalışan ile o anda konuşulmazsa fayda sağlanması zor olmaktadır.

1.5.1.6. Davranış değerlendirme ölçekleri

Davranış değerlendirme ölçekleri, bir işin ya da görevin başarılı bir biçimde sonuçlanması için davranışları değerlendiren bir yöntemdir. Davranış değerlendirme ölçeğinde, davranışsal beklenti skalaları oluşturulur (Uyargil, 2013) (Uyargil, 2013).

Davranış değerleme ölçeği esas olarak beş temel adımda oluşturulur:

- İlk adımda işi değerlendirecek kişiler, işi gerçekleştirecek kişiler belirlenir. Kısaca iş için kritik noktalar belirlenir.
- İkinci adımda kritik noktalar başarıyı etkileme derecesine göre sıralanır, başarı aralıkları belirlenir.
- Üçüncü adımda kritik iş noktalarının yeniden düzenlenmesi yapılır.
- Dördüncü adımda ölçekleme yapılır. Yedi veya dokuz noktalı bir ölçek oluşturulacak şekilde davranışlar tanımlanır.
- Son adımda ise ölçek geliştirilir. Oluşturulan son ölçek her saptanan davranış için değerlendirme yapmak için kullanılır.

İŞ İLİŞKİLERİ		
Çalışma grubuyla ve diğer çalışanla olan ilişkileri son derece iyidir.	1	
	2	Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
	3	
Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla işin gerektirdiği derecede iş birliği yapmaktadır.	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7	

Kaynak: (Üzüm, 2018)

Tablo 1.5. Davranışsal Değerleme Ölçeği

Davranış değerleme ölçeğinde amaç, çalışanlar arasında karşılaştırma yapmak, terfi, ücret politikalarının düzenlenmesinden ziyade başarıyı arttırmaya dönük bilgi toplamak, çalışan veya yöneticinin başarı dilimini ölçmektir.

1.5.2. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Yöntemleri

İleri teknolojilerin iş hayatına girmesiyle birlikte firmaların varlıklarını sürdürmek ya da kendilerini daha iyi bir noktaya taşıyabilmek adına belirledikleri stratejilerini gerçekleştirilebilir hedefler haline getirmeleri ve bu hedefleri ne denli uyguladıklarını ölçmeleri gerekmektedir. Şirketin geleceği için ölçümü doğru bir şekilde gerçekleştirmek, doğru stratejiler belirlemek kadar önemlidir.

Geleneksel yöntemler, firmalar bugün ne durumdadır ve ne kadar ilerlediler bunun hakkında bilgi vermektedir. Yani firmaların daha çok finansal boyutlarıyla ilgilenmektedirler. Fakat günümüzde bilişim çağıyla birlikte müşteri odaklı bir organizasyon anlayışı artmıştır. Böylelikle işletmelerin performans değerlendirmeden bekledikleri kıstaslar değişmiştir. Artık performans değerlendirme işletmelerin sadece finansal boyutlarıyla ilgilenen bir kavram olmaktan çıkıp, işletmenin vizyonu, stratejisi ve müşteri istekleri üzerinde de yoğunlaşan bir kavram olmaktadır.

1.5.2.1. Dengeli performans değerlendirme modeli (Balanced Scorecard)

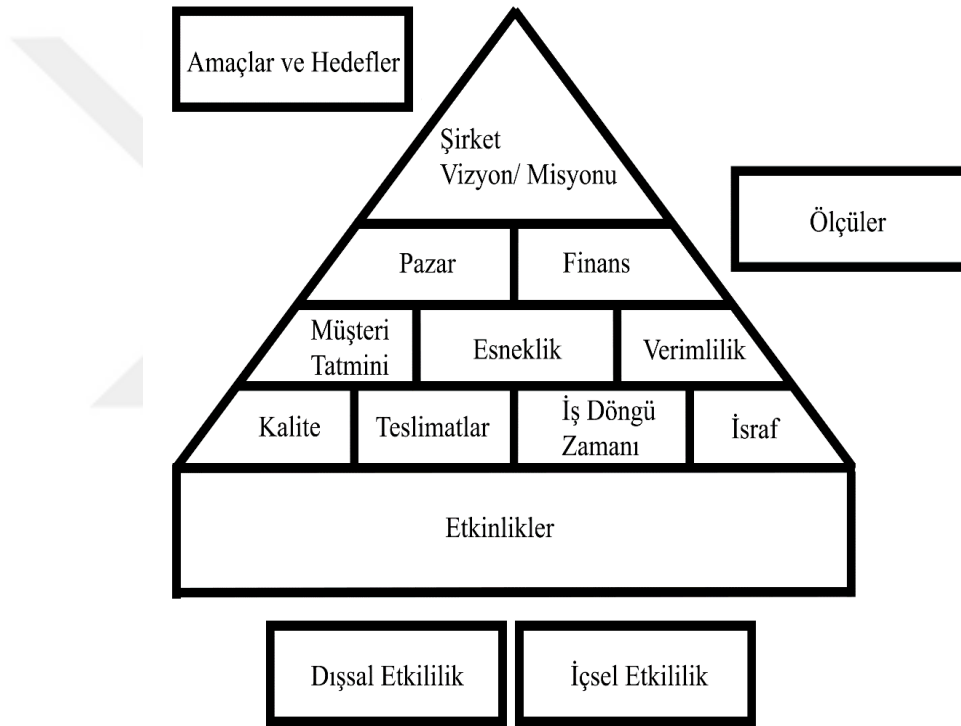
Finansal boyutlara dayalı performans değerlendirme sistemlerinin eksik yönlerini fark eden Kaplan ve Norton (1992) Balanced Scorecard'ı geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri ölçüm modelini şu şekilde tanımlamışlardır: Balanced Scorecard, şu an içinde olduğumuz bilgi çağında, stratejik hedeflerin sayısal ölçüler şeklinde ifade edilmesini sağlayan ve stratejini işletme fonksiyonları içinde yaygınlaşarak uygulanmasını bir bakıma garanti altına alan bir ölçüm ve yönetim sistemidir (Pirtini, 2016).

Bunun amacı örgütteki bütün çalışanlara, örgütün başarılı olmasını sağlayan kıstaslar hakkında bilgileri aktarmaktır. Dört boyut ile örgütün ulaşmak istediği sonuçlar ve sonuçları elde etmeyi sağlayacak etmenler açıklanmaktadır (Pirtini, 2016).

Öğrenme ve gelişme perspektifi, örgütün sahip olduğu değerlerin sürekliliğini gösteren ve örgütün büyümesiyle ilgili boyutlarıdır. Balanced Scorecard'a göre bir işletme; ortaklar, müşteriler ve çalışanlar olmak üzere üç çıkar grubundan oluşmaktadır (Özbirecikli, 2002). Kurum karnesi, performans karnesi ya da dengeli puan cetveli olarak da tanımlanan balanced scorecard, tepe yönetimi tarafından hazırlanan ve pazarlamayı yönetim felsefesi olarak benimseyen stratejileri daha iyi anlaşılabilir ve belirgin stratejik hedefler haline dönüştürmektedir (Pirtini, 2016)(Pirtini, 2016).

1.5.2.2. Lynch-Cross performans piramidi

Lynch-cross tarafından 1991 yılında geliştirilen performans piramidinde; şirket, operasyon sistemi, işletme ve iş birimi seviyesindeki genel göstergeleri tanımlanmaktadır (Ağca, 2006). Performans piramidi yaklaşımı, yöneticilerin stratejik başarıyı belirleme ve başarıyı sürekli hale getirmeyi hedeflemektedir. Strateji ve faaliyetler arasında olumlu bir ilerleme kaydetme hedeflenmektedir. Oluşturulan bu yaklaşıma göre örgütlerdeki performans süreçleri ve sonucu finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki temel boyut üzerinde durmaktadır. Finansal boyut ile ‘ne elde edeceği’, finansal olmayan boyut ile ise ‘nasıl elde edeceği’ sorularına yanıt aranmaktadır (Barutçugil, 2002).



Kaynak: (Barutçugil, 2002)

Şekil 1.4. Performans Piramidi

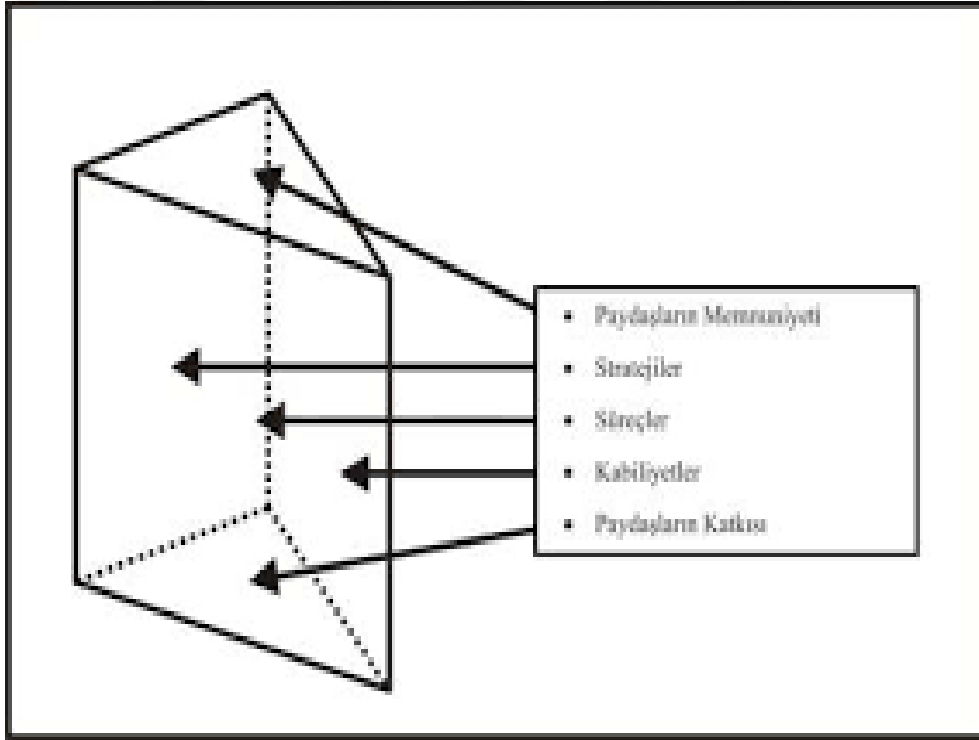
Şekil 1.4'deki performans piramidinin görselinde görüldüğü üzere piramidin en üstünde şirketin vizyon ve misyonu yer almaktadır. Bunlar bir departmandan diğer departmana aktarım yoluyla gerçekleştirilen işleri göstermektedir. Bir başka deyişle bu işler müşteriden siparişin alınması ile başlayan, üretime ve sonrasında dağıtıma kadar süren ve müşterinin memnuniyeti ile son bulan işler serisini açıklamaya çalışmaktadır (Yüksel, 2008).

1.5.2.3. Paydaş temelli performans değerlendirme modeli (Stakeholdenscorecard)

Sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu olarak bilinen bu yaklaşım, örgütün performansını firmanın paydaşlarını temel alarak ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır. Paydaş, toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır (Baron, 2003). Paydaş temelli performans değerlendirme yaklaşımı finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmayı amaçlamaktadır.

1.5.2.4. Performans prizması

Performans Prizması Adams ve Neely tarafından Balanced Scorecard'ın yetersiz görülmesi üzerine oluşturulmuş bir performans değerlendirme yöntemidir (Adams, 2000)



Şekil 1.5. Performans Prizması

Performans prizmasının beş boyutu bulunmaktadır:

- Paydaşların memnuniyeti boyutu
- Stratejiler boyutu
- Süreçler-işlemler boyutu
- Yetkinlikler-kabiliyetler boyutu

- Paydaşların katkısı boyutu

Performans Prizmasının en belirgin özelliği etkin kullanılan performans ölçüm sisteminin bağlı olduğu tüm önemli noktaları kapsayacak şekilde tasarlanmış olmasıdır. Prizmanın en üstü paydaşlar açısından tatmin boyutunu (veya memnuniyet düzeyini) gösterirken, taban kısmında da paydaşların katkısına ilişkin boyut bulunmaktadır. Üst ve alt yüzeylerin arasında yer alan üç ayrı yüzey ise art arda; stratejileri, süreçleri (işlemleri) ve kabiliyetleri (yetkinlikleri) içermektedir.

1.6. Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmesi tarafsız, adil ve objektif olarak yapılması gereken bir sistemdir. Performans değerlendirmesinde yapılan hatalar performansı yüksek çalışan ile performansı düşük çalışan arasındaki ayrımı görmeyi zorlaştırabilir. Performansın yanlış değerlendirilmesi çalışanların yöneticilere olan güveninin azalmasına neden olur. Bunun yanında düşük performanslı çalışanın yüksek puanlar alması yanlış ödüllendirme sistemine de sebep olur. Sonuç olarak yanlış performans değerlendirmesi hem değerlendirme sürecini hem de sonucunu olumsuz etkilemektedir.

1.6.1. Kişisel Önyargılar

Değerlendiricinin ön yargılarının performans değerlendirme sürecini etkilemesinden kaynaklanan hata, kişisel ön yargılar hatasını oluşturmaktadır. Yöneticinin bir partiye ait oluşu ve değerlendirdiği çalışanın o partiden olmamasından kaynaklanan olumsuz değerlendirme süreci kişisel önyargılara örnek olabilir. Yaş, din, ırk, deneyim, dış görünüş ya da diğer sınıflandırmalardan kaynaklanan etkiler de bu kategoriye girmektedir (Çetin, 2018). Bu durumda değerlendirme sonuçları olması gerekenden yüksek ya da alçak çıkabilir. Farkında olunmadan çalışan hakkında edinilen ilk izlenim de değerlendirmeyi etkileyebilir. Bunun yanında yöneticinin kendisine benzettiği ya da sevmediği birisine benzettiği çalışanlarda değerlendirme aşamasında olası farklılıklarla karşılaşabilir (Barutçugil, 2002).

1.6.2. Hale ve Boynuz Etkisi

Değerlendiricinin, değerlendirdiği çalışanın sadece bir alandaki performansının iyi olmasından dolayı değerlendirmeye aldığı bütün kriterlere yüksek not vermesinden

kaynaklanan hataya hale etkisi denmektedir. Bunun tam tersi olaya ise boynuz etkisi denmektedir. Şöyle ki; eğer bir çalışanın iş çıktı oranı yüksek ise yöneticisi o çalışana devamsızlık ve kalite kriterlerine de yüksek puan verebilir. Fakat bu çalışanın iş çıktısı ve ürün kalitesi arasında ters orantı olabilir, bu tam olarak hale etkisidir. Boynuz etkisine örnek olarak ise ürün çıktısı az olan bir çalışanın ürün kalitesinin göz ardı edilmesi verilebilir. Sonuç olarak hale ve boynuz etkisi sorunu yöneticinin kafasında çalışana dair genel bir imaj çizmesi ve ona dayanarak karar vermesi sonucu oluşan hatadır (Çetin, 2018).

1.6.3. Ortalama Eğilimi

Değerlendiricinin kendisine güvenmemesinden ya da çok yüksek ya da alçak not verdiğinde tepki almaktan kaçındığı için her değerlendirdiği kritere ortalama bir puan vermesi sonucu oluşan hata, ortalama eğilimidir. Yüksek performanslı çalışanlarında düşük performanslı çalışanlarında hep ortalama puanlar alması prim, ödül gibi stratejileri etkilediğinden dolayı örgüt içinde birçok anlaşmazlıklar oluşabilir. Performans değerlendirmede bu tarz hata ile karşılaşan örgütler değerlendiriciyi bilinçlendirmesi ve eğitimler vermesi gerekmektedir (Çetin, 2018).

1.6.4. Yakın Zamandan Etkilenme

Değerlendiricinin, çalışanın son performansından ya da bir öncekinden etkilenerek puantajını hesaplamasından kaynaklanan hatadır. Yakın zamandan etkilenmeden kaynaklanan hatada geçmiş çok fazla göz önüne getirilmez, bunu çözümü için hem geçmiş hem de şu an ki performansı düşünülerek değerlendirme yapılması gerekmektedir (Barutçugil, 2002).

2. BÖLÜM

2. BALANCED SCORECARD VE ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ

2.1. Balanced Scorecard Kavramı ve Kapsamı

1850 yılından 1975 yılına kadar devam eden endüstri çağında işletmelerin başarısı ölçek ve fırsat ekonomisinden yararlanma oranına göre değişmekteydi. Teknoloji önemliydi fakat sadece ürünlerin standart bir biçimde ve fazla sayıda üretilmesi için kullanılırdı.

Bilişim çağının gelişmesiyle birlikte müşteri odaklı bir organizasyon anlayışı da ortaya çıkmıştır. Önceleri salt işletme ekonomisi, kar marjı göz önüne alınarak çalışanların performans ölçümleri yapılırken çağın teknolojiye uyum sağlaması ile birlikte diğer hususlarda ön plana çıkmaya başlamıştır. İşletme pazarında yaşanan değişimler, işletmenin başarısının sadece finansal değerlerle ve rakamsal göstergelerle ölçülemeyeceğini gösterip, eski performans anlayışını yenilemek için hızla arayışlara yönelmiştir (Papatya, 2006).

Bugünün yöneticileri öylesine karmaşık ve rekabete dayalı bir ortamda ilerlemeye çalışmaktadırlar ki, doğru amaçları belirlemek ve bu amaçlara nasıl ulaşabileceğini anlamak hayati bir rol oynamaktadır (Gökmen, 2009). Yeni pazar ortamında, müşterilerin değişen bakış açılarını önceden sezinleyebilen yöneticiler; strateji, örgüt planlarını ve politikalarını geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşarak modern, çok boyutlu performans ölçümlerine yönelmiştir (Pirtini, 2016). Diğer bir ifadeyle seri bir şekilde ürün ortaya koyma düşüncesinden sıyrılıp müşteri merkezli bir yönetim anlayışını benimsemeye başlamışlardır. Müşterileri odaklı performans anlayışı aynı zamanda müşterilerin tatmin edilmesi ve değerli hissettirmesini sağlamaktadır. Mevcut müşterilerin sadakatini korumayı ve hedef müşteri kitleleri tarafından talep edilen ürün ve hizmeti üretmektedir (Kaplan, 2015).

Balanced Scorecard, işletmelerin önemli değerlerinin fiziksel ölçüler olduğunu gündeme getiren, kurumun geleceği için finansal olmayan değerlere gerekli önemin verilmesini hedefleyen yeni bir stratejik performans yönetim anlayışıdır (Pirtini, 2016). Balanced Scorecard mali olan kontrol araçlarının aksine mali göstergeler ile değil vizyon ve strateji ile başlar; vizyon ve strateji performans ölçüm araçlarının temelini oluşturur (Gökmen, 2009).

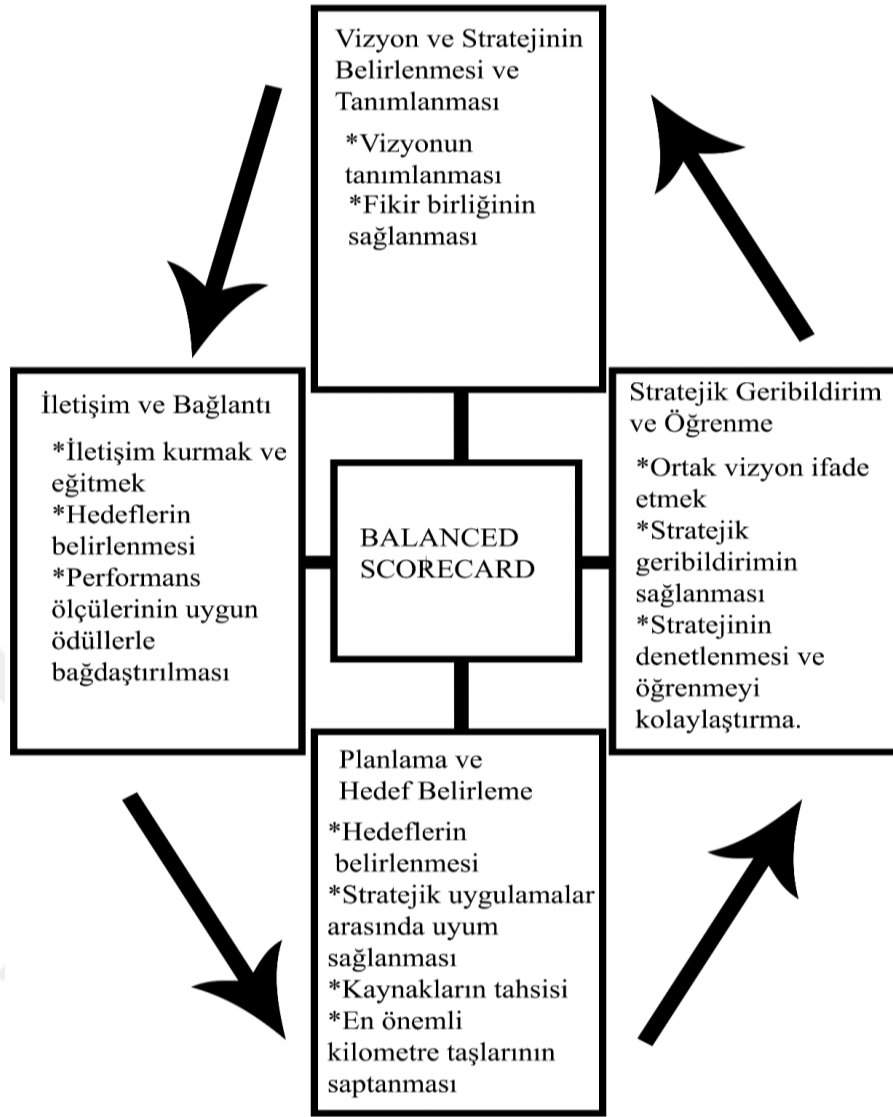
Balanced Scorecard'ı performans yönetim felsefesi olarak benimseyen işletmeler bazı noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu noktalar (Coşkun, 2006):

- Başta müşteri taleplerine paralel hizmet sunmaları gerekmektedir.
- Pazara uyum ve esneklik sağlamalıdır.
- Müşteriye sunulan hizmeti daha hızlı ve eksiksiz gerçekleştirmelidirler.
- Tedarik sırasında yaşanabilecek kayıpları ön görüp ortadan kaldırmaları gerekmektedir.
- İç müşterilerin performansını artırılmasına dikkat etmeleri gerekmektedir.

Yani Balanced Scorecard işletmelerin vizyon ve stratejik hedeflerine ilişkin performans göstergelerini dengeli bir şekilde pazara ürün ya da hizmet sunmasını amaçlamaktadır. Aynı zamanda müşteri odaklı yönetim anlayışı olan Balanced Scorecard işletmelerin stratejik amaçlarına ilerlerken ne ölçüde bu amaçlara ulaşabildiğini gösteren bir ölçüm aracı işlevini de üstlenmektedir.

Balance Scorecard; işletmenin performansını, değerlerini ve stratejilerini hem çalışanlara hem de yöneticilere görsel olarak göstermeyi başarabilen bir sistemdir. İşletmenin neleri ölçmesi gerektiğini ya da ölçümü yaparken ayrıntılı olarak nelerin üstünde durması gerektiğini saptamaya yarar. Balanced Scorecard'ın stratejisi, işletmelerin başarısı için nelerin önemli olduğunu beyan eden araç işlevi görmektedir. Aynı zamanda her bir çalışanın, işletmenin temel stratejisine hangi noktada katkı sağlayacağını da belirtmektedir.

Literatür taramasındaki bilgiler ışığında çıkarttığımız sonuca göre; Balanced Scorecard, işletmelerin vizyon ve stratejilerini anlaşılabilir performans ölçülerine dönüştürmektedir. Bunun sayesinde işletme için gereken, stratejik ölçüm ve yönetim sisteminin ana hatlarını oluşturur. Böylelikle Balanced Scorecard çalışanın davranışlarını işletmenin hedef ve stratejilerini bütünleştirerek çalışan ve işletme hedefleri arasında uyum sağlamaktadır (Kershaw, 2001).



Kaynak: (Kaplan, 2015)

Şekil 2.1. Balanced Scorecard Perspektiflerinin Yönetimi

Balanced Scorecard geçmişte kaydettikleri performansa ait olan mali ölçütleri, gelecekte performansın var olmasını sağlayacak etkenlerle bütünleşmesini sağlar. Scorecard'ın hedef ve ölçüleri şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir (Gökmen, 2009)

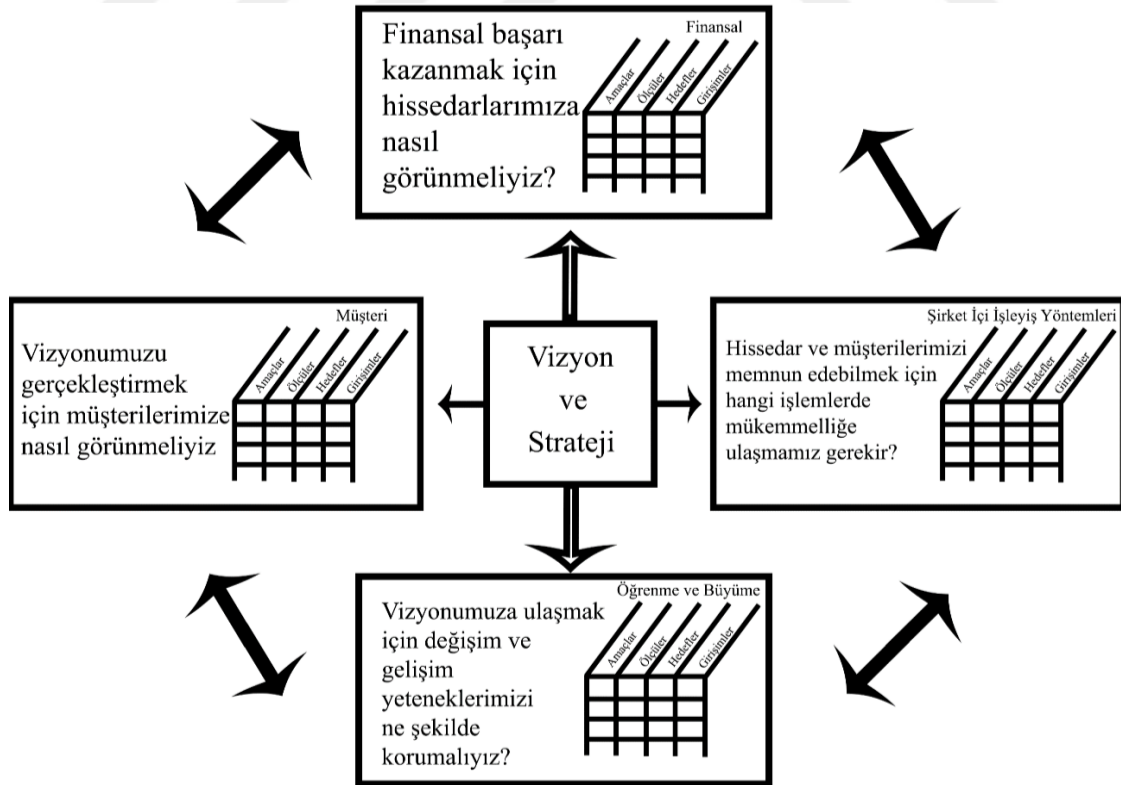
2.2. Balanced Scorecard Boyutları

Balanced Scorecard'ın işletmenin finansal ve finansal olmayan ölçütlerini kullanarak oluşturduğu 4 boyutu bulunmaktadır. BSC için hem mali hem de mali olmayan varlıkları etkin kullanabilmek için tasarlanmış bir yönetim aracı diyebiliriz (Gökmen, 2009). Bu boyutlar Balanced Scorecard'da yer alan hedef ve ölçülerle işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir. Dört boyut sayesinde işletmelerin ulaşmak istediği

sonuçları ve bu sonuçlara nasıl ulaşılabacağına dair etmenleri belirler. Bununla birlikte işletme yöneticileri, çalışanların yetenek, bilgi ve eğilimlerini uzun dönemli hedeflere ulaşabilmek için yönlendirme doğrultusunda hareket eder (Kaplan, 2015).

Balanced Scorecard'ı dört farklı boyut altında toplamak performansı rahat ölçmeyi ya da çalışanların davranışlarını kontrol altına almayı hedeflemez. Boyutlandırmanın amacı, işletmelerin stratejisini tanımlamak, çalışanların kendi aralarında ve işletme ile olan ilişkilerini ortak bir amaç doğrultusunda ve birbiri ile uyum içerisinde olmasını sağlamaktır (Kaplan, 2015). Balanced Scorecard kontrol sistemi olarak değil bilgi ve öğrenim sistemi olarak kullanılmalıdır. Ve böyle kullanıldığı noktada, geleneksel ölçüm sistemlerinin amaçladığı çalışan ve işletme içindeki departmanları önceden saptanan palana uymaya zorlamaz.

Scorecard'ın tüm ölçütleri entegre biçimde belirlenen stratejiye ulaşmaya yöneliktir. Böylelikle işletme için doğru hazırlanmış Scorecard'da amaç bütünlüğü mevcuttur diyebiliriz. Sonuç itibariyle sayı olarak fazla ölçüt bulunması her ne kadar Balanced Scorecard'ı karmaşık gösterse de işletmeye özgü entegre ve stratejik oluşturulan ölçütler doğru sonuç doğuracaktır.



Kaynak: (Kaplan, 2015)

Şekil 2.2. Balanced Scorecard

2.2.1. Finansal Boyut

Finansal ölçütler geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde ön planda ve yeterli bir durumdaydı. Fakat günümüzde işletmelerin müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, içsel işleyiş süreçlerine, teknoloji ve yeniliklere yatırım yaparak değer yaratması amacına geleneksel yöntemler yeterli gelmemektedir (Kaplan, 2015). Finansal ölçütlerin yanında işletmeyi hedeflediği stratejik noktaya taşıyabilecek başka boyutlarda göz önüne alınmalıdır.

Scorecard'a göre işletmelerin gelirin artması, verimliliğinin artması, kaynakların daha etkin kullanılması ve riskleri minimize duruma getirilmesi için dört boyut arasında gerekli bağlanıların doğru bir şekilde kurulması gerekmektedir. Şöyle ki; aynı sektörde yer alan iki farklı işletmenin karlılık oranı nasıl farklı olacaksa aynı işletme içindeki farklı birimlerin karlılık oranının aynı olması beklenemez.

Balanced Scorecard'ın finansal boyutunda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise işletmenin değişik birimlerinin finansal amaçları ile işletmenin finansal amaçlarını aynı noktaya toplamasıdır. Bunun sebebi biraz evvelde bahsettiğimiz gibi finansal ölçüler Balanced Scorecard'ın diğer boyutlarının odak noktasını oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 2007: 61).

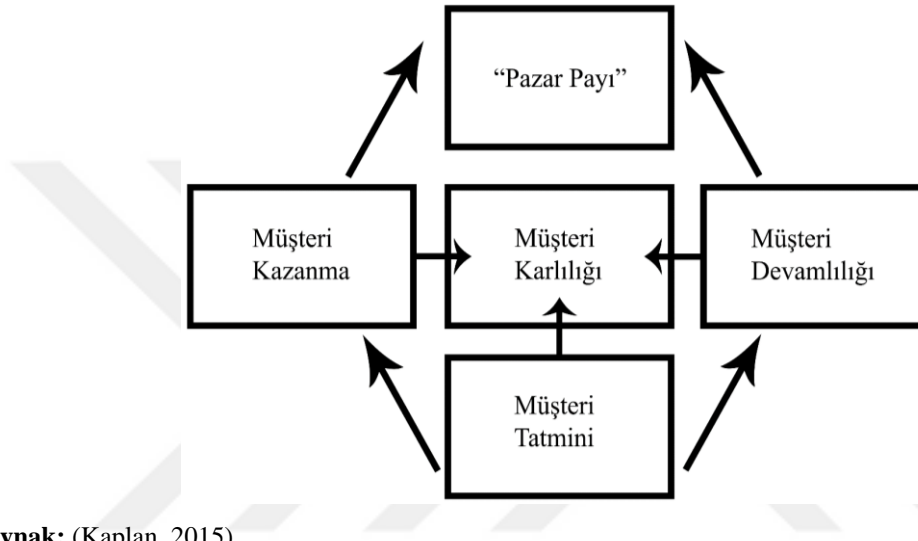
2.2.2. Müşteri Boyutu

Balanced Scorecard'ın ikinci temel boyutu olan müşteri boyutunda, işletmeler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimiyle ilgili kritik kararlar yer almaktadır. İleri teknoloji ile birlikte işletmelerin yaşam faaliyetlerini sürdürebilmeleri için mevcut müşterilerinin beklentilerine cevap vermeleri ve potansiyel müşteri kitlesini bünyesine kazanması gerekmektedir.

Geçmiş dönemlerde birçok işletme daha çok kendi içindeki performansına ve teknolojik yeniliklere ağırlık vererek ürün üretiyorlardı (Kaplan, 2015). Müşteri taleplerini anlamayan işletmeler, rakiplerinin yanında, tercih edilen ürün ve hizmeti sunamadıkları için geri planda kalıyorlardı. Bu şekilde ilerleme gösteremeyen işletmeler rakipleri gibi müşteri isteklerini ön planda tutarak ilerlemeyi düşündüler. Stratejik hedeflerinin ilk amacı ‘‘ müşterilerimiz için bir numaralı üretici haline gelmek’’ oldu.

İşletmelerin bünyesinde barındırdıkları ve potansiyel olarak gördükleri müşteriler homojen özelliklere sahip değildir. Sonuç olarak değişik karşılaştıkları veya talep ettikleri ürün ve hizmetler hakkında farklı düşünce ve değerlere sahiptirler. Stratejik hedeflere doğru ilerlerken detaylı bir pazar araştırması yapılmalıdır.

Yapılan literatür taraması sonucunda işletmeler müşteri boyutunda genellikle iki ölçü dizisi kullanmaktadır. Birinci dizi işletmeler tarafından daha çok kullanılan temel ölçü grubudur.



Kaynak: (Kaplan, 2015)

Şekil 2.3. Müşteri Boyutu Temel Ölçüler

Pazar Payı	Müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle, şirketin belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine olan oranını gösterir.
Müşteri Kazanma	İşletmenin yeni iş veya müşteriler kazanma oranını mutlak veya bağlı değerler şeklinde ölçer.
Müşteri Devamlılığı	Mutlak veya bağlı değerler kullanarak işletmelerin müşterileri ile sürdürdüğü, koruduğu ilişkilerin oranını takip eder.
Müşteri Tatmini	Müşterilere sunulan değer tekliflerinin sağladığı müşteri tatmin seviyelerini özel performans kriterleri vasıtasıyla tespit eder.
Müşteri Karlılığı	Bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirildikten sonra müşteri veya müşteri kesiminin net karını ölçer.

İkinci dizi ise, müşterilerden elde edilen sonuçlar çerçevesinde oluşan performans etkilerini kapsamaktadır (Kaplan, 2015).

2.2.3. İç Süreçler Boyutu

İç süreçler boyutunda, işletmenin müşterilerini memnun edebilmesi, hissedarlarıyla ilgili amaçlarına ulaşabilmesi ve rakiplerinden üstün noktaya gelebilmesi için iç süreçlerin neler olduğunu, nasıl ilerlemesi gerektiğini belirlemesi gerekmektedir. Balanced

Scoecard'ın doğru bir şekilde işleyen içsel süreçler boyutu ile birlikte bir örgütün gelişmesi, rekabet üstünlüğü elde edebilecek esas işlevlere ve süreçlere yönelme imkânı sağlamaktadır (Ensari, 2005).

Yenilenme işleminde, işletme müşteri tatminini sağlamak ve potansiyel müşterileri bünyesinde barındırmak için yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ürün ve hizmetleri araştırıp ortaya koymayı hedefler. Zincirin ikinci ayağını oluşturan operasyonlar işleminde, mevcut ürün ve hizmetler üretilip müşteriye ulaştırılmaktadır. Operasyonlar işleminde en önemli amaç; ürün ya da hizmet müşteriye ulaştırılırken mükemmeliyetçilik ve maliyetlerin minimuma düşürülmesidir. Zincirin üçüncü aşaması olan satış sonrası hizmetler, satıştan ve teslimattan sonra müşterilere sunulan hizmet kısmını kapsamaktadır. Satın alınan ürünün garanti, tamir, bakım ve kurulum işlemleri, taksitle ya da kredi kartı ile satılan ürün ya da hizmetlerin tümü satış sonrası hizmetler kapsamına girmektedir (Kaplan, 2015).



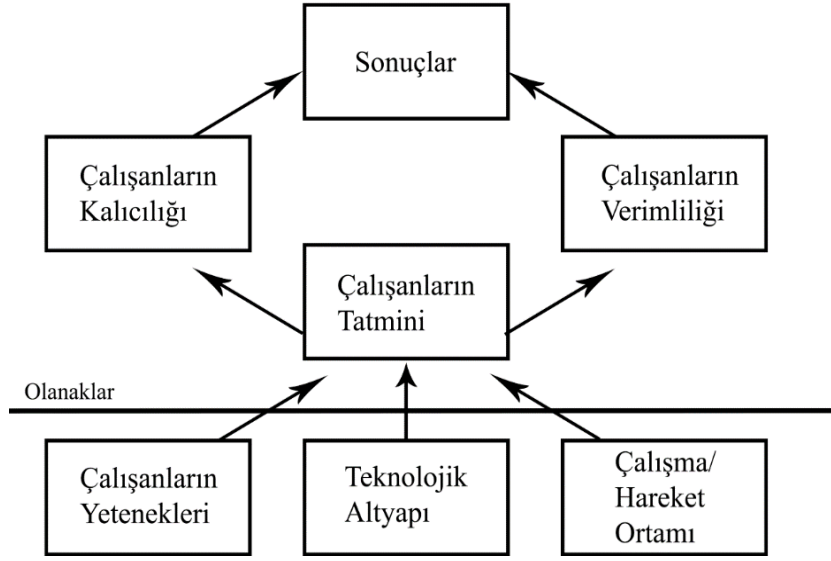
Kaynak: (Kaplan, 2015)

Şekil 2.4. Şirket İçi İşleyiş Boyutu-Genel Değer Zinciri

2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin geliştirilmesi ve arkasından eyleme dönüştürülmesi için gerekli olan alt yapıyı oluşturur. Bu boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir (Kaplan, 2015). Yani öğrenme ve gelişme boyutunun ölçüt ve amaçları diğer boyutların destekleyicisi durumundadır.

Bir işletmenin performansını ileriye taşımanın dışında aynı notada tutabilmesi için dahi sürekli olarak öğrenme ve gelişme içinde olması gerekmektedir. Böylelikle işletmenin çalışanları aldıkları eğitimler sayesinde yaratıcı yeteneklerini kurum amaçlarıyla kesişmiş olacaktır (Pirtini, 2016) (Pirtini, 2016).



Kaynak: (Pirtini, 2016)

Şekil 2.5. Öğrenme ve Büyüme Göstergesi

2.3. Balanced Scorecard'ın Oluşumu

Balanced Scorecard standart bir sistem olmaması nedeniyle işletmelerin kendi amaç ve vizyonlarına ait özgü bir yapıda olması gerekmektedir. 4 temel boyuttan oluşan BSC ölçüt olarak işletmenin stratejisine göre farklılık gösterebilir. Katılımcı bir yaklaşım içerisinde tüm çalışanların kendi algılama düzeylerine önem verilerek, işletme yönetim stratejisine uyum sağlanmalıdır. Üst düzey yönetimin BSC oluşumunda desteği çok önemlidir. Öncelikle işletmelerin belli bir bölümünde pilot proje olarak tanımlanması ve daha sonrasında tüm departmanlara uygulamaya geçilmelidir.

2.3.1. Stratejik Amaçların Belirlenip, Tanımlanması

İlk olarak bir işletme kendi vizyon ve misyonunu açık bir biçimde ortaya koymalı ve bunlara hangi yollarda ulaşmak istediğini belirtmeli. Özellikle müşteri boyutunda, yöneticiler hangi müşteriye nasıl ulaşılacak, hangi pazar aracı kullanılacak gibi bütün amaçlar belirlenerek açıklığa kavuşturulmalıdır. İçsel iş süreçlerinin tanımlanmasıyla birlikte işletmenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için eksiksiz bir biçimde uygulanması gereken yepyeni yöntemler ortaya çıkacaktır (Kaplan, 2015).

Balanced Scorecard'taki son bağlantı, son boyut olan öğrenme ve büyüme hedefleri ile ilgilidir. Bu kısımda çalışanların yetkinlik, beceri ve performanslarını geliştirmek için bilgi sistemleri ve bilgi teknolojilerinden yararlanarak kurumsal yöntemlere ulaşılır.

Bununla birlikte bu yöntemlere “ne için” ulaşmak gerektiğinin sebepleri ortaya koyulur (Sezerel, 2008).

2.3.2. Hedeflerin Stratejik Uygulamalar Arasında Uyum Sağlaması

Üst düzey yöneticiler, üç veya beş yıl süreli kurumsal karne hedeflerini belirlemelidirler. Bu hedefler, işletmenin o güne kadar süregelen performansında belirgin bir kesinti, temel bir değişiklik meydana getirecek hedefler olmalıdır. Yani yönetim kademesinin finansal girdi ve çıktılar dışında müşteriler, içsel iş süreçleri, öğrenme ve büyüme olmak üzere, 4 temel boyutu da kendi içinde ele alması ve amaçları belirlemesi gerekmektedir. Mükemmel performansın tanımını yapabilmek için hem mevcut hem de potansiyel müşterilerin tercihleri incelenmelidir. Amacı giderlerde kısıtlama yaparak kar elde etmek olan geleneksel yöntemlerin aksine Balanced Scorecard sadece giderde yapılan kısıtlama ile değil siparişler hazırlanırken zamandan tasarruf etme, ürün geliştirip eksiksiz pazara sunma, çalışanların yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılıp daha yüksek performans elde etme gibi işletmeyi ileriye taşıyacak etkenlerle oluşturulmuştur. Bahsettiğimiz hedeflerin yanında Balanced Scorecard'ta daha fazla neden sonuç ilişkisi içerisinde olan nihai hedefler bulunmaktadır (Kaplan, 2015).

2.3.3. Balanced Scorecard'ın Elde Edilmesi

Balanced Scorecard'ı hedeflerle yönetim sisteminin yapı taşı olarak kullanacak işletmeler ilk olarak Balanced Scorecard'ı eksiksiz bir biçimde oluşturmalı daha Balanced Scorecard'ı oluşturduğu ölçütler çerçevesinde kullanılmalıdır. Balanced Scorecard, işletmelere hedefledikleri büyüme oranına nasıl ulaşacaklarını gösteren bir yol haritasıdır.

Tablo 2.1. Balanced Scorecard İçin Ölçütler

Boyutlar	Genel Ölçütler
Finansal Boyut	Yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer
Müşteri Boyutu	Tatmin, sadakat ve pazar payı
İç Süreçler Boyutu	Kalite, tepki süresi ve maliyet
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Çalışanın eğitimi ve tatmini, bilgi sistemlerine erişim

Kaynak: (Kaplan, 2015)

Balanced Scorecard, işletmenin performansını, değerlerini ve stratejilerini hem çalışanlara hem de yöneticilere görsel olarak aktarmayı sağlayan bir yöntemdir. Unutulmamalıdır ki Balanced Scorecard her işletme için özgün bir biçimde hazırlanan performans ölçü şeklidir. Yani bir işletme için Balanced Scorecard'ta yukarıdaki 4 temel

boyut ve boyutlar için karşısındaki temel ölçütler baz alınır fakat bunun yanında her işletmenin ekstra olarak değerlendirmeye aldığı farklı ölçütlerde olabilir. Sonuç olarak işletmelerin boyutlarına ölçüt olarak aldığı etmenler kendi vizyon, misyon ve stratejilerine paralel olarak karar verilmektedir (Sezerel, 2008).

2.4. Analitik Hiyerarşi Süreci, Yöntemi ve Algoritması

Bir karar verme probleminde, birden fazla nitelik ve nicelik içeren kriter ve amaç var ise, bu tip karar problemleri “Çok Kriterli Karar Verme” olarak adlandırılmaktadır (Timor, 2011). 1968 yılında Myers ve Albert tarafından ortaya atılan Analitik Hiyerarşi Prosesi 1977 yılında Saaty tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerinin çözümünde kullanılır hale getirilmiştir (Yaralıoğlu, 2001).

2.4.1. Analitik Hiyerarşi Süreci ve Yöntemi

AHP, alanında uzman kişilerin görüşlerinin karşılaştırma matrisine göre kriterlerin önceliklerini belirleyen Çok Kriterli Karar Verme Yöntemidir. Oluşan herhangi bir problem sürecinde, karar vermeye yönelik çok farklı seçenekler sunar ve bu seçenekler doğru karara ulaşmamıza yardımcı olur. Basit temelde çok farklı seçenekler arasından seçim yapma yöntemidir.

AHP’yi belli bir adımlar çerçevesinde ele almamız gerekirse eğer; öncelikle problemi tanımamız ve ne tür bilgiler ışığında problemi çözebileceğimizi belirlememiz gerekir, daha sonrasında, en üst kısımda karar ait hedef, ara kısımlarda kriterler ve en alt kısımda ise; alternatifler seti yer alacak biçimde hiyerarşik yapıyı oluşturmak gerekir (Saaty, 2008). Daha sonrasında karşılaştırma matrisi oluşturulur. Karşılaştırma matrisi, bir düzeyde yer alan her eleman aynı düzeydeki diğer elemanlarla karşılaştırılarak oluşturulur ve her kısım için bu işlem uygulanması gerekir (Saaty, 2008). Her kısım için ayrı ayrı öncelikler, ağırlıklar belirlenir ve bu işlemler alternatiflerin ağırlıkları ve gene ağırlıkları belirlenene kadar devam eder (Saaty, 2008). Karşılaştırma matrisinde 1 ile 9 arasında bir skala kullanılır ve karşılaştırma sonuçlarının tutarlı olup olmadığı incelenir (Timor, 2011).

Analitik Hiyerarşi Prosesinin adımları daha net bir biçimde toparlamak gerekirse eğer aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Timor, 2011):

- Hedeflerin listelenmesi,

- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli listelerin oluşturulması,
- Her kriter için (n) karar alternatiflerinin belirlenmesi,
- Hiyerarşik modelin belirlenmesi.

2.4.2. Analitik Hiyerarşi Uygulama Adımları

AHP yöntemi; birden fazla seçeneğin olduğu durumlarda, çok sayıda karar vericinin belirlilik ve belirsizlik altında çok kriterli, çok faktörlü ve çok amaçlı karar verme durumlarında kullanılmaktadır (Acar, 2006).

Analitik Hiyerarşi Proses dört adımda oluşmaktadır. Bu adımlarda öncelikle; karar verme problemi ve hiyerarşi problemi tanımlanmaktadır. Daha sonrasında, kriterler ve matrisler arasında ($n \times n$) boyutlu ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmaktadır. Üçüncü adım, kriterler ve faktörlerin öncelikleri ve önem dağılımları belirlenmektedir. Son adımda ise, karşılaştırma matrislerinde tutarlılıkları kontrol edilmektedir. Bu dört adım sağlıklı bir şekilde gerçekleştirildiğinde düzgün yapılanmış AHP oluşmaktadır.

1. Adım: Karar Hiyerarşisinin Oluşturulması

Hem derecelendirme hem de karşılaştırma yöntemlerini içeren AHP ile en iyi seçimi yapabilmek için bir hiyerarşik yapı oluşturmak gerekmektedir. (Tezsürücü, 2016). Bu hiyerarşik yapı da farklı türdeki karar alternatiflerinden oluşmaktadır. (Saaty, 2008). Karar verme problemlerinin tanımlanması iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada kriterler saptanır. Bir başka ifadeyle “Karar kaç sonuç üzerinden değerlendirilecektir?” sorusuna cevap aranır. İkinci aşamada ise ölçütler saptanır (Eravcu, 2018).

2. Adım: Matrislerin Oluşturulması

Hiyerarşik yapıda yer alan kriterlerin, ikili olarak birbiriyle karşılaştırılmasını içerir. Bu karşılaştırmalarda, Saaty tarafından önerilen önem skalası Tablo 2.2’de verilmiştir. (Akdeniz, 2007).

Tablo 2.2. Matrislerde Önem Skalası

Önem Skalası (a _{ij})	Yorum
1	i ve j kriterleri eşit önemlidir.
3	i kriteri j'den önemlidir.
5	i kriteri, j'den oldukça daha önemlidir
7	i kriteri, j'den çok daha önemlidir
9	i kriteri, j'den kesinlikle daha önemlidir
2,4,6,8	Karar vericinin kesin bir yargıya varamadığı durumlarda kullanılacak ara değerlerdir.

Hiyerarşinin belli bir seviyesi için oluşturulan ikili karşılaştırmalar matrisi A kullanılarak bulunan öncelik vektörü $w=[w_1 w_2 \dots w_n]^T$ n adet kriter için normalleştirilmiş görelilik öncelik değerlerini vermektedir (Tezsürücü, 2016). w_i i. kriterin diğer kriterlere göre önem derecesi yani ağırlığı belirtmektedir. Öncelik vektöründeki değerlerin toplamı 1'e eşittir. Karar verici tam tutarlı ise, kriterleri değerlendiren karar vericinin verdiği değer $a_{ij} = w_i / w_j$ değerine eşit olacaktır. Bu durumda için $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$ (i,j,k=1,2,3,...,n) eşitliğinin sağlanması gerekir (Saaty, 2008). Bu durumda karşılaştırma matrisi A aşağıdaki şekilde yazılabilir. İkili karşılaştırma rasyolarının matris formu aşağıdaki gibidir.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & & \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & \dots & w_1/w_n \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ w_n/w_1 & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix}$$

Şekil 2.6. İkili Karşılaştırma Rasyolarının Matris Formu

Karar hiyerarşisinin oluşturulmasının ardından ikili karar matrisleri oluşturulur. Matrislerin oluşturulmasından sonra karar verici ya da vericilerden karşılaştırma yapmaları istenmektedir. Bu karşılaştırmaların tutarlılık testini sağlayıp sağlamadığı kontrol edilir.

3. Adım: Kriter ve Faktörlerin Öncelikleri ve Önem Dağılımları Belirlenmesi

İkili karşılaştırma matrisinde her sütun için, sütunların toplamaları alınarak ve her bir sütun kriteri ilgili sütun toplamına bölünerek matriste normal veri elde edilmektedir. Daha sonra normalleştirilmiş veri matriste her alternatif ya da kriter için oluşmuş satır toplamalarının ortalaması alınmaktadır. Hesaplanan değerler kriterler için öncelik değerleridir. Bu değerlerin oluşturduğu matris ise öncelik vektör matrisidir (Ömürbek, 2016). Öncelik vektörü ile oluşturulan öncelik matrisindeki, her kriter elde edilmiş olan öncelik değerlerinin, o kriter ya da seçeneğe ait ikili karşılaştırma matrisinde bulunan sütundaki tüm elemanlarla çarpılmaktadır (Özyörük, 2005).

4. Adım: Karşılaştırma Matrisinde Tutarlılığın Kontrol Edilmesi

Analitik hiyerarşi proste tutarlılık verilen kararların birbirleriyle olan matematiksel ilişkisidir.

Tutarlılık indeksinin (CI) hesaplanması;

$CI = (\lambda_{max} - n)/(n - 1)$ şeklinde bulunur.

Tutarlılık oranının (CR) hesaplanması;

$CR = \text{Tutarlılık İndeksi} / \text{Rassallık İndeksi}$.

Tutarlılık indeksi hesaplandıktan sonra, sonuç 1-9 ölçeğin ters matristen tesadüfi olarak türetilen bir indeks olan Rassallık indeksi (Rİ) ile karşılaştırılmaktadır. Saaty ikili karşılaştırma matrisine ilişkin Tutarlılık Oranının (TO) % 10'dan küçük olmasını önermiştir. Oranının 0.10'dan küçük olması, karar vericilerin yargılarının tutarlı olduğunu ve elde edilen sonuçların kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ifade etmektedir (Saaty, 2008).

3. BÖLÜM

3. UYGULAMA

3.1. Uygulamanın Yapıldığı Firma Tanıtımı

Bu çalışma; İzmir Kemalpaşa Organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren bir fabrikaya uygulanmıştır. Fabrika 2005 yılında Çamdibi İzmir’de kurulmuştur. 2017 yılında yaptığı yatırımla Kemalpaşa’da 3000 m2 alanda metal kaplama sektöründe faaliyetini sürdürmektedir. Fabrika bünyesinde; Alkali Çinko-Nikel (ZnNi), Alkali Çinko (Zn), Gümüş (Ag), Alüminyum üzeri kaplamalar (Gümüş, Nikel, Kalay, Bakır), Paslanmaz üzeri kaplamalar, Nikel (Ni), Kalay, Akımsız Nikel, Bakır, Eloksal kaplama çeşitlerinde dolap ve askı uygulamaları yapılmaktadır.

3 yönetici, 10 beyaz yaka ve 24 mavi yaka olmak üzere toplam 37 kişilik çalışma ekibiyle metal kaplama sektöründe farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamayı hedeflemektedir. Müşteri memnuniyetinin önemi ve ürünlerin kalitesi göz önünde bulundurularak, kaplama sektöründe güvenilir ve sürdürülebilir hizmet vermeyi amaçlamıştır. PFOA ve PFOA tuzları içermeyen Reach ve RoSH standartlarına uygun ve uygunluğu IMDS girişleri ile kanıtlanmış kimyasallarla, çevre dostu üretim yapılmaktadır.

Firma tüm süreçlerinde IATF 16949:2016 standartlarının gereklilikleri uygulanmaktadır. Bu kapsamda sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmakta, kaizen, 5S, 6 Sigma vb. enstrümanlar aktif olarak kullanılmaktadır.

3.2. AHP Temelli BSC’nin Firma Performans Değerlendirme Uygulaması

Firmanın performans değerlendirmesinde AHP ve BSC yöntemi birlikte uygulanacaktır. Balanced Scorecard yönteminde performansla ilişkin ana kriterler ve alt kriterler bulunmaktadır.

Ana kriterler; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört ana başlık altında toplanmaktadır. Finans boyutu alt kriterinin; net kar marjı oranı, faaliyet karı değişim oranı, nakit akışında değişim oranı, alacak devir hızı oranı, aktif karlılık oranı, öz sermaye karlılığı oranı olmak üzere altı alt kritere ayrılmaktadır.

Müşteri boyutu ana kriterinin; pazar payı oranı, satışlarda değişim oranı, pazarlama giderleri/satışlar oranı olmak üzere üç alt kriteri bulunmaktadır.

İç süreçler boyutu ana kriterinin; ar-ge giderleri/satışlara oranı, stok devir hızı oranı, kapasite kullanım oranı, brüt kar marjı oranı, genel yönetim giderleri/satışlar oranı olmak üzere beş alt kriteri bulunmaktadır.

Öğrenme ve gelişme boyutu ana kriterinin; piyasa defteri/ defter değeri oranı, maddi olmayan duran varlıklarda değişim oranı, personel devir hızı oranı olmak üzere üç alt kriteri bulunmaktadır.

Çalışmada; firmanın son 3 yıllık performansının AHP temelli BSC yöntemine göre değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda; öncelikle BSC'nin ana ve her bir ana kriterin alt kriterlerinin önem düzeylerinin belirlenmesi için çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Proses uygulaması yapılacaktır. AHP ile elde edilen ana ve alt kriterlerin öncelikleri de BSC yöntemiyle performans değerlendirilirken kullanılacaktır.

3.2.1. AHP Karar Hiyerarşinin Oluşturulması

BSC yöntemi, performansı dört ana boyut ve her bir ana boyutun alt boyutlarına göre değerlendirmeyi sağlayan bir yöntemdir. Kaplan ve Norton'nun oluşturduğu 4 ana kriter hiyerarşinin ana başlıklarını oluşturmaktadır. Kaplan ve Norton'nun ele aldığı alt kriterler şu şekildedir (Kaplan, 2015):

- Finansal boyutunun alt kriterleri; net kâr marjı oranı, yeni müşteriler ve pazarlar, gelir artışı ve bileşimi, faaliyet karı değişim oranı, yeni ürünler, yeni müşteri ve pazarlar, yeni uygulamalar, nakit akışında değişim oranı, alacak devir hızı oranı, maliyetin düşürülmesi, aktif karlılık oranı, öz sermaye karlılığı oranı, birim fiyatında maliyetin düşürülmesi, giderlerin azaltılmasıdır.
- Müşteri boyutunun alt kriterleri; müşteri tatmini, müşteri kazanma, pazar payı oranı, satışlarda değişim oranı, pazarlama giderleri/satışlar, ürün ve hizmet nitelikleridir.
- İç süreçler boyutunun alt kriterleri; yeni ürünlerin satış yüzdesi, patentli ürünlerin satış yüzdesi, üretim olanakları, ar-ge giderleri/satışlara oranı, stok devir hızı oranı,

kapasite kullanım oranı, brüt kar marjı oranı, genel yönetim giderleri/satışlar oranıdır.

- Öğrenme ve gelişme boyutunun alt kriterleri; çalışanların tatminlerinin ölçülmesi, piyasa defteri/ defter değeri oranı, maddi olmayan duran varlıklarda değişim oranı, personel devir hızı oranı, bireysel ve kurumsal uyumdur.

BSC her firmaya özgü bir şekilde oluşturulan performans değerlendirme yöntemidir. Firmaların geçmişte hangi noktada olduğunu gösteren ve gelecekte hangi noktada olabileceklerini görmeye ışık tutan sistematik bir yaklaşımdır. Firmalara özgü olan BSC oluşturulurken bütün ana kriterlerin alt kriterleri ele alınmaz. Firma hangi açılardan değerlendirme yapmak istiyorsa o kriterler ele alınır ve değerlendirilir. Yapılan literatür taraması sonucunda AHP entegre edilmiş BSC tablosu oluşturulan bazı çalışmalarda şu kriterler kullanılmıştır:

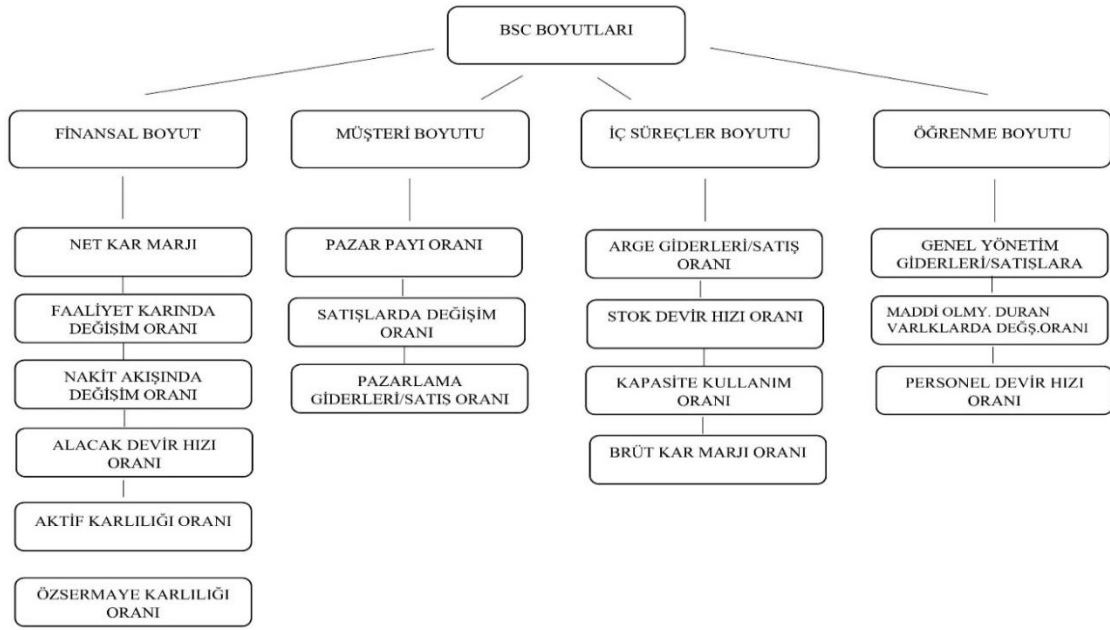
- 2006 yılında Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modeli ve Bir Balanced Scorecard uygulaması isimli tezde kriterler; finansal boyutun alt kriterleri, karlılığı arttırmak, büyümek, verimliliği arttırmak, maliyetin düşürülmesi, nakit dönüş süresini mevcut süresinin altına çekmektir. Müşteri boyutunun alt kriterleri, müşteri sadakati, müşteri memnuniyet oranı, ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi. İç süreçler boyutu, envanter kullanım oranı, yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları, operasyonel sorunların en aza indirilmesi, enerji gideri/satışlar oranıdır. Öğren ve gelişme boyutu, çalışanların eğitimi, çalışanların tatmin ve memnuniyeti, işgücü devir oranı, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanağıdır (Tuncer, 2006).
- 2017 yılında Kayseri’de yazılan Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Balanced Scorecard Modelinin Çimento Sektöründe Uygulanması isimli tezde kriterler; finansal boyutu alt kriterini; net kar marjı oranı, faaliyet karı değişim oranı, nakit akışında değişim oranı, alacak devir hızı oranı, aktif karlılık oranı, öz sermaye karlılığı oranıdır. Müşteri boyutun alt kriterleri; pazar payı oranı, satışlarda değişim oranıdır. İç süreçler boyutunun alt kriterleri; ar-ge giderleri/satışlara oranı, stok devir hızı oranı, brüt kar marjı oranı, genel yönetim giderleri/satışlar oranıdır. Öğrenme ve gelişme boyutu alt kriterleri; piyasa defteri/ defter değeri oranı, maddi olmayan duran varlıklarda değişim oranı, personel devir hızı oranıdır (Erciyes, 2017)

- 2014 yılında Aksaray’da yazılan Balanced Scorecard Sisteminde Swot Analizi ile Ahp Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama isim tezin kriterleri; müşteri boyutunun alt kriterleri; ciro, iç hacmi, çalışan başına gelir, dış kaynak kullanımı ile yapılan tasarruf, toplam karın ciroya oranı, işletme giderlerinin azaltılması, varlıkların devir hızı, stok devir hızı, ekonomik katma değerdir. Müşteri boyutunun alt kriterleri; yeni müşteri kazanım oranı, ürün kalitesi, zamanında yapılan teslimat oranı, teknik destek memnuniyeti, müşteri devamlılığı, müşteri şikayetlerinin yanıtlama süresi, pazar payıdır. İç süreçler boyutunun alt kriterleri; üretim fire oranı, hammadde fire oranı, uygunsuzluk sayısı, ton başına enerji maliyeti, geri işleme oranı, gerçekleşen/planlanan iyileştirme oranıdır. Öğrenme ve gelişme boyutunun alt kriterleri; çalışan başına eğitim saat, personel devir hızı oranı, kurum içi eğitim oranı, çalışan memnuniyetinin bir önceki döneme oranıdır (Çelikdin, 2014).
- 2011 yılında Konya’da yazılan Performans Yönetim Yöntemi Olarak Dengeli Hedef Kartı (Balanced Scorecard) ve Bir İşletmede Uygulanması isimli tezde kullanılan alt kriterler; müşteri boyutunun alt kriterleri, gelirin artırılması, maliyetin azaltılması, yatırım getirisinin artırılmasıdır. Müşteri boyutunun alt kriterleri, müşteri tatmini artırılması, müşteri şikayetlerinin azaltılması, müşteri sadakatinin artırılması, müşteri ziyaret etkinliğinin artırılması, zamanında teslimattır. İç süreçler boyutunun alt kriterleri, ürün kalitesinin artırılması, kaynak verimliliğinin artırılması, ar-ge verimliliğinin artırılması, stok sayım farklarının azaltılması, işlem sürelerinin azaltılması, planlama stabilizasyon seviyesinin iyileştirilmesidir (Özkan, 2011).

Literatürde Analitik Hiyerarşi Proses ve Balanced Scorecard yönteminin entegre edildiği sınırlı sayıda çalışma yer almaktadır.

Çalışmada AHP karar hiyerarşisi oluşturulurken Kaplan ve Norton’nun ele aldığı alt kriterler firma yöneticilerine sunulmuştur. Uygulamada kullanılacak firma için önemli alt kriterlere yöneticiler karar vermişlerdir. Bu doğrultuda oluşturulan AHP karar hiyerarşisi Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. AHP Karar Hiyerarşisi



AHP ile karar çözümede ilk aşama, problem incelenerek daha iyi anlaşılmasını sağlamak için Tablo 3.1'deki gibi hiyerarşik yapı oluşturmaktır. Oluşturulan bu hiyerarşik yapıda amaç, kriterler ve alternatiflerin belirlenmesidir. Hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra ana ve alt boyutların ikili karşılaştırmalarının yapılması aşamasına gelinmektedir.

3.2.2. Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması

AHP yöntemi ile ana ve alt kriterlerin ikili karşılaştırmaları firmada çalışan 3 yöneticiye ayrı ayrı yaptırılmıştır. İkili karşılaştırmalar Saaty'nin geliştirmiş olduğu 9'lu ölçeğe göre yapılmış ve ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. Üç yöneticinin yapmış olduğu karşılaştırma matrislerinin geometrik ortalaması alınarak grup kararını yansıtan ikili karşılaştırma matrisleri elde edilmiştir. Tablo 3.2, Tablo 3.3, Tablo 3.4, Tablo 3.5 ve Tablo 3.6' da verilmiştir.

Tablo 3.2. Ana Kriterler İçin Karşılaştırma Matrisinin Geometrik Ortalama Değerleri

	Finans Boyutu	Müşteri Boyutu	İç Süreçler Boyutu	Öğrenme ve Gelişme Boyutu
Finans Boyutu	1	3,91	3,63	6,21
Müşteri	0,25	1	2,4	5,74
İç Süreçler Boyutu	0,27	0,41	1	4,38
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	0,16	0,17	0,23	1

Tablo 3.3. Finans Boyutu Alt Kriteri İçin Karşılaştırma Matrisinin Geometrik Ortalama Değerleri

	Net Kar Marjı Oranı	Faal. Karı Değ. Oranı	Nakit Akış Değ. Oranı	Alacak Devir Hızı Oranı	Aktif Karlılık Oranı	Öz sermaye Kar. Oranı
Net Kar Marjı Oranı	1	3,82	3,63	4,48	3,63	2,88
Faal. Karı Değ. Oranı	0,26	1	1,44	2,62	0,46	0,67
Nakit Akış Değ. Oranı	0,27	0,69	1	4,48	1,77	0,33
Alacak Devir Hızı Oranı	0,22	0,38	0,22	1	0,65	0,5
Aktif Karlılık Oranı	0,27	2,15	0,56	1,53	1	0,24
Öz sermaye Kar. Oranı	0,35	1,49	3	2	4,22	1

Tablo 3.4. Müşteri Boyutu Alt Kriteri İçin Karşılaştırma Matrisinin Geometrik Ortalama Değerleri

	Pazar Payı Oranı	Satış Hacmi Değişim Oranı	Pazarlama Giderleri/Satış Oranı
Pazar Payı Oranı	1	1,61	5,01
Satış Hacmi Değişim Oranı	0,62	1	1,20
Pazarl Gid./Satış Oranı	0,20	0,83	1

Tablo 3.5. İç Süreçler Boyutu Alt Kriteri İçin Karşılaştırma Matrisinin Geometrik Ortalama Değerleri

	Ar-GE Gid./Satış Oranı	Stok Devir Hızı Oranı	Kapasite Kullanım Oranı	Brüt Kar Marjı Oranı	Genel Yön. Gid./ Satış Oranı
Ar-GE Gid./Satış Oranı	1	0,69	0,47	1,49	1,59
Stok Devir Hızı Oranı	1,44	1	1,59	3,30	4,22
Kapasite Kullanım Oranı	2,14	0,63	1	1,96	4,16
Brüt Kar Marjı Oranı	0,67	0,30	0,51	1	3,91
Genel Yön. Gid./Satış Oranı	0,63	0,24	0,24	0,25	1

Tablo 3.6. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Alt Kriteri İçin Karşılaştırma Matrisinin Geometrik Ortalama Değerleri

	Piyasa/Defter Değeri Oranı	Maddi Olmayan Duran Varlık Değ. Oranı	Personel Devir Hızı Oranı
Piyasa/Defter Değeri Oranı	1	3,30	0,18
Maddi Olmayan Duran Varlık Değ. Oranı	0,30	1	0,15
Personel Devir Hızı Oranı	5,59	6,80	1

3.2.3. Öncelik Matrislerinin Oluşturulması ve Kriterlerin Önceliğinin Belirlenmesi

İkili karşılaştırma matrisleri elde edildikten sonra, matrislerin normalize edilmesi için her sütunun toplamı alınır. Karşılaştırma matrisinin elemanları ilgili sütun toplamına bölünür. Sonraki adımda matristeki her kriter için satır toplamı ve satırın ortalaması alınır. Bu şekilde kriterler için öncelik değerleri elde edilmiş olur. AHP yöntemi hesaplanan BSC'nin ana kriterleri ve alt kriterlerine ilişkin öncelik değerleri Tablo 3.9, Tablo 3.10, Tablo 3.11, Tablo 3.12 ve Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Ana Kriterlerin Öncelik Matris Değerleri

BSC Boyutları	Öncelik Matris Değerleri
Finans Boyutu	0,54
Müşteri Boyut	0,25
İç Süreçleri Boyutu	0,16
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	0,05

AHP yöntemi ile elde edilen ağırlıklar birlikte firmanın üç yöneticisi için BSC boyutlarından en önemlisi %54 ile finansal boyut. Ardından yaklaşık %25'lik bir değer ile müşteri boyutu yer almaktadır. Firma yöneticilerine göre yaklaşık %15'lik değer ile iç süreçler boyutu ve %5'lik değer ile öğrenme ve gelişme boyutu son iki önem derecesine sahip iki boyuttur.

Tablo 3.8. Finans Boyutunun Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri

Finansal Boyut Kriterleri	Öncelik Matris Değerleri
Net Kar Marjı Oranı	0,38
Faaliyet Karı Değişim Oranı	0,11
Nakit Akış Değişim Oranı	0,13
Alacak Devir Hızı Oranı	0,06
Aktif Karlılık Oranı	0,10
Öz sermaye Karlılık Oranı	0,21

Tablo 3.8'de yer alan firmanın finansal boyut kriterlerinin AHP yöntemi ile belirlenen önem sıralamasına göre; net kar marjı oranı %38, faaliyet karında değişim oranı %11, nakit karında değişim oranı yaklaşık olarak %13, alacak devir hızı oranı %6, aktif karlılık oranı %10 ve öz sermaye karlılık oranı %21 ağırlığa sahiptir.

Tablo 3.9. Müşteri Boyutunun Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri

Müşteri Boyutu Kriterleri	Öncelik Matris Değerleri
Pazar Payı Oranı	0,57
Satış Hacmi Değişim Oranı	0,26
Pazarlama Giderleri/Satış Oranı	0,16

Balanced Scorecard'ın ikinci boyutu olan müşteri boyutunun ağırlık derecelendirmeleri; Pazar payı oranı yaklaşık olarak %57, satış hacim değişim oranı %26 ve pazarlama giderleri/satış oranı %16'dır. Müşteri boyutunun alt kriterlerinde en büyük önem %57'lik bir oranla Pazar payı oranına aittir.

Tablo 3.10. İç Süreçler Boyutunun Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri

İç Süreçler Boyutu Kriterleri	Öncelik Matris Değerleri
Ar-GE Giderleri/Satış Oranı	0,16
Stok Devir Hızı Oranı	0,34
Kapasite Kullanım Oranı	0,27
Brüt Kar Marjı Oranı	0,15
Genel Yönetim Giderleri/Satış Oranı	0,07

Tablo 3.10'da yer alan ağırlıklara bakıldığında iç süreçler boyutunun alt kriterlerinin önem dereceleri; Ar-Ge giderlerinin satışlara oranı %16, stok devir hızı oranı %34, kapasite kullanım oranı %27, brüt kar marjı oranı yaklaşık %15, genel yönetim giderlerinin satışlara oranı ise %7'dir.

Tablo 3.11. Öğrenme ve Gelişme Boyutun Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değeri

Öğrenme ve Gelişim Boyutu	Öncelik Matris Değerleri
Piyasa/Defter Değeri Oranı	0,19
Maddi Olmayan Duran Varlık Değişim Oranı	0,08
Personel Devir Hızı Oranı	0,73

Balanced Scorecard'ın son kriteri olan öğrenme ve gelişme boyutuna gelindiğinde piyasa değerinin defter değerine oranı %19, maddi olmayan duran varlık değişim oranı %8 ve personel devir hızı oranı %72 şeklinde önem dereceleri ortaya çıkmaktadır.

Yapılan hesaplamalar neticesinde oluşturulan Balanced Scorecard yönteminde kullanılacak ana ve alt kriterlerin ağırlık tablosu Tablo 3.12 'deki gibidir.

Tablo 3.12. BSC Modeli Boyut ve Alt Kriter Ağırlıkları

Kısaltmalar	Ölçüt	Boyut Ağırlığı	Genel Ağırlık
F1	Net Kar Marjı Oranı	38,16	54%
F2	Faaliyet Karı Değişim Oranı	11,36	
F3	Nakit Akışları Değişim Oranı	12,97	
F4	Alacak Devir Hızı	6,05	
F5	Aktif Karlılık Oranı	10,34	
F6	Öz Sermaye Karlılığı Oranı	21,12	
Finansal Boyut Ağırlığı		100%	
M1	Pazar Payı Oranı	57,10	25%
M2	Satışlarda Değişim Oranı	26,55	
M3	Pazarlama Giderleri Satışlar Oranı	16,35	
Müşteri Boyutu Ağırlığı		100%	
I1	Ar-Ge Giderleri/Satışlar	16,56	16%
I2	Stok Devir Hızı Oranı	34,15	
I3	Kapasite Kullanım Oranı	27,41	
I4	Brüt Kar Marjı Oranı	14,84	
I5	Genel Yönetim Giderleri/satışlar	7,04	
İç Süreçler Boyutu Ağırlığı		100%	
O1	PD/DD Oranı	19,24	5%
O2	Maddi Olmayan Duran Varlıklarda Değişim Oranı	8,16	
O3	Personel Devir Hızı Oranı	72,60	
Öğrenme ve Gelişme Boyutu Ağırlığı		100%	

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere finansal boyut diğer üç boyuttan oldukça yüksek bir önem derecesine sahiptir. Finansal boyutun alt kriterlerinden net kar marjı oranı diğer alt kriterlerine oranla daha önemli ve alacak devir hızı oranı finansal alt kriterler arasında en az öneme sahiptir. Müşteri boyutu alt kriterlerinde en önemli kriter Pazar payı oranıyken en düşük öneme sahip olan kriter ise pazarlama giderleri satışlar oranıdır. İç süreçler boyutunda stok devir hızı oranı diğer kriterlere göre daha önemli ve genel giderlerin satışlara oranı düşük öneme sahiptir. Son olarak öğrenme ve gelişme boyutunda yöneticilerin görüşlerinden yola çıkılarak yapılan hesaplamalar sonucunda en önemli kriter olarak personel devir hızı yer almaktadır. En düşük öneme sahip olan ise maddi olmayan duran varlıkların değişim oranlarıdır.

3.2.4. Tutarlılık Oranlarının Hesaplanması

Öncelik matris değerleri için tutarlılık oranının hesaplanması gerekmektedir. Saaty öncelik değerlerinin anlamlı olması için tutarlılık oranının 0,10’dan küçük olması gerektiğini savunmuştur. Tutarlılık oranı hesaplamak için her bir kritere ait sütun matris değerleri öncelik değerleri ile çarpılarak ağırlıklandırılmış toplam matris elde edilir. Ağırlıklandırılmış toplam matris değerleri öncelik matris değerlerine oranlanır. Bu değerlerin ortalaması alınarak lamda maks değeri hesaplanır. Daha sonra Tutarlılık İndeksi

ve Rassallık İndeksi hesaplanır. Tutarlılık oranının 0,10'dan küçük olup olmadığı araştırılır. Hesaplanan bu değerler Tablo 3.13'de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Ana Kriter ve Alt Kriterlerin Lamda Maks, Tutarlılık İndeksi ve Tutarlılık Oranı Değerleri

	Ana Kriterler	Finansal Boyut Alt Kriterleri	Müşteri Boyutu Alt Kriterleri	İç Süreçler Boyutu Alt Kriterleri	Öğrenme ve Gelişme Boyutu Alt Kriterleri
Lamda Maks	4,25	6,59	3,10	5,21	3,11
Tutarlılık İndeksi	0,08	0,12	0,05	0,05	0,06
Tutarlılık Oranı	0,09	0,09	0,09	0,05	0,10

Her bir ana kriter ve alt kriterlerin tutarlılık oranı 0,10'dan düşük çıkmıştır. Hesaplanan öncelik değerlerinin tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

3.3. BSC Yöntemiyle Firma Performansının Değerlendirilmesi

Balanced Scorecard'ın 4 ana kriteri ve her bir ana kriterin alt kriterleri AHP yöntemiyle kendi aralarında ikili karşılaştırılarak önem dereceleri belirlendikten sonra firmanın performansının değerlendirilmesi için BSC yöntemi uygulanmıştır.

BSC tablosu oluşturulurken ele alınan kriter ve alt kriterlerin hesaplanması Tablo 3.15'de gösterilmiştir.

Tablo 3.14. BSC Tablosu Oluşturulurken Ele Alınan Kriter ve Alt Kriterlerin Formülleri

BSC Boyutları	Boyutların Alt Kriterler	Ölçüm Şekli
Finansal Boyut	Net Kar Marjı	Net Kar/Satışlar
	Faaliyet Kârında Değişim Oranı	Faaliyet Karındaki Değişim
	Nakit Akışlarında Değişim Oranı	Nakit Akışlarında Değişim
	Alacak Devir Hızı Oranı	Satışlar/ Ticari Alacaklar
	Aktif Karlılığı Oranı	Net Kâr/ Toplam Varlıklar
	Öz Sermaye Kârlılığı Oranı	Net Kâr/ Öz Sermaye
Müşteri Boyutu	Pazar Payı Oranı	Satışlar/ Piyasa Satışları
	Satış Hacminde Değişim Oranı	Satışlarda Değişim
	Pazarlama Giderleri/ Satışlar Oranı	Pazarlama Giderleri/ Satışlar
İç Süreçler Boyutu	Ar-Ge Giderleri/Satışlar Oranı	Ar-Ge Giderleri/ Satışlar
	Stok Devir Hızı Oranı	Satışların Maliyeti/ Ort. Stoklar
	Kapasite Kullanım Oranı	Gerçekleşen Üretim/Potansiyel Üretim
	Brüt Kâr Marjı Oranı	Brüt Kâr/ Satışlar
	Genel Yönetim Gid./Satışlar Oranı	Genel Yönetim Gid./ Satışlar
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Piyasa Değeri/ Defter Değeri Oranı	Piyasa Değeri/ Defter Değeri
	Maddi Olmayan Duran Varlıklarda Değişim Oranı	Maddi Olmayan Duran Varlıklarda Değişim
	Personel Devir Hızı Oranı	İşten Ayrılan ve İşe Giren Personel/ Toplam Personel

BSC yöntemi kullanılarak firmamızın son 3 yıldaki performansının değerlendirilmesi için her bir ana ve alt kriter boyutları için firma verileri elde edilmiş ve BSC boyut puanları hesaplanmıştır. Firma verileri elde edilirken Tablo 3.14'deki formüllerden yararlanılmıştır.

Tablo 3.14'de görüldüğü gibi firmanın sayısal verilerine ulaşmak için formüller kullanılmaktadır. Örneğin, personel devir hızını bulmak için işten ayrılan ve işe giren personel sayısı toplam personel sayısına oranlanarak bulunur. Brüt kar marjına ulaşmak için brüt karın satışlarına oranına bakılır. Kapasite kullanım oranı, gerçekleşen üretim ile potansiyel yani gerçekleştirilecek üretimin oranına bakılarak bulunur.

Tablo 3.15'de İzmir Kemalpaşa'da metal kaplama sektöründe faaliyet gösteren firmamızın 2018, 2019 ve 2020 yılları için elde edilen veriler ile oluşturulmuş BSC tablosu yer almaktadır.

Tablo 3.15. Firmanın 2018-2019-2020 Yılı BSC Tablosu

Ölçütler	Veriler			Boyut Ağırlıkları	Boyut BSC Puanları			Genel Ağırlıklar	Genel BSC Puanları		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020		2018	2019	2020
Finansal Boyut				100,00	27,29	28,23	42,19	54,02	14,74	15,25	22,79
F1	13,58	23,83	46,4	38,16	5,18	9,09	17,71	20,61	2,80	4,91	9,56
F2	16,4	10,23	5,88	11,36	1,86	1,16	0,67	6,14	1,01	0,63	0,36
F3	6,78	5,2	7,8	12,97	0,88	0,67	1,01	7,01	0,48	0,36	0,55
F4	24,91	25,67	22,87	6,05	1,51	1,55	1,38	3,27	0,81	0,84	0,75
F5	73,86	43,59	81,02	10,34	7,64	4,51	8,38	5,59	4,13	2,43	4,53
F6	48,39	53,21	61,74	21,12	10,22	11,24	13,04	11,41	5,52	6,07	7,04
Müşteri Boyutu				100,00	38,19	36,99	45,59	24,88	9,50	9,20	11,34
M1	31,6	35,2	38,9	57,10	18,04	20,10	22,21	14,21	4,49	5,00	5,53
M2	49,82	33,98	67,3	26,55	13,23	9,02	17,87	6,61	3,29	2,24	4,45
M3	42,31	48,1	33,7	16,35	6,92	7,86	5,51	4,07	1,72	1,96	1,37
İç Süreçler Boyutu				100,00	48,07	46,66	55,64	15,71	7,55	7,33	8,74
I1	67,18	62,3	73,41	16,56	11,13	10,32	12,16	2,60	1,75	1,62	1,91
I2	43,51	40,8	53,6	34,15	14,86	13,93	18,30	5,36	2,33	2,19	2,88
I3	38,09	40,12	46,7	27,41	10,44	11,00	12,80	4,31	1,64	1,73	2,01
I4	71,9	63,91	78,2	14,84	10,67	9,48	11,60	2,33	1,68	1,49	1,82
I5	13,9	27,46	10,93	7,04	0,98	1,93	0,77	1,11	0,15	0,30	0,12
Öğrenme ve Gelişme Boyutu				100,00	5,53	7,19	5,47	5,39	0,30	0,39	0,30
O1	5,71	6,58	7,91	19,24	1,10	1,27	1,52	1,04	0,06	0,07	0,08
O2	13,42	6,8	17,3	8,16	1,10	0,55	1,41	0,44	0,06	0,03	0,08
O3	4,6	7,4	3,5	72,60	3,34	5,37	2,54	3,91	0,18	0,29	0,14
Toplam BSC Puanı									32,09	32,17	43,17

Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemi Balanced Scorecard bilindiği üzere firmaları sadece maddi açıdan hangi durumda olduğunu ya da geçtiği yıllara göre nasıl bir gelişme kaydettiğini ele almaz. BSC hem maddi açıdan hem müşterileri ilişkileri açısından hem de çalışanlarının gelişimleri ve firmaya bağlılıkları açısından bir değerlendirme yapmaktadır.

Tablo 3.15'de de gördüğümüz gibi firmanın 2018, 2019 ve 2020 yıllarında gerçekleştirdiği performansını değerlendirdiğimizde şu sonuçlara ulaşabiliriz. Firma en yüksek finansal boyut, müşteri boyutu ve iç süreçler boyutu performansını 2020 yılında sergilemiştir. En yüksek öğrenme ve gelişme boyutu performansını ise 2019 yılında görmekteyiz. Firmanın 2020 yılındaki net kar marjı ve öz sermaye karlılık oranı finansal boyut ölçütlerinin maksimum seviyeye ulaşmasına yardımcı olmuştur. Firma, işletme içi süreçler boyutu için en önemli iki kriter 2020 yılında ar-ge giderlerinin satışlara oranı ve brüt kar marjı oranıyken aynı şekilde brüt kar marjı oranı 2019 yılında düşüş göstermesine rağmen önemli bir kısmı kaplamaktadır.

Firma, yıl bazlı olarak incelendiğinde öğrenme ve gelişme boyutu performansı her zaman diğer boyutlara oranla daha düşük bir performans sergilemiştir. Firmanın toplam performans puanını 2018 yılında 32,09 olarak gerçekleştirmiş olup 2019 yılında bu oran 32,17'ye yükseliş göstermiştir. Son yıl, 2020 yılında firma maksimum performansı sergilemiş olup 43,12 performansa ulaşmıştır.

Sonuç olarak, her geçen yıl performansı artan firmamız daha iyi yerlere gelebilmek için tabloya bakıp hangi kriter üzerinde aksiyom alması gerektiğini görebilmektedir. Aksiyom aldığı kriterle iyileştikçe firma müşteri bağlılığı açısından daha iyi bir noktada olabilecektir. Çalışanlarının nerede eksik olduğunu belirleyip gerek oryantasyon eğitimleriyle gerekse rotasyon gerçekleştirerek maksimum verime ulaşacaktır. Hem müşterileri hem de çalışanları açısından maksimum performansa ulaşan firma gelecek dönemlerde finansal açıdan da istediği gelişimi sağlayacak demektir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletmeyi sadece finansal açıdan ele almayı çok boyutlu değerlendiren Balanced Scorecard performans yöntemi işletmelerin hem geçmişini hem de geleceğini görmemizi sağlayan bir stratejik yaklaşımdır. Hem müşteri memnuniyeti hem çalışan tatmini hem de firmanın kar marjını aynı değerle ele alan bir yöntemdir. Balanced Scorecard'ın işletmeyi 4 ana kriter ile sınıflandırıp değerlendirmesi firmaların geçmiş, şu an ve gelecekte konumlarını görebilmeleri için büyük önem sağlamaktadır. Geçmişte hangi noktadaydık ve hangi kriter üzerinde iyileştirmelere gidersek daha iyi bir geleceğe sahip oluruz? Sorusunu yanıtlayan BSC firmaların aydınlık bir geleceğe sahip olabilmeleri için ışık tutmaktadır.

Firma için oluşturulan BSC tablosu her şeyden önce gelecek için ışık tutmaktadır. BSC'nin ana kriterlerini kendi içerisinde ayrıştırması, sınıflandırması da ana kriterin ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, müşteri boyutunun bir sonraki sene daha yüksek bir performansa sahip olabilmesi için dönem içerisinde Pazar payı oranına mı yoksa satışlarda değişim oranına mı daha çok ağırlık vermesini gerektiğini göstermektedir.

Uygulamayı gerçekleştirdiğimiz firmanın BSC modeli sonucunda ulaştığımız verilere göre, bir firmanın dört boyuta yönelik olarak belirlenen kriterlerin kullanılarak firmanın performansını çok boyutlu ele alınıp değerlendirilmesi mümkün olduğu görülmüştür. Firmanın performansı BSC'ye göre değerlendirilirken boyutların ne kadar ağırlığa sahip olduğu tespiti için çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP kullanılmıştır. Bu sayede hem sektöre hem de firmaya özgü kriterlerin performans sürecine tam katılımı sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışmada firmaların gereksiz performans değerlendirme kriterlerinden kaçınılarak esas değerlendirilmek istenen kriterleri ele alınmak istenmiştir. Bunun için firmanın 3 yöneticisine BSC'nin ana kriterlerinin tüm alt kriterleri sunulmuş ve içlerinden değerlendirilmesini istediklerini önem derecesine göre seçmeleri istenmiştir. Onların seçimleri sonucunda değerlendirilecek olan alt kriterler belirlenmiştir.

Araştırma Kemalpaşa OSB'de faaliyet gösteren bir firmada uygulanmıştır. BSC'nin 4 ana ve 17 alt kriteri değerlendirilmesi istenmiştir. Değerlendirme yöneticiler tarafından yapılması istenmiş ve 3 yönetici soruları yanıtlamıştır. Yöneticilerin verdiği cevapların tutarsız çıkması sonucunda değerlendirmeyi tekrar yapmaları talep edilmiştir. Fakat ikinci değerlendirme sonucu da tutarsız çıkmıştır. Üçüncü ve son defa yapılan değerlendirmede tutarlı sonuçlara ulaşılmıştır.

İzmir'in Kemalpaşa ilçesinde metal kaplama sektöründe faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda elde edilen model ve ölçütlerden yararlanılarak farklı metal kaplama firmalarının özgün Balanced Scorecard'larını oluşturması ve bir iki ya da üç yıl gibi sürelerle uygulanarak BSC'ye etkisi araştırılması önerilebilir.

Yapmış olduğum bu çalışma metal kaplama sektörüne uygulanan ilk AHP temelli BSC modeli olma konusunda literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların yaptıkları BSC uygulamaları alt kriterlerin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi ile birlikte literatüre daha fazla katkı sağlanabilecektir.



5. KAYNAKLAR

- Acar, O. (2006). Bireysel Bankacılıkta Ürün Geliştirme Sürecinin Bir Alt Süreci Olarak Rekabetçi Fiyatlandırma Stratejisi ve Bu stratejiye Göre Fiyatlandırma Yönetiminin AHP Tekniğiyle Belirlenmesi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Yanyınlanmamış Tez.
- Akal, Z. (2005), *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*, 6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akyüz, Ö.F. (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Amaratunga, D. D. (2000). Assesment of facilites management performance- what next? *Facilities*, 66-75.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. Ankara: Nobel.
- Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*(79), 77-95.
- Aşan, Ö. (2001), “*Motivasyon*”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara, s.225-255.
- Aydın, A. Ç. (2011, 12 18). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri. Çağın İnsan Kaynakları: <https://aydancag.com/geleneksel-performans-degerlendirme-yontemleri/> adresinden alındı
- Bahar Özyörük, E. C. (2005). Otomotiv Sektöründe Tedarik Seçimine Etki Eden faktörler ve Tedarikçi Seçimi. V.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu İstanbul Ticaret Üniversitesi, 625-629.
- Baron, D. P. (2003). *İş ve Çevresi*. Prentice Salonu.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 47-65.
- Benligiray, S. (2007), “*Performans Değerlemesi*”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed. Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No. 1747, Eskişehir, s.147-170.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: BETA Basım Yayım.
- Blogcu. (2011, 10 11). Endüstri Mühendisliği: <http://enm.blogcu.com/performans-yonetimi-ve-bir-uygulama-ornegi-10/11277530> adresinden alındı

- Burcu Üzümlü, S. U. (2018). Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 254-275.
- Canan Çetin, E. D. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Canman, D. (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Cemal Elitaş, V. A. (tarih yok). Firmalardaki Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Yaklaşımları: Kavramsal Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 344-370.
- Cheng Ru Wu, Ç.-T. L.-H. (2008). Performance measurement model on wealth management banking: analytic hierarchy process. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 1101-1114.
- Cheng-Ru Wu, C.-T. L.-H. (2011). Financial service sector performance measurement model: AHP sensitivity analysis and balanced scorecard approach. *The Service Industries Journal*, 695-711.
- Coşkun, A. (2006). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesinin Kullanımı. *Bankacılar Dergisi*, 28-30.
- Çankırlı, A. (2015). *Ailede ve Okulda Değerler Eğitimi*. İstanbul: Zafer Yayınları.
- Dessler, G. (2013). *Human Resources Management*. USA: Pearson Education Ltd.
- Didem Tezsürücü, A. O. (2016). The Implementation of DEAHP and AHP Methods to the New Product Development Process and Comparison of their Results. *Eurasian Academy of Sciences*, 14-25.
- Durgun, M. (2017, Mayıs 18). Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme. Yönetimsel Zihin: <http://www.yonetselzihin.com/insan-kaynaklari-yonetimi/performans-yonetimi-ve-performans-degerlendirme/>.html adresinden alındı
- Edip Özüçü, M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ekinci, H. (2018). *Okulda ve Ailede Değerler Eğitimi*. İstanbul: Kayıhan Yayınları.
- Ensari, H. (2005). 21.YY. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erkan Erdemir, S. B. (2013). *Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gökmen, A. (2009). Balanced Scorecard (Dengeli Başarı Göstergesi): Bsc Oluşturma Süreci ve uygulama Göstergesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 11-23.

- Güner, F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 247-265.
- Güner, F. (tarih yok).
- H. Ahmet Akdeniz, T. T. (2007). Türkiye’de Perakende Sektöründe Analitik Hiyerarşik Süreç Yaklaşımıyla Tedarikçi Performans Değerlendirmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-17.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 155-169.
- Hülya H. Tütek, Ş. G. (2012). *Sayısal Yöntemler*. İstanbul: Beta.
- Hüseyin Özgen, A. Ö. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Nobel Kitapevi.
- Işığışık, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 1-23.
- İyem, C. (2016). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Kahya, E. (2002), *Performans Değerlemesi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayını.
- Kasa, B., Kılınc, F. E., Kara, G. E., Tunca, N., Bayır, Ö. G., Kaya, Ö. M., Köse, T. Ç. (2015). *Okul Öncesi ve İlkokul Döneminde Değerler Eğitimi*. Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Kaynak, T. ve Diğerleri (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kıngır, Said, Erkan Taşkiran (2006), “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İlgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF. Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s.200.
- Koca, H. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kumarce Gholamian, H. V. (2020). Conceptual Design of Sustainable Outsourcing with Balanced Scorecard Using Analytic Hierarchy Process: A Case Study for Fajr Jam Gas Refining Company. *International Journal of Engineering*, 112-123.
- M. Nazif Duru, M. K. (2013). Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *ABMYO Dergisi*, 3-26.
- M. Şerif Şimşek, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Margaret Palmer, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota YayınYapım Tanıtım.
- Mehmet Özbirecikli, F. Ö. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 31-48.

- Mehmet Özbirecikli, F. Ö. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 31-48.
- Mehrabı Alireza, K. A. (2014). Performance Assessment OF Technical and Vocational Training Centers OF Hamedan Using Balanced Scorecard And Analytic Hierarchy Process in 2013. *Journal of Skill Training*, 111-121.
- Metin Dağdeviren, D. A. (2004). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Proses veuygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 131-138.
- Nazlı, D. S. (2014). *Aile Danışmanlığı*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Niven, P. R. (2012). *Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance And Maintaing Results*. New York.
- Nuri Ömürbek, E. A. (2016). Bir Petrol Şirketinin Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Performans Değerlendirmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 723-756.
- Okakın, Neslihan (2009), *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Oktay, A. (2002). *Yaşamın Sihirli Yılları*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Palmer, M.J., (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayını.
- Papatya, N. (2006). İşletmelerde Rekabetçi Zekanın Değişen Yüzü: Girişimci Pazarlama. *PI: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 45.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*, Sayı:154.
- Pirtini, S. (2016). *Pazarlamada Müşteri Odaklılık ve Balanced Scorecard*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Robert L. Mathis, J. H. (2006). *Human Resource Management*. UK: Kagon: Twelfth Edition.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2015). *Balanced Scarecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Ceylan Matbaası.
- Russ Kershaw, S. K. (2001). Developing a Balanced Scorecard to Implement St. Elsewhere Hospital. *Management Accounting Quarterly*, 28-35.
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making With The Analytic Hierarchy Process. *Int. J. Services Sciences*, 7.

- Sezerel, B. (2008). AR-GE Departmanı İçin Bir Performans Değerlendirme Modeli: Kurumsal Karne ve Analitik Hiyerarşi Yönteminin Bütünleşik Uygulaması. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Smith, A. (2006). *Milletlerin Zenginliği*. İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Taylor, F. W. (2005). *Bilimsel Yönetimin İlkleri*. Ankara: Adres Yayınları.
- Timor, D. D. (2011). *Analitik Hiyerarşi Prosesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Tuğba Erciyes Eravcu, T. T. (2018). Çok Boyutlu performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard Modelinin Çimento Sektöründe Kullanılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 523-557.
- Tuncer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 87-108.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uyargil, Cavide (2009), “Performans Değerlendirme”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Cavide Uyargil vd., 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.209-261.
- Verplanken, B., & Herabadi, A. (2001). Individual Differences in Impulse Buying Tendency: Feeling and no Thinking. *European Journal of Personality*(15), 71-83.
- Veysel Ağca, E. T. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 173-193.
- Wilton, N. (2011). *An Introduction to Human Resources Management*. London: Sage Publications.
- Yaman, P. (2016). *Değerler Eğitimi Eğitimde Yeni Ufuklar*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Yaralıoğlu, K. (2001). Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses. *D.E.Ü. İİBF Dergisi*, 29-142.
- Yenice, Ebru (2006), “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, *Maliye Dergisi*, Sayı 150, Ocak-Haziran, s.122-132.
- Yıldırım, P., & Şimşek, P. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yücel, R. (1999), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1 Sayı:3.
- Yüksel, S. (2008, 11 21). Dağıtım Kanalları Yönetimi. 11 18, 2019 tarihinde Blogger.com: <http://dagitimkanallari.blogspot.com/2008/11/iii.html> adresinden alındı
- Zencirkıran, M. (2012). *Örgüt Sosyolojisi*. Bursa: Dora Basım Yayın.

6. EKLER

Ek 1. Birinci Yöneticinin Ana Kriterleri Değerlendirmesi

	Finans Boyutu	Müşteri Boyutu	İç Süreçler Boyutu	Öğrenme ve Gelişme B.
Finans Boyutu	1	7	5	9
Müşteri Boyutu	1/7	1	4	8
İç Süreçler Boyutu	1/5	1/4	1	1/2
Öğrenme ve Gelişme B.	1/9	1/8	2	1

Ek 2. Birinci Yönetici Finansal Boyut 'un Alt Kriterlerini Değerlendirmesi

	Net Kar Marjı Oranı	Faal. Karı Değ. Oranı	Nakit Akış Değ.Oranı	Alacak Devir Hızı Oranı	Aktif Karlılık Oranı	Öz sermaye Kar. Oranı
Net Kar Marjı Oranı	1	8	6	5	7	3
Faal. Karı Değ. Oranı	1/8	1	6	2	3	1/2
Nakit Akış Değ. Oranı	1/6	1/6	1	5	4	1/3
Alacak Devir Hızı Oranı	1/5	1/2	1/5	1	1/3	1/6
Aktif Karlılık Oranı	1/7	1/3	1/4	3	1	1/6
Özsermaye Kar. Oranı	1/3	2	3	6	6	1

Ek 3. Birinci Yönetici Müşteri Boyut 'unun Alt Kriterlerini Değerlendirmesi

	Pazar Payı Oranı	Satış Hac. Değişim Oranı	Pazarlama Gid./Satış Oranı
Pazar Payı Oranı	1	6	4
Satış Hacmi Değişim Oranı	1/6	1	8
Pazarlama Gid./Satış Oranı	1/4	1/8	1

Ek 4. Birinci Yönetici İç Süreçler Boyut 'unun Alt Kriterlerini Değerlendirmesi

	Ar-GE Gid./Satış Oranı	Stok Devir Hızı Oranı	Kapasite Kullanım Oranı	Brüt Kar Marjı Oranı	Gn.Yön. Gid./Satış Oranı
Ar-GE Gid./Satış Oranı	1	6	1/5	1/7	4
Stok Devir Hızı Oranı	1/6	1	3	4	7
Kapasite Kullanım Oranı	5	1/3	1	4	7
Brüt Kar Marjı Oranı	7	1/4	1/4	1	6
Gn.Yön. Gid./Satış Oranı	1/4	1/7	1/7	1/6	1

Ek 5. Birinci Yönetici Öğrenme ve Gelişme Boyut 'unun Alt Kriterlerini Değerlendirmesi

	Piyasa/Defter Değeri Oranı	Maddi Olmayan Duran Varlık Değ.Oranı	Personel Devir Hızı Oranı
Piyasa/Defter Değeri Oranı	1	3	1/5
Maddi Olmayan Duran Varlık Değ. Oranı	1/3	1	1/5
Personel Devir Hızı Oranı	5	5	1

Ek 6. İkinci Yönetici Ana Kriterlerin Değerlendirmesi

	Finans Boyutu	Müşteri Boyutu	İç Süreçler Boyutu	Öğrenme ve Gelişme B.
Finans Boyutu	1	4	8	6
Müşteri Boyutu	1/4	1	2	7
İç Süreçler Boyutu	1/8	1/2	1	3
Öğrenme ve Gelişme B.	1/6	1/7	1/3	1

Ek 7. İkinci Yönetici Finansal Boyut Alt Kriterleri Değerlendirmesi

	Net Kar Marjı Oranı	Faal. Karı Değ. Oranı	Nakit Akış Değ.Oranı	Alacak Devir Hızı Oranı	Aktif Karlılık Oranı	Öz sermaye Kar. Oranı
Net Kar Marjı Oranı	1	3	8	6	4	7
Faal. Karı Değ. Oranı	1/3	1	2	3	1/5	1/6
Nakit Akış Değ. Oranı	1/8	1/2	1	6	7	1/3
Alacak Devir Hızı Oranı	1/6	1/3	1/6	1	5	1/3
Aktif Karlılık Oranı	1/4	5	1/7	1/5	1	1/8
Özsermaye Kar. Oranı	1/7	6	3	3	8	1

Ek 8. İkinci Yönetici Müşteri Boyut'unun Alt Kriterleri Değerlendirmesi

	Pazar Payı Oranı	Satış Hac. Deği Oranı	Pazarl. Gid./Satış Oranı
Pazar Payı Oranı	1	7	6
Satış Hac. Deği Oranı	1/7	1	1/7
Pazarl. Gid./Satış Oranı	1/6	7	1

Ek 9. İkinci Yönetici İç Süreçler Boyut 'unun Alt Kriterleri Değerlendirmesi

	Ar-GE Gid./Satış Oranı	Stok Devir Hızı Oranı	Kapasite Kullanım Oranı	Brüt Kar Marjı Oranı	Gn.Yön. Gid./Satış Oranı
Ar-GE Gid./Satış Oranı	1	1/5	1/7	1/6	1/3
Stok Devir Hızı Oranı	5	1	4	3	8
Kapasite Kullanım Oranı	7	1/4	1	3	8
Brüt Kar Marjı Oranı	6	1/3	1/3	1	6
Gn.Yön. Gid./Satış Oranı	3	1/8	1/8	1/6	1

Ek 10. İkinci Yönetici Öğrenme ve Gelişme Boyut 'unun Alt Kriterleri Değerlendirmesi

	Piyasa/Defter Değeri Oranı	Maddi Olmayan Duran Varlık Değ. Oranı	Personel Devir Hızı Oranı
Piyasa/Defter Değeri Oranı	1	4	1/5
Maddi Olmayan Duran Varlık Değ. Oranı	1/4	1	1/7
Personel Devir Hızı Oranı	5	7	1

Ek 11. Üçüncü Yönetici Ana Kriterlerin Değerlendirmesi

	Finans Boyutu	Müşteri Boyutu	İç Süreçler Boyutu	Öğrenme ve Gelişme B.
Finans Boyutu	1	5	6	8
Müşteri Boyutu	1/5	1	7	9
İç Süreçler Boyutu	1/6	1/7	1	7
Öğrenme ve Gelişme B.	1/8	1/9	1/7	1

Ek 12. Üçüncü Yönetici Finansal Boyutu Kriterlerin Değerlendirmesi

	Net Kar Marjı Oranı	Faal. Karı Değ. Oranı	Nakit Akış Değ.Oranı	Alacak Devir Hızı Oranı	Aktif Karlılık Oranı	Öz sermaye Kar. Oranı
Net Kar Marjı Oranı	1	3	1/5	6	1/3	2
Faal. Karı Değ. Oranı	1/3	1	1/4	3	1/6	1/5
Nakit Akış Değ. Oranı	5	4	1	3	1/5	1/3
Alacak Devir Hızı Oranı	1/6	1/3	1/3	1	1/6	1/4
Aktif Karlılık Oranı	3	6	5	6	1	1/7
Özsermaye Kar. Oranı	1/2	5	3	4	7	1

Ek 13. Üçüncü Yönetici Müşteri Boyutu Kriterlerin Değerlendirmesi

	Pazar Payı Oranı	Satış Hac. Deği Oranı	Pazarlı Gid./Satış Oranı
Pazar Payı Oranı	1	1/5	7
Satış Hac. Deği Oranı	5	1	4
Pazarlı Gid./Satış Oranı	1/7	1/4	1

Ek 14. Üçüncü Yönetici İç Süreçler Boyutu Kriterlerin Değerlendirmesi

	Ar-GE Gid./Satış Oranı	Stok Devir Hızı Oranı	Kapasite Kullanım Oranı	Brüt Kar Marjı Oranı	Gn.Yön. Gid./Satış Oranı
Ar-GE Gid./Satış Oranı	1	6	1/7	5	3
Stok Devir Hızı Oranı	1/6	1	1/2	4	7
Kapasite Kullanım Oranı	7	2	1	8	6
Brüt Kar Marjı Oranı	1/5	1/4	1/8	1	5
Gn.Yön. Gid./Satış Oranı	1/3	1/7	1/6	1/5	1

Ek 15. Üçüncü Yönetici Öğrenme ve Gelişme Boyutu Kriterlerin Değerlendirmesi

	Piyasa/Defter Değeri Oranı	Maddi Olmayan Duran Varlık Değ. Oranı	Personel Devir Hızı Oranı
Piyasa/Defter Değeri Oranı	1	5	1/7
Maddi Olmayan Duran Varlık Değ.Oranı	1/5	1	1/9
Personel Devir Hızı Oranı	7	9	1