STRATEJİ OLUŞTURMAK İÇİN PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİNİN KULLANILMASI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA OLAN ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Göksal GÜNGÖR
15 11 56 202

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Halil Halefşan SÜMEN

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2022

STRATEJİ OLUŞTURMAK İÇİN PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİNİN KULLANILMASI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA OLAN ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Göksal GÜNGÖR
15 11 56 202
ORCID: 0000-0001-9908-8708

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Halil Halefşan SÜMEN

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Çalışmanın ortaya çıkışında bana yön veren, sanayi-akademi işbirliği düşüncesi ile destek olan ve görüşleriyle önemli katkılarda bulunan değerli danışman hocalarım Sn. Dr. Halil Halefşan Sümen'e, Sn. Prof. Dr. Şebnem Burnaz'a, Sn. Dr. Deniz Özbay'a, iş ve yaşam yolculuğumda beni her türlü öğretisi ile güçlendiren Sn. Haluk Kayabaşı'na, bugünlere ulaşmamda her türlü fedakarlığı gösteren, beni daima destekleyip yüreklendiren sevgili eşim Eda Güngör'e, biricik kızlarım Zeynep ve Merve'ye sonsuz teşekkürlerim ve sevgilerimle…

Göksal GÜNGÖR

Eylül, 2022

ÖZ

STRATEJİ OLUŞTURMAK İÇİN PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİNİN KULLANILMASI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA OLAN ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Göksal Güngör
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Halil Halefşan Sümen
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

Mevcut veriler, çok sayıda firmanın geçen on yıllık süre zarfında performans ölçüm ve yönetim sistemlerini kayda değer biçimde değiştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu dönüşümün önemli bir bölümünü stratejik performans ölçüm sistemlerinin benimsenmesi oluşturmuştur. Söz konusu bu geniş çaplı benimseme sürecini destekleyecek şekilde, stratejik performans ölçüm sistemlerinin performans üzerinde faydalı etkisi olduğu ve bu etkinin öncelikli olarak stratejik performans ölçüm sistemlerinin amaçlanan stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasına olan sayesinde başarılacağı ifade edilmektedir.

Stratejilerin oluşturulma sürecindeki yapılan çalışmalar ve izlenilen yöntemler önemlidir. Temel Performans Göstergeleri, bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için bir kuruluş içindeki süreçleri değerlendirmek, yönetmek ve geliştirmek için kullanılır. Ek olarak, farklı şirketlerin, fabrikaların, departmanların, ekiplerin ve bireylerin performansını karşılaştırmak için performans ölçümleri de kullanılır. Ağırlıklı finansal ölçüleri kullanarak performansı değerlendirmeye yönelik geleneksel yöntemler, kurumsal performansın değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. 1980'lerde ve 1990'ların başında, yöneticiler finansal göstergelerini yetersiz buldular ve performansı ölçmek için yeni yollar aramaya başladılar. Çoğu şirket tarafından kullanılan finansal standartlar, kurumsal yönetim için değil, finansal tabloların hazırlanması için geliştirildi ve bu nedenle karar verme süreçleri için yetersizdi.

Bu çalışmada, performans göstergelerini kullanarak oluşturulan stratejinin başarıya ulaşması, kullanılan özgün stratejik yönetim modeli, modelin çıktısı, yapılan çalışmalar

ile sentezlenmiş dengeli sonuç kartı yönteminin bir işletmede başarı ile tatbik edilebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Strateji, Stratejik yönetim, Performans ölçüm sistemleri, Dengeli sonuç kartı, Örgütsel performans

ABSTRACT

USING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS TO BUILD STRATEGY AND INVESTIGATION OF THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Göksal Güngör
Department of Business Administration
Business Administration Phd Programme
Thesis Advisor: Dr. Halil Halefşan Sümen
Maltepe University Graduate School, 2022

Available data reveal that many firms have significantly changed their performance measurement and management systems over the past decade. An important part of this transformation was the adoption of strategic performance measurement systems. In support of this widespread adoption process, it is claimed that strategic performance measurement systems have a beneficial effect on performance and this effect will be achieved primarily through strategic performance measurement systems' successful implementation of the intended strategies.

The methods used in the formation of strategies are very important for businesses. Performance measures are used in the evaluation, control and development of processes in the enterprise to ensure that enterprises achieve their goals and objectives. In addition, performance measures are also used to compare the performance of different businesses, factories, departments, teams and individuals. In the valuation of business performance, traditional performance valuation methods with weighted financial criteria have been widely used. In the 1980s and the first half of the 1990s, managers found financial measures insufficient and began to seek new performance appraisal methods. Because the financial criteria used in most businesses were developed to be used in the preparation of financial statements rather than business management, they were insufficient in the decision-making process.

In this study, it is aimed to reveal how a balanced scorecard method, which is synthesized with the success of the strategy created by using performance parameters, the original

strategic management model used, the output of the model and the studies done, can be applied successfully in a business.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Performance Measurement Systems, Balance Scorecard, Organizational Performance

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI i

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ii

TEŞEKKÜR iii

ÖZ iv

ABSTRACT vi

İÇİNDEKİLER viii

TABLOLAR LİSTESİ xiiii

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

KISALTMALAR xivv

1. GİRİŞ 1

2. STRATEJİ, STRATEJİ OLUŞTURMA, STRATEJİK YÖNETİM 2

2.1 Strateji Kavramı ve Tanımlanması 2

2.2 Strateji Çeşitleri 3

2.2.1 Ana stratejiler 4

2.2.2 Rekabet stratejileri 6

2.2.3 Diğer stratejiler 8

2.3 Stratejik Yönetim Kavramı 9

2.3.1 Stratejik yönetimin tanımı ve önemi 9

2.3.2 Stratejik yönetimin tarihsel süreci 13

2.3.3 Stratejik yönetimin özellikleri 17

2.3.4 Stratejik yönetimin etkileşimleri 19

2.3.4.1 Örgüt yapısı 19

2.3.4.2 Kaynaklar 20

2.3.4.3 Teknoloji 21

2.3.4.4 Yetenekler 22

2.3.4.5 Çevre 23
2.4 Stratejik Yönetim Oluşturma Süreci 24
2.4.1 Hazırlık evresi 25
2.4.1.1 Bilinç 25
2.4.1.2 Çevre analizleri 26
2.4.1.3 Yönelim 28
2.4.2 Gerçekleştirme evresi 29
2.4.2.1 Planlama 30
2.4.2.2 Örgütleme 31
2.4.2.3 Uygulama 32
2.4.2.4 Kontrol 34
2.4.2.5 Esneklik 36
3. STRATEJİK YÖNETİMDE ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI 38
3.1 Örgüt Kavramı ve Tanımı 38
3.2 Örgütsel Performansa Genel Bir Bakış ve Farklı Yaklaşımlar 39
3.3 Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesi 45
3.4 Örgütsel Performans Ölçümünün Amacı 46
3.5 Örgütsel Performans Ölçümünün Önemi ve Faydaları 47
4. İŞLETME PERFORMANSI, PERFORMANS ANALİZİ VE ÖLÇÜMLENMESİ 49
4.1 Örgüt Olarak İşletme ve İşletme Performansı 49
4.1.1 İşletme performansı ile kurum kültürü ilişkisi 49
4.1.2 İşletme performansı ile kurumsal yönetim ilişkisi 51
4.1.3 İşletme performansı ile rekabet gücü ilişkisi 52
4.1.4 İşletme performansı ile stratejik yönetim ve risk yönetimi ilişkisi 53
4.2 Performans Boyutları ve Ölçümü İle İlgili Temel Kavramlar 54
4.2.1 Verimlilik 54
4.2.2 Etkinlik (Etkenlik) 55
4.2.3 Kalite 55

4.2.4 Kârlılık 56
4.2.5 Müşteri memnuniyeti 57
4.2.6 Çalışan memnuniyeti ve çalışma yaşamının kalitesi 58
4.3 Performans Yönetiminin Gerekliliği ve Faydaları 59
4.4 Performans Yönetim Süreci 63
4.5 Performans Ölçümleme Sistemi 65
4.6 Performans Ölçümleme ve Değerlendirme 68
4.6.1 Performans ölçüm yaklaşımının tarihsel gelişimi 68
4.6.2 Performans ölçüm sistemleri 70
4.6.2.1 Lynch-Cross performans piramidi 71
4.6.2.2 Toplam başarı göstergesi-balanced scorecard 72
4.6.2.3 Paydaş temelli performans değerleme 73
4.6.2.4 Performans prizması 74
4.6.2.5 Sink ve Tuttle performans ölçüm modeli 74
4.6.2.6 EFQM mükemmellik modeli 75
4.6.2.7 DuPont modeli 75
4.6.2.8 Hronec modeli 76
4.6.2.9 Değer zinciri modeli 76
4.6.2.10 OKR-amaçlar ve anahtar sonuçlar modeli 77
5. ALÜMİNYUM ENDÜSTRİSİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMLEME VE DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN SAHA ÇALIŞMASI 80
5.1 Araştırma Metodolojisi 80
5.2 Örnek Olay Analiz Birimi: ABC İşletmesi 81
5.2.1 ABC işletmesine genel bir bakış 82
5.2.2 İşletmenin faaliyet alanı ve ürünleri 82
5.2.3 Firmanın organizasyon yapısı 83
5.3 Stratejik Yönetim Modeline Uygun Hazırlık Faaliyetleri 84
5.3.1 ABC işletmesinde strateji değerlendirme süreci 87
5.3.2 Stratejik yönetim modeli çıktısı ve açıklamaları 90
5.3.3 Performans sonuç kartlarının tasarlanması 93

5.3.4 Performans sonuç kartlarındaki neden-sonuç ilişkisi 94
5.4 Stratejik Yönetim Modelinin Uygulanması 100
5.4.1 Başlangıç aşaması 101
5.4.2 Değerlendirme sonuçları karşılaştırması 102
5.4.2.1 Birinci dönem 102
5.4.2.2 İkinci dönem 103
5.4.2.3 Üçüncü dönem 106
5.5 Sonuç ve Bulguların Yorumlanması 108
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 113
KAYNAKÇA 118
ÖZGEÇMİŞ 129

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çeşitli Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri (Yükçü ve Atağan, 2009, s.7) 13
Tablo 2. Stratejik Düşüncenin Bilimsel Evreleri (Pamuk vd, 1997, ss. 15-16) 14
Tablo 3. Stratejik Yönetim Düşünce Dönemler Arası Geçisi ve Farklılıklar 15
Tablo 4. Örgütsel Performans Değişkenleri (Robbins ve Barnwell, 2002, s. 67)..... 42
Tablo 5. Stratejik Gruplara Göre Örgütsel Etkililik Göstergeleri (Robbins ve Barnwell, 2002, s. 79)..... 44
Tablo 6. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları (Kaplan ve Norton, 1992) 73
Tablo 7. ABC İşletmesi 2021 Yılı Sonuç Kartı (Storey, 2002, ss.324-325)..... 94
Tablo 8. ABC İşletmesi 2020 Sonuç Kartı..... 101
Tablo 9. ABC İşletmesi 2020 Sonuç Kartı Gerçekleşmesi 102
Tablo 10. ABC İşletmesi 2021 Sonuç Kartı..... 1043
Tablo 11. ABC İşletmesi 2021 Sonuç Kartı Gerçekleşmesi 1055
Tablo 12. ABC İşletmesi 2022 1. Yarı Sonuç Kartı Ve Gerçekleşmesi 1077
Tablo 13. ABC İşletmesi 2020-2022 Kombine Sonuç Kartı Gerçekleşmeleri 111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Yönetim Sürecinde Örgüt (Pamuk vd, 1997) 10
Şekil 2. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramları İlişkisi (Yükçü ve Atağan, 2009) 12
Şekil 3. Stratejik Yönetim Oluşturma Döngüsü (Ülgen ve Mirze, 2016) 25
Şekil 4. Stratejik Yönetim Diyagramı (Scholz ve Zentes, 2006) 29
Şekil 5. Stratejik Yönetimde İleri Geri Bildirim ve Geri Bildirim (Çoşkun ve Şener, 2018) 36
Şekil 6. Performans Ölçüm Sistemi..... 66
Şekil 7. Performans Piramit Modeli (Richard L. L. ve Kelvin F. C., 1991) 72
Şekil 8. Değer Zinciri Modelinde Akış (Sink ve Tutle, 1989) 77
Şekil 9. Alüminyum Yaşam Döngüsü İçinde ABC Şirketinin Faaliyetleri..... 82
Şekil 10. ABC İşletmesi Stratejik Plan ve Bütçe Döngüleri 88
Şekil 11. Çok Boyutlu Önceliklendirme Yaklaşımı 89
Şekil 12. ABC İşletmesinin Stratejik Değerlendirme (Gözden Geçirme) ve Bütçe Süreci 89
Şekil 13. ABC İşletmesi Stratejik Yönetim Modeli 900

KISALTMALAR

B2B : Şirketten Şirkete

EFQM : Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı

FAVOK : Faiz ve Vergi Öncesi Kar

IK : İnsan Kaynakları

ISG : İş Sağlığı ve Güvenliği

ISO : İstanbul Sanayi Odası

KAO : Kaza Ağırlık Oranı

KAP : Kapasite Artırım Projeleri

LME : Londra Metal Borsası

LTI : Kayıp Zaman Yaralanma Oranı

OEE : Genel Ekipman Etkinliği

OKR : Hedefler ve Anahtar Sonuçlar

S&OP : Satış ve Operasyonel Planlama

SWOT : Strenghts (Güçlü Yönler), Weakness (Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler)

1. GİRİŞ

Sürdürülebilir büyümeyi hedefleyen işletmeler yönetim modellerini içinde bulunduğu eko sistemin gerektirdiği adaptasyona uyumlu hale getirmek zorundadırlar. Mevcut veriler, çok sayıda firmanın geçen on yıllık süre zarfında performans ölçüm ve yönetim sistemlerini kayda değer biçimde değiştirdiğini ortaya koymaktadır. Bilgi toplumunun gerektirdiği gerçekler ile beraber sanayi çağındaki beklentilere göre konumlanmış işletmeler güncel yönetim sorunları ile yüzleşmek zorunda kalmışlardır. Şirketlerin karşılaştığı sorunlar arasında stratejik yönetim süreçlerindeki eksiklikler ve finansal göstergeleri kullanan ağırlıklı performans değerlendirme yöntemlerindeki eksiklikler sayılabilir. Özellikle stratejilerin oluşmasında kullanılan yöntemlerin içinde stratejik performans göstergelerinin yer alması ile beraber örgütsel performansa olan etkisinin önemi artmaktadır.

Bu çalışmada, stratejik performans göstergelerini kullanarak oluşturulan stratejinin başarıya ulaşması, bu stratejiden beslenerek kullanılan özgün stratejik yönetim modeli, modelin çıktısı, yapılan çalışmalar ile sentezlenerek oluşturulan dengeli sonuç kartı yönteminin bir işletmede nasıl başarı ile uygulanabileceği önerilmektedir.

2. STRATEJİ, STRATEJİ OLUŞTURMA, STRATEJİK YÖNETİM

2.1 Strateji Kavramı ve Tanımlanması

Strateji kelimesini incelediğimizde, Yunanca birçok karşılıkları olduğunu görüyoruz; "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yönlendirmek) gibi anılmalarına rastlıyoruz. Bazı Yunan generallerin Strategos'un yönetim sanatına atfen kullanıldığı da bilinmektedir. Latinece de "stratum" strateji yol, çizgi vb. anlamındadır. Bu kelimenin ile ilgili tanımların genel olarak birbirine çok yakın anlamlar taşıdığı söylenebilir (Tunçbilek, 2019, s. 1).

Araştırmamız, stratejinin bir kavram olarak aslen askeri kökenleri olduğunu gösteriyor. Karar vericiler tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için silahlı kuvvetlerin hareketlerini yönlendirme sanatıdır. Strateji askeri bir kavramdır ancak günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Stratejinin sözlük anlamı; bir kuruluşun hedeflerine ulaşma yeteneği üzerinde uzun vadeli bir etkisi olması beklenen karar veya kararlar dizisidir (Özer, 2015, s. 71).

Strateji kelimesinin bilgi ile ilgili olmasından dolayı her türlü kaynak ve beceri önemli hale gelmiştir. Kuruluşlar, strateji anlayışlarını sürekli olarak güncellemeli ve ortam değiştikçe kaynakları ve becerileri buna göre uyarlamalıdır. Strateji, uzun vadede iç ve dış ortamınızdaki değişikliklere nasıl uyum sağlayacağınızı belirler. Dış ortamın genel resmi anlaşılabilir. İç çevre, bir organizasyonu diğerlerinden ayıran özellikleri öncelikli olarak vurgular. Kuruluşlara üst düzey plan ve politikalar dikkate alınarak yön verilir (Kosinova vd, 2016, 25).

Bir stratejinin başarılı olabilmesi için tüm çalışanlara iletilmesi, stratejiyi herkes için en önemli hedef haline getirmesi ve gerekli değişikliklerin başarıyla gerçekleştirilmesi gerekir. Bu bağlamda, stratejik yönetimde yaygın olarak ifade edilen çevreye uyumu sağlamak için uyumlu çalışmak çok önemlidir. İhtiyaç duyulan gerekli değişikliklerin, kendin yap yaklaşımı ile değil, çevresel değişimi anlamak ve gerekli analizi yapmak için proaktif bir yaklaşım anlayışı ile çalışmak, sonuçlar çıkarmak, koşulları anlamak ve gelecekteki başarı için çabalamak konusunda fikir birliğinin esas olması gereklidir.

Stratejiler, analiz ve entegrasyon, iyileştirilmiş yönetim, olumlu değişimin gerçekleşmesi ve organizasyonel gelişim açısından çok önemli bir katkılar sağlar (Çubukcu, 2018, s. 78).

Firmalar, hedeflerine ulaşmak için sektörlerindeki rekabet ortamını izlemelidir. Strateji, rekabet ortamı tarafından belirlenen hedefe ulaşmak için uzun vadeli, değişken kararlar bütünüdür. Bu nedenle stratejiler çok dinamik bir yapıya sahiptir ve değişen dış çevre koşullarına adapte olabilmek için istenen sonuca odaklanır. Strateji uzun vadeli belirlenir. Uzun vade, tahmin edilebilir en uzun süredir ve firmanın içinde olduğu iş koluna göre değişebilir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 33).

Strateji, bir firmanın varlığını sürdürmesi ve rekabet avantajı için kritik öneme sahiptir. Stratejisi olmayan bir organizasyon kör bir organizasyondur. Strateji kuruluşlara değişen çevresel koşullara bilinçli olarak uyum sağlama yeteneği vermesinden dolayı çok önemli katkılar sağlamaktadır. Karanlıkta bir atıcının hedeflerine ulaşamaması gibi, değişen çevre koşullarına uyarlanmış bir stratejisi olmayan bir organizasyonun başarısızlığı kaçınılmaz bir sonuçtur (Acar, 2003, s. 3; Çevik, 2001, s. 309).

Strateji, bir kuruluş ve çalışanları için bir kılavuz gibidir. Bir organizasyonun dış ve iç çevreleri arasında ilişkiler kurmak, kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını ve organizasyonel hedeflere en verimli şekilde ulaşılmasını sağlayarak organizasyonun kaynaklarını verimli bir şekilde yönetmenizi ve daha doğru kararlar vermenizi sağlar. Bu yönlendirme çalışanlar için de son derece önemlidir. Geleceğe ilişkin belirsizlik çalışanları olumsuz etkiler. Strateji, çalışanların organizasyonlarını, gerçekleri, geleceği daha iyi anlamalarını ve performansı iyileştirmelerini sağlar. Bu da çalışanları daha kuvvetli bir şekilde motive eder (Sevinç, 2014, s. 227-228).

2.2 Strateji Çeşitleri

Firmalar, dış çevre analizi ile çevreyi tanıma, iç çevre analizi ile kendini tanıma ve misyon, vizyon, amaç ve değerlerine göre stratejiler belirleme aşamasına gelmiş olmaktadırlar Strateji, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmak için dış çevrenin fırsatlarını ve risklerini göz önünde bulundurarak oluşturduğu sürekli güncellenen bir plandır.

Organizasyonel alt birimlerin bu stratejilere uygun stratejiler tanımlaması önemlidir, ancak yine de yapılabilecekleri kendi birimlerinin yetkileri dahilindedir. Bu nedenle, bütünsel olarak tüm yönetim kademelerinde düşünülmesi gerekli ve tüm stratejilerde oluşturulması gereken üç temel unsur şu şekilde özetlenebilir:

• Örgütün net olarak ne yağacağı konusunda uzlaşılır.

• Örgütün bunu nasıl yapacağına mutabık olunur.

• Örgütün amacının ne olduğu hiçbir soru işareti olmadan netleştirilir.

Tüm yönetim düzeylerinde stratejiler konusunda çalışılırken özellikle faaliyetlerin genişlemesi, daralması veya aynen korunması hakkında stratejiler geliştirilir. Literatürde temel stratejiler olarak bulunabilen bu stratejiler hakkında aşağıda daha ayrıntılı bilgi verilmektedir.

2.2.1 Ana stratejiler

Bir organizasyonun rekabet avantajını sürdürmek için üstlenmesi gereken faaliyetlerin belirlenmesi ile ilgilenir. Diğer bir deyişle, organizasyon, hangi pazarda ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar vermekle ilgilidir. Bu nedenle, bir kuruluşun mevcut operasyonlarını değiştirmesi gerektiğinde temel stratejiler uygulanır. Aşağıdakiler ana uygulama stratejileridir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 221).

Büyüme Stratejisi: Örgütler tarafından her zaman arzu edilen, sektörde iyi ve başarılı bir konumda olduğunu gösteren stratejilerdir. Büyüme değişik şekillerde uygulanarak gerçekleşebilir. Faaliyet alanındaki mevcut işe yeni mal ve hizmet ilave edilmesi, yeni pazarlara girme gibi ilave edilerek yapılabilir. Ayrıca yine bu stratejide miktar arttırılası da her zaman gündemde tutulmaktadır.

Üst yönetim düzeyinde bir büyüme stratejisi uygulandığında, çeşitlendirme stratejisi olarak da bilinir. Bu sayede kuruluşlar dış çevredeki fırsatları değerlendirerek yeni iş alanlarına girerler. Yeni mal veya hizmetler, kuruluşun faaliyet alanı veya benzeri

konularda mal veya hizmet olduğunda ilgili çeşitlendirme, tamamen farklı bir alanda ise alakasız çeşitlendirme olarak adlandırılır.

İlişki çeşitlendirmesinde, kuruluşlar mevcut faaliyetlerinde güçlüdür ve yeni ürünlerle bunları genişletebilirler. Dolayısıyla bu ürünü yeni organizasyonlara göre çok daha ucuz fiyata ve çok daha güçlü bir şekilde pazara sürme imkânı vardır. Öte yandan, örneğin marka değeri üzerinde parasal fazlaya verilen önem nedeniyle, işin diğer alanlarında alakasız çeşitlendirmeler meydana gelebilir.

Küçülme Stratejisi: Büyüme stratejilerinin aksine, mevcut mal ve hizmetlerin üretiminin bir kısmının terk edilmesi veya aynı mal ve hizmetlerin azaltılmış miktarlarda üretilmesi olarak tanımlanabilir. Yönetim düzeyinde bir küçültme stratejisi uygulandığında buna çıkış stratejisi de denir. Kuruluş, faaliyetlerinin bir kısmını veya tamamını durdurur. Örneğin, bir kuruluş bazı faaliyet alanlarında rekabet avantajını kaybettiğinde ve daha karlı bir faaliyet alanı bulmak ve finansal kaynaklarını başka bir alana yönlendirmek istendiğinde mal ve mal talebinde azalmaya neden olduğunda uygulanabilir.

Bazı geri çekilmeler organizasyonel başarısızlıktan, bazıları ise dış çevredeki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Eğer buna organizasyonel bir başarısızlık neden oluyorsa, organizasyonun harekete geçmesi ve faaliyetlerine devam etmesi daha iyi olabilir. Bu durumda, faaliyetlerin tamamen durdurulması yerine bazı faaliyetlerin "geçici olarak" durdurulması, iç ortamda düzeltici faaliyetlerde bulunulması ve faaliyetlerin verimlilik artışı ile devam ettirilmesi istenebilir.

Durağan Strateji: Bu nispeten düşük riskli bir stratejidir. Bir kuruluş başarılı bir pazar konumuna sahip olduğunda ve bu başarının gelecekte de devam etmesini beklediğinde geçerlidir (Sevinç, 2014, s. 222).

Bu, firmaların büyümekte olan pazarlardaki mevcut pazar paylarını korumak için kullandıkları bir riskten korunma stratejisidir. Dış çevre hızla değişmiyorsa, piyasa koşulları elverişliyse ve dış ekonomik koşullar durgunsa, bu uygun bir strateji olarak kabul edilir. Statik bir strateji, firmayı rekabetçi tutmayı amaçlar. Durağan stratejide mevcut durumun korunması esastır. Bunu sağlamak için yapılması gereken şeyler vardır.

Ancak bu şekilde mevcut durumun korunması mümkündür. Büyüme pazarlarında iyi konumlanmış ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilecek kuruluşlar için uygulanan bir stratejidir.

Durağan stratejide organizasyonda büyük değişiklikler yapmadan faaliyetlerde birkaç değişiklik yaparak statükoyu korunmaya çalışılır. Diğer bir deyişle, mal ve hizmet üretimi çok fazla değişmez. Bu strateji, yüksek pazar payına ve olgun yaşam döngülerine sahip pazarlardaki kuruluşlar için uygundur. Ancak, yavaş büyüyen veya azalan pazarlarda bu iyi bir strateji değildir (Köse, 2008, s. 41-43).

Karma Strateji: Bu stratejide kuruluşların aynı anda birden fazla temel stratejiye sahip olduğu anlamına gelir. Bir organizasyonun farklı birimleri farklı stratejiler uygulayabilir. Örneğin, bir organizasyonun üretim ve pazarlama departmanları bir büyüme stratejisini tercih edebilirken, muhasebe ve finans departmanları küçülme stratejisini tercih edebilir. Başka bir alternatif de bazı ürünlerin üretimini azaltıp bazı ürünlerin üretimini artırma gibi aynı birim içinde uygulanan bir strateji türü olabilmektedir başka bir deyişle, bir kuruluş bir pazarda küçülmeyi ve diğerinde büyümeyi seçebilir. Örgütsel ortam, pazar geçmişi ve ekonomik koşullar gibi koşullar bu tür stratejilerin uygulanmasını gerektirebilir (Bay, Akpınar ve Yılmazer, 2016, s. 1412).

Bu açıklanan stratejiler pratik uygulamada birçok farklı isimlerle de ifade edilmektedir. Örneğin, bağımlı veya bağımsız; stratejinin oluşturulduğu mallar ve hizmetler arasındaki ilişkiye bağlı olarak ilişkili veya ilişkisiz; yeni bir ürün üretirken, mevcut ürünle bağlantı durumuna göre yatay yönde ise tamamlayıcı bir ürün, dikey yönde ise ileri ürün veya geri ürün.

2.2.2 Rekabet stratejileri

Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejisi, çağdaş stratejik yönetim yaklaşımlarındaki uzmanlar tarafından da onaylanmakta ve yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bir kuruluşun faaliyet gösterdiği pazarlarda rakipleriyle nasıl rekabet edeceğine ilişkin bir stratejidir. Bunlar, rekabet avantajı elde etmek ve müşteri sadakati kazanmak için

uygulanan stratejilerdir. Rekabet söz konusu olduğunda, kesinlikle düşünmeniz gereken ilk şey, kuruluşunuzun pazardaki rakipleridir. Ancak, rekabetin dikkate alınması gereken başka yönleri de vardır. Porter, örgütsel davranışı yönlendiren beş tür rekabet gücü olduğunu açıklamıştır (Porter, 1998, s. 4): Faaliyet alanındaki rakipler, potansiyel rakipler, ikame ürünler, mal ve hizmet sağlayıcıların pazarlık gücü, mal ve hizmet alıcılarının pazarlık gücü.

Porter, rakiplerine karşı hem zayıf hem de güçlü yanları olan firmaların üç şekilde rekabet avantajı elde edebileceğini açıklamış ve jenerik genel rekabet stratejileri ile tanımlamıştır. Burada jenerik ifadesi, bir firmanın kendi pazar segmentinde rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sağlayan temel bir rekabet türü anlamına gelir (Dinçer, 2013, s. 198). Maliyet liderliği stratejisinde kuruluşun stratejisi, kaliteden ödün vermeden ürünleri en düşük fiyatla pazara sunmaktır. Bu kapsamda firmanın maliyetlerini düşürmesine yardımcı olacak tüm faaliyetler araştırılır ve gerekli önlemler alınır. Aslında ölçekli ve etkin çalışma, israfı azaltma, verimliliği artırma, verimsiz müşterilerden kaçınma ve maliyetleri kontrol etme gibi uygulamalarla maliyet düşürme şeklinde geliştirilmiş bir stratejidir. Maliyet liderliği stratejisi, bir kuruluşun mevcut rekabet güçlerini değerlendirerek ve maliyet avantajları elde ederek piyasanın üzerinde getiri elde etme fırsatı sağlar. Bunlar, bir organizasyonun ölçek ekonomileri ile uygulayabileceği stratejilerdir ve organizasyonun bu konumunu korumaya dayalıdır (Peker vd. 2016, s. 13-14).

Farklılaşma stratejisinde ise organizasyonun ürün, pazarlama, satış vb. alanlardaki avantajlarını, pazardan farklı özelliklere sahip müşteriler tarafından değer verilen ürünler üretmek için kullanma ve bu ürünleri satarak pazar ortalamalarından daha yüksek sonuçlar elde etme yolları ön plandadır. Bu nedenle değer zinciri analiz yöntemlerini kullanarak anketler yapılır ve ürün özellikleri, ürün pazarlama yöntemleri, ürün dağıtım yöntemleri, teknik hizmetler vb. açılardan rakiplerden daha iyi performans gösteren stratejiler çıkarılır. Ayrıca tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaşlarla katma değerli iş birliği stratejileri göz önünde bulundurulmaktadır. Bu sayede müşterilere ayrıcalık tanıyacak ve değer verdikleri nitelikleri ön plana çıkaracak stratejiler geliştirilir (Dess vd., 2014, s. 72).

Firmalar, başarılı olmak için genellikle maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri benimsemektedir. Ancak bazı durumlarda bu stratejilere ek olarak bir odaklanma stratejisi de kullanır. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazardan ziyade belirli müşteri gruplarının ihtiyaç ve beklentilerine göre düşük maliyetli ve farklılaştırma stratejilerinin oluşturulduğu ve yürütüldüğü koşullara odaklanmayı ifade eder. Başka bir deyişle, odak stratejisi, faaliyetin pazar genişliğini ifade eder.Odaklanma genel olarak aşağıdaki şekillerde gerçekleştirilebilir (Mirzayeva ve Türkay, 2016, s. 76):

• Belirli bölgelerin coğrafi adreslemesi,

• Spesifik müşteri ihtiyaçlarını ele almak,

• Farklı özellikler ihtiva eden ürünler üretmek.

Yukarıda ifade edilen odaklanma stratejisinin en büyük faydası, uygulayıcı kuruluşlara piyasanın üzerinde karlılık ve rekabet avantajı sağlamasıdır. Büyük firmalar için daha küçük pazarlara giriş karlı olmayabilir veya çoğu durumda göz ardı edilebilir. Bu nedenle, bir odak stratejisi, daha küçük kuruluşlar için çok önemli bir avantaj olabilir. Ancak, bu avantaj nispeten küçük pazarlar için geçerlidir. Pazar büyüdükçe, belirli bir büyüklüğün üzerindeki büyük kuruluşlar aynı stratejiyi izlediğinden bu avantaj kaybedilebilir.

2.2.3 Diğer stratejiler

Bir organizasyonun uygulayabileceği çeşitli stratejiler vardır. Organizasyonun her bölümü için ayrı stratejiler oluşturulur. Örneğin etkin bir pazarlama yönetiminde önce pazar araştırılır, müşteri yapısı ve pazardaki rakiplerin yapısı kavrandıktan sonra pazara sunulacak ürünle ilişkili kararlar alınır. Ürün söz konusu olduğunda kalite, ürün tasarımı, üretim yöntemleri ve menşei gibi unsurlar göz önünde bulundurulur. Sonraki aşamada ürün müşteriye teslim edilir. Ardından, hedef müşteri grubuyla nasıl iletişim kurulacağı belirlenmelidir.

Finans alanında ise organizasyonel likidite, yükümlülük yapısı, satış hedefleri, sermaye maliyeti gibi konularda stratejiler geliştirilir. Her departman, her organizasyon için kendi ayrı stratejisini oluşturabilir. Pazarlama ve finansa benzer şekilde, bir organizasyonun

muhasebe ve insan kaynakları gibi tüm fonksiyonları ile ilgili fonksiyonel stratejiler olabilir. Bu stratejiler daha fazla araştırma ve teknik bilgi gerektirir. Bu çalışmanın kapsamı tüm strateji türlerini inceleyecek kadar geniş değildir.

2.3 Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim kavramı, 20. yüzyılın sonlarında işletme ve yönetim alanında kullanılmıştır. O sırada önemi konusunda fikir birliği olmasa da strateji, bir firma ile çevresi arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve rakiplerine üstünlük sağlamak için kaynakları harekete geçirmek anlamına gelir. Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve "Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?" sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Drucker, 1999). Bu tanım, stratejik yönetim kavramı için bütünsel olarak en uygun tanımdır.

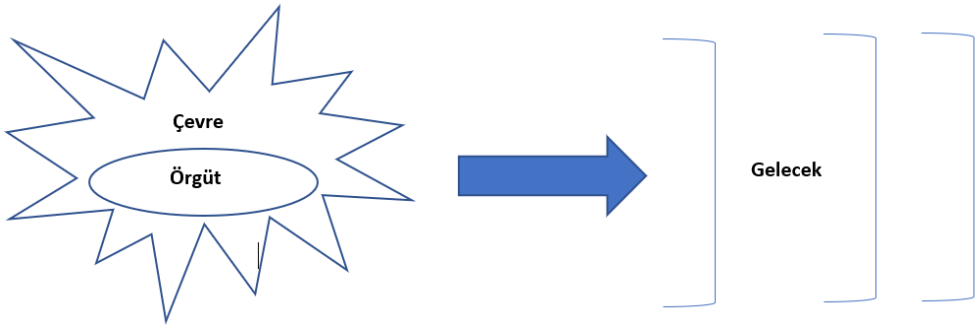
2.3.1 Stratejik yönetimin tanımı ve önemi

Stratejik yönetimin tanımı hakkında bir çok literatür taraması yapılmıştır. Bir organizasyonun stratejisini tanımlamak, onun yönetim işlevlerinden sadece biridir. Stratejik yönetim kararları aslında tüm yönetim işlevlerinden önce gelir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, bir organizasyonun ne yapması ve nereye gitmesi gerektiğine karar vermekle ilgilenir (Howe, 1993:27).

Stratejik yönetim geleceği planladığını belirtmek doğru olmaz. Kurumsal ortam ve dış çevre sürekli değişim ve devinim halindedir, bu nedenle bir plan oluşturulduktan sonra kalıcı bir model haline gelmesi pek de mümkün değildir (Hatiboğlu, 1986:44). Ancak stratejik yönetim, stratejik ve pratik karar alma mekanizmalarını birbirine bağlayan yönetim becerileri, kurumsal sorumluluklar, değerler ve yönetişim sistemleri geliştirebilir (Gümüş, 1995:315). Stratejik yönetimde, gelecekle yüzleşmekten ziyade, bir bütün olarak organizasyonun amacı, onu amaçlandığı şekilde şekillendirmek ve kendi geleceğine sahip olmaktır.

Hiçbir kurum yalnız başına faaliyet göstermez, tüm örgütler canlıdır ve çevresinden etkilenir. Teknoloji ya da diğer faktörler değiştikçe kendini yeniden keşfeder. Çevre, bir organizasyon üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir ve nasıl tasarlanacağını belirler. Örgütsel yönetimin ana yapıları olan stratejik planlama, organizasyon, koordinasyon, yürütme ve kontrol mekanizmaları yönetimde değişmeden kalır, ancak bu işlevler ve yaklaşımlar dış çevreye odaklanır (Üzün, 2000:39).

Şekil 1'de görüldüğü gibi, stratejik yönetimin temel felsefesi, bir organizasyonun herhangi bir zamanda herhangi bir ortamda hayatta kalmasını sağlayan planlar geliştirme ve yön belirleme görüşüne dayanır (Pamuk vd, 1997, 15-18).



Şekil 1. Stratejik Yönetim Sürecinde Örgüt (Pamuk vd, 1997)

Stratejik yönetim kavramı, "strateji" ve "yönetim" kelimelerinin birleşiminden türemiştir. Strateji kelimesi planlama anlamına gelir. Öte yandan, iş felsefesinde planı uygulamak ve yürütmeyi izlemek önemlidir. Stratejik yönetim deyimi bu iki anlamı bir arada ifade etmeye yöneliktir (Eren, 2010, s. 25).

Güner (2004, s. 62) geniş bir tanımlama yapmıştır: "Tepe yöneticilerin sorumluluğunda olan, uzun vadeli amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenlerin çevre analizleri sonucuna göre planlandığı ve bu planların uygulama sonuçlarının ölçüldüğü bir yönetim faaliyetidir". Bu ifadeye göre ise stratejik yönetim kısaca aşağıdaki sorulara cevap vermeye odaklanır:

• Mevcut durum nedir? İç ve dış çevre analizi ile belirlenir.

• Gelecekteki durum ne olacak? Kuruluşun uzun vadeli yönünü belirler. Bir organizasyonun vizyonu, stratejisi ve performans göstergeleri belirlenir.

• Yol haritası nasıl ortaya konmalı? Planlamalar yapılır.

• Ana hedef nedir? Planlar uygulanır ve sonuçlar elde edilir.

• Durumunuzu nasıl kontrol edersiniz? Performans göstergeleri elde edilen sonuçlarla karşılaştırılır ve bir hedefe ulaşılıp ulaşılmadığı belirlenir.

Stratejik yönetim, çevresel analiz, karar verme ve bir kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yaptığı çalışmaları içerir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetimin iki ana teması vardır. Birincisi analiz, karar ve uygulamadır. İkincisi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmektir. İlk göstergeler verimlilik, etkinlik ve verimlilik ister. İkincisi, sizi rakiplerinizden ayıran bir stratejidir (Dess vd., 2014, s. 7).

Stratejik yönetim, bir kuruluşa sürdürülebilir uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilecek ve onu ileriye taşıyabilecek konulara odaklanır. Bunu sağlamak için dinamik bir yönetim süreci planlanmalı ve değişen çevre koşullarına uyarlanmalıdır. Kurumun ulaşmaya çalıştığı stratejik hedeflerin karşılandığından ve bu hedeflere minimum kaynaklarla ulaşıldığından emin olmak gerekir. Bu şekilde organizasyon rekabet avantajını korur. Stratejik yönetim sürecinin önemi şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2013, s. 7):

• Kurumun iç ve dış çevresinin analizini yapmak, yöneticilere uzun vadeli düşünme fırsatı verir.

• Örgütsel liderler uzun vadeli planlar yapar ve uzun vadeli bir bakış açısıyla uzun vadeli hedefler belirlerler.

• Tanımlanan uzun vadeli hedefler, kısa vadeli hedeflere bölünerek organizasyon birimlerine eşlenir. Bu nedenle stratejik yönetim anlayışı tüm organizasyona nüfuz eder.

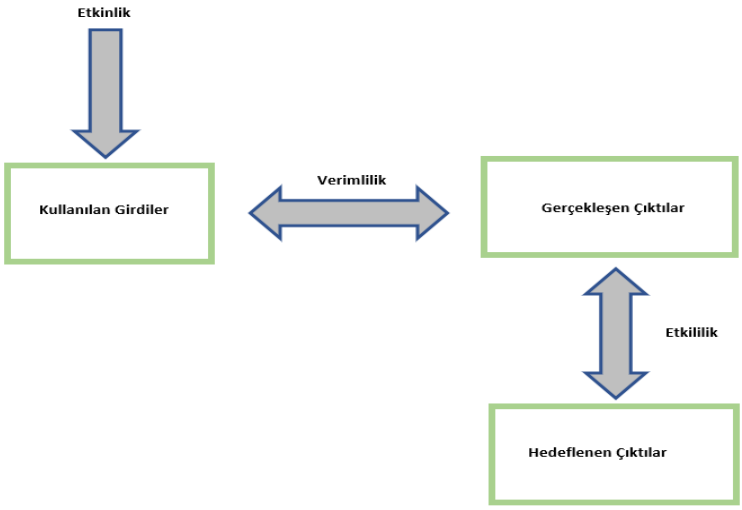
• Organizasyon yapısı, koordinasyon ve faaliyetlerde önemli iyileştirmeler sağlanır, kontrol etkinliği ile sürekli güncellenir

• Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını ve hedeflere ulaşılmasını sağlar.

Stratejik yönetimde amaç; verimli, etkin ve etkili olmaktır. Bu hem kamu hem de özel sektör için geçerlidir. Özellikle, belirli ekonomik görevlerin yerine getirilmesiyle emanet

edilen devlete ait işletmelerin başarısı, ülkenin kalkınması için esastır. Bunun için kamu kurumlarının kurumsal hedeflere ulaşarak verimliliği artırması ve kaynak yaratması zorunludur. Birçok kurumun başlıca sorununu "etkinlik" ve "verimlilik" şeklinde tanımlamak mümkündür (Acar, 2003, s. 8).

Stratejik yönetimde doğru işi yapmak verimlilikle, doğru işi yapmak etkinlikle ve işte en az kaynak kullanmak verimlilikle ilgilidir. Başka bir deyişle, hedeflere ulaşmak etkililiği ifade eder, yerleşik yöntemlerle iş yapmak verimliliktir ve işi gerçekleştirmek için minimum çaba verimliliktir (Yükçü ve Atağan, 2009, s. 7). Uygulamada karıştırılan bu üç kavramın farkını ve ilişkisini Şekil 2'deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 2. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramları İlişkisi (Yükçü ve Atağan, 2009, s.8'den uyarlanmıştır)

Etkililik bir organizasyonun amaçlanan sonuçlara ne kadar iyi ulaştığını ifade ederken etkinlik, organizasyonun önceden oluşturulmuş iş programını ne kadar iyi yürütebildiği ile ilgilidir. Verimlilik ise kaynakların optimum kullanımını ve bunu tamamlamak için kullanılan girdi miktarını ifade eder.

Bu kavramlar arasındaki farklılıkları daha iyi anlamak için performans göstergelerinde yaygın olarak kullanılan verimlilik, etkililik ve üretkenlik terimlerini karşılaştırmak faydalı olacaktır. Tablo 1'de örnekler verilmiştir.

Tablo 1. Çeşitli Etkinlik ve Etkililik Bileşimleri (Yükçü ve Atağan, 2009, s.7)

	Kaynak Kullanımı Yanlış	**Kaynak Kullanımı Doğru**
Hedeflere Ulaşılıyor	Etkili ama etkinlik problemi var Kaynak israfı var.	Pozitif sonuç hem etkin hem etkili
Hedeflere Ulaşılamıyor	Etkin ya da etkili değil Kaynak israfı var	Etkin Kaynak kullanımı olması gerektiği gibi yapılıyor

Aktan'a (2008, s. 6-7) göre stratejik yönetimin amacı, bir organizasyonun performansını, sürekliliğini ve rekabet gücünü sağlamak, karlılığını ve verimliliğini artırmaktır. Stratejik yönetim geleceğe yöneliktir ve bu bağlamda belirli bir vizyona ulaşmayı amaçlar. Bunun için önce misyon ve hedeflerinizi belirleyin, ardından stratejinizi belirleyin. Yerleşik bir vizyon, misyon, hedefler ve strateji kuruluş genelinde yaygınlaştırılmalıdır.

2.3.2 Stratejik yönetimin tarihsel süreci

Anlamı giderek daha fazla anlaşılan "stratejik yönetim" kavramı birdenbire ortaya çıkmamış, zaman içinde ve çeşitli yönlerde gelişmiştir. Stratejik yönetimi tanımlamak için genel kabul görmüş tanımlar vardır. Ancak tarihsel süreçlerde stratejik yönetimin gelişimi ve olgunluğu konusunda bir fikir birliği sağlanamamıştır. Stratejik yönetim süreci Eren'e (2010, s. 21-24) göre temel finansal planlama, tahmine dayalı planlama, stratejik planlama ve son olarak stratejik yönetim şeklini alır. Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi incelendiğinde bir davranış ve bir tutum, bir yaklaşım olarak çok eski dönemlere kadar uzandığını söylemek mümkündür.

Stratejik yönetim düşüncesinde öncelikle yönetim düşüncesinin nedensellik ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu oluşum, 1880'ler civarındaki sanayi sonrası yılları kapsar. Tablo 2 stratejik düşünmenin bilimsel aşamalarını temsil edebilir.

Tablo 2. Stratejik Düşüncenin Bilimsel Evreleri (Pamuk vd, 1997, ss. 15-16)

Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler	
---	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Olan Yönetim Dönemin Başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Stratejik yönetim, stratejik düşünceyi ve arkasındaki felsefeyi uygulamaya koymak için sistematik bir yaklaşıma verilen isimdir. Bu yaklaşım belirli aşamaları içeren bir süreçtir. 1950'ler, geleceği tahmin etmek için önceden düşünülmüş süreçlerin yaratıldığı yıldı. Bu girişimler planlama olarak adlandırılabilir. Bu planlar iş planlarıdır. 1960'larda daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyacı doğdu. Bu nedenle uzun vadeli bir planlama yaklaşımı geliştirilmiştir. 1965'lerde planlama, firmanın parçalarını değil bir bütün olarak planlamasını gerektiriyordu. Kısmi planlamadan toplu planlamaya geçiş. Böylece planın eksiklikleri giderildi. Bu, 1970'lerde geleceği tahmin etmenin ve hedeflere ulaşmanın zorluğuyla kanıtlandı. Bu durumda, ulaşılacak hedeflerin belirlenmesinden çok yön belirlemenin daha önemli olduğu varsayılmış ve stratejik planlama aşamasına geçilmiştir. Bu dönem 1980'lere kadar sürmüştür.

Çevresel değişim stratejilerinin sonuçlarının değerlendirilmesi, bu değerlendirmelerden elde edilen geri bildirimlere dayalı olarak organizasyonel yeniden tasarım ihtiyacı doğmuştur. Sonuç olarak, stratejik bir yönetim süreci kurulması zorunlu hale gelmiştir. 1985'ler stratejik yönetimden stratejik senaryo yaklaşımına geçişi getirdi. Stratejik bir plan, gelecekteki hedeflere ulaşmak için neler yapılabileceğini belirler. Stratejik yönetim, belirli çevresel değişiklikler karşısında uygulamaya geçişi kolaylaştırır. Stratejik Senaryo Yaklaşımı ise gelecekteki farklı durumlarda nasıl davranılacağını ortaya koyar.

1990'lardaki stratejik anlayış, hızla değişen koşullarda hızla dönüştürülebilen ve çoğaltılabilen değerler, kültürler ve paylaşılan bakış açıları ile tanımlanır.

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi bir bütün olarak değerlendirilecek olunursa, çağın değişimini ve farklılıkları Tablo 3'deki gibi ifade edilebilir.

Tablo 3. Stratejik Yönetim Düşünce Dönemler Arası Geçisi ve Farklılıklar

Stratejik Yönetim Düşünce Evriminin Dönemler Arası Geçişi ve Farklılıkları	
Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt
Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
Stratejik Planlama	Yön belirleme, yön çizme
Stratejik Yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, yollar, senaryolar
Stratejik Görüş	Öngörülmeyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Ülgen ve Mirze (2016, s. 57) benzer şekilde, organizasyonlarda stratejik yönetim uygulamasının aslında çok daha eski olduğunu ve zaman içinde uzun vadeli planlama, iş planlaması, stratejik planlama ve son elli yıllık stratejik yönetim şeklinde geliştiğini belirtmektedirler.

Dinçer, stratejik yönetimin gelişme aşamalarını aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

- Bütçe ve mali kontrol: 1900 – 1950 yılları arası dönemdir. Örgütler bu dönemde faaliyetlerini, kısaca işleri nasıl yapacaklarını çalışmış ve bu konularda bütçeler yapılmıştır.
- Uzun vadeli planlama ve işletme politikası: 1960'lı yıllardan itibaren tamamen faaliyet bazlı planlamadan ziyade organizasyonu bir bütün olarak görme ve buna göre planlama anlayışı hakim olmuştur. Bu düşünceyle kısa vadeli eylem planları yerine yıllık veya çok yıllı planlar geliştirilmiştir.

- Stratejik planlama: 1970'lerden bu yana, çevresel ve ilgili planlamayı başarmak için organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini, potansiyel fırsat ve tehditleri belirlemek için organizasyon çapında değerlendirmeler yapılarak planlamayı daha iyi anlamada ilerleme kaydedilmiştir.
- Stratejik yönetim: 1980'li yıllardan itibaren organizasyonel planlama anlayışı iç ve dış çevre analizini dikkate alarak bir adım daha ileri gitmiş, değişen çevre koşullarına sürekli uyum sağlayan bir organizasyonel planlama anlayışına evrilmiştir.
- Stratejik yönetime bütüncül bakış: 1990'lardan bu yana, çevresel koşullar giderek daha yoğun hale geldi ve değişen çevresel koşullara yanıt olarak organizasyonel planlama anlayışımızı harekete geçirmemiz gerekiyor. Bu amaçla, stratejik bir yönetim yaklaşımının uygulanması ve değişen çevre koşullarına yanıt olarak organizasyon becerilerindeki temel değişikliklerle güncel tutulması için ilkeler oluşturulmuştur. Betz (2010, 17) bu stratejik yönetim anlayışının örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacağını ve bunun uzun vadede örgüt için stratejik liderliğe dönüşeceğini ifade etmiştir. (Dinçer, 2013, s. 43-44)

Devam eden bu tarihsel gelişim sürecinde önemli bir noktanın altı çizilmiştir. Başlangıçta kuruluşlar sadece dış çevreyi dikkate almışlardır, ancak stratejik yönetim yaklaşımlarının gelişmesiyle birlikte kuruluşun iç çevre faktörleri giderek daha fazla dikkate alınmaktadır. Aslında dış çevredeki değişiklikler, iç çevredeki değişiklikleri zorunlu kılar. Bununla birlikte, kuruluşların dış çevrelerindeki değişikliklere odaklanmaları gerekenden daha çok iç çevrelerinde gerçekleştirmeleri gereken değişikliklere odaklanmaları gerektiği iddia edilebilir.

Türkiye'de stratejik yönetim uygulamalarının özellikle kamu sektörü açısından son yıllarda daha da arttığı söylenebilir. Bunun en önemli nedeni yasal düzenlemedir. Japonya'da 2000'li yıllarda çeşitli idari reformlar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda mali yönetim, idari yapı ve idareye ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. 2006 yılında kanunun uygulanmasına ilişkin usul ve esasları belirleyen yönetmelikler çıkarılmıştır. Daha sonra 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından "Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" yayımlanarak önceki düzenlemeler

güncellenmiştir. 24 Temmuz 2018'de Stratejik ve Bütçe Ofisi'nin görev alanına stratejik planlama konuları eklenmiştir.

2.3.3 Stratejik yönetimin özellikleri

Stratejik yönetimin başlangıçta genel yönetim özelliklerini de içerdiği belirtilebilir. Ancak bu özelliklerin dışında stratejik yönetimin kendine özgü diğer bazı niteliklerine vurgu yapılabilir. Stratejik yönetimi diğer yönetim türlerinden ayıran özellikler şunlardır:

- Stratejik yönetim, bir organizasyonun üst yönetim işlevi olarak düşünülmelidir. Stratejik yönetim, firmanın geleceği ile ilgilidir.
- Firmanın vizyonuyla tutarlıdır. Gelecek için uzun vadeli hedefler geliştirin ve sonuçlarınıza ulaşmak için ne yapmanız gerektiğini düşündürür.
- Stratejik yönetim firmayı bir bütün olarak görür. Bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanlarıdır. Tüm ilişkiyi, alınan stratejik kararların etkisi açısından düşündürerek fayda sağlar.
- Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
- Stratejik yönetim, toplumun çevreye olan faydalarını göz önünde bulunduran bir sosyal sorumluluğa sahiptir.
- Stratejik yönetim, ana firma hedeflerine ulaşmak için kaynakları en etkin şekilde tahsis eder.
- Stratejik yönetimin belirlediği hedefler, alınan kararlar ve alınan eylemler, en alt birimlere kadar herkes için ortak bir başlangıç noktası oluşturur. (Dinçer, 1998:18; Üzün, 2000, s. 3)

Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmeye belirsizlik, oynaklık ve yüksek risk ortamında yön vermeye odaklıdır. Ancak stratejik yönetim, nitel ve nicel bilgileri organize etmeye ve belirsiz koşullar altında etkili kararlar almaya yönelik bir yaklaşım olduğundan, bu kararlar inisiyatif kararlarına benzetilebilir. Sezginin bazen dikkate alınması gereken somut ve soyut faktörlere işaret ettiği doğrudur (Pamuk vd, 1997:25).

Diğer yandan stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme yeteneği sağlar. Bu nedenle firma, nasıl ve hangi aksiyonların alınacağını hazırlama imkanına sahiptir. Fırsatları ve riskleri izleme yeteneği kazanmak kritik öneme sahiptir. Stratejik yönetim, koordinasyonu sağlamada ortak hedefler yaratarak, bir organizasyonun departmanlarının birbirinden farklı hedeflerin peşinden gitmesini engeller. Bir strateji olmadan, departmanlar giderek daha çeşitli hale gelecek ve her biri ortak bir amaçtan ziyade kendi amacına sahip olacaktır. Bu bağlamdaki stratejik yönetimin yararları şu şekilde özetlenebilir:

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmek için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir firmanın temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, firmanın iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.
- Stratejik yönetim hem çevrede hem de organizasyonda değişiklik yaratmayı, uyarlamayı ve tanımayı içerir. Geleceği anlamaya ve kuruluşunuz için rekabetçi bir gelecek yaratmaya ve şekillendirmeye yardımcı olur (Üzün, 2000; Jauch ve Glueck, 1989; Fahey ve Randall, 1994).

Stratejik yönetimin amacı, işletmeyi giderek değişen çevre koşullarına adapte etmektir. Stratejik yönetimin amacı, işletmeye çevresel değişkenlerle bakmak ve yönetim kararlarını vermek için olası çevresel değişiklikleri dikkate almaktır. Stratejik yönetim, geçmiş başarıları tekrarlamakla ilgili değil, beklenmedik durumların üstesinden gelmek ve çevresel sorunları çözmekle ilgilidir.

2.3.4 Stratejik yönetimin etkileşimleri

Stratejik yönetim uygulamaları genellikle, özellikle insan kaynakları, teknik yetenekler, organizasyonel hedefler ve organizasyonel yapısal yetenekler olmak üzere kaynakların etkileşimini içerir. Bir organizasyonun iç çevresinin tüm bu unsurları, aynı zamanda dış çevresiyle de etkileşime girer. Burada incelenen tüm unsurlar birbiriyle ilişkilidir. Problem ilişkileri ve etkileşimleri örneklerle gösterilebilir. Organizasyonların boyutunu artırma, kullanılan teknolojileri rutinleştirme, etkilenen çevrelerin durgunluğu ve organizasyonu resmileştirme ve merkezileştirme gibi etkiler üretme eğilimindedir.

2.3.4.1 Örgüt yapısı

Stratejik yönetimde başarılı olmak için öncelikle organizasyon yapısının iyi kavranması gerekir. Sınırlar, konumlar, güçlü ve zayıf yönler gibi kurumsal özellikler bilinmelidir. Stratejik yönetim perspektifinden organizasyon yapısının temel unsurları şunlardır:

Organizasyonun Büyüklüğü: Toplam varlıklar ve toplam gelir gibi kalemler bir organizasyonun büyüklüğünü yansıtır, ancak bir organizasyonun büyüklüğü öncelikle organizasyondaki kişi sayısına göre belirlenir. En önemli yönetim unsuru ise insan faktörüdür.

Çalışan davranışları ve organizasyon içindeki faaliyetlerle ilgili iş tanımları, kurallar ve politikalar gibi. Aşırı homojenleştirme, kuruluş çalışanlarının yaratıcılığını ve inisiyatifini sınırlar. Bu nedenle, gerekli olduğu ölçüde, organizasyonda kural ve prosedürler oluşturulmalıdır (Bonnici, 2014, s. 1).

İletişim ve koordinasyon: Bir organizasyon içindeki alt sistem sayısı mümkün olduğunca az tutulmalı ve bu alt sistemler arasında iyi bir iletişim ve koordinasyon sağlanmalıdır. Örneğin, pazarlama ve üretim departmanları sürekli iletişim halinde olmalıdır.

Stratejik yönetim, aşağıdan yukarıya kararlara katılımı, organizasyon üyelerinin toplu eylemini sağlar ve yönetim ve organizasyon başarısını arttırır. Stratejik yönetim sürecinden beklenen faydaların sağlanması için organizasyon yapısında gerçekleştirilmesi gereken diğer kilit noktalar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- Organizasyon içinde etkin bir iş bölümü sağlamalıdır,
- Sorumluluk merkezleri uygun şekilde yapılandırılmalıdır,
- Yerinden yönetim, yetkinin merkezi yönetime devredilmesiyle garanti edilmelidir.

2.3.4.2 Kaynaklar

Kuruluşun ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamalıdır. Stratejik yönetimde en önemli kaynak olan çalışan becerilerini, değerlerini ve davranış kalıplarını geliştirmek önemlidir. Sürekli değişen çevre koşullarında sürekli gelişmek zorunda olan kuruluşlar, başarmak için yola çıktıkları her şeyi çalışanlarıyla birlikte başaracaklardır. Bir organizasyonun insan kaynakları geliştirme yönü, öncelikle insan kaynakları davranışı ile ilgilidir. Örneğin, bir kuruluş yenilik yapsa bile, insanlar buna uyum sağlayamazsa yenilik başarısız olabilir. Bu nedenle insan kaynaklarının geliştirilmesi, yeni beceri ve davranış kalıplarının kazandırılması gerekmektedir. Başarılı stratejik yönetim, organizasyon içindeki insan kaynaklarının karar verme sürecine motivasyon ve katılım üzerinde bir vurgu gerektirir. Bunu sağlamada en önemli faktör, kurum liderinin bunu başaracak doğru kişiler olmasıdır. Yönetici ile iyi iletişim ve iş birliği gereklidir. Çalışanlar yönetime ne kadar çok katkıda bulunursa, örgüte o kadar bağlı olurlar (Scholz ve Zentes, 2006, s. 288)

Bir organizasyondaki stratejik yönetimin en önemli bileşeni olan insanları başarılı bir şekilde yönetmek küçük bir iş değildir. Sull, Homkes ve Sull (2015) yapılan bir araştırmada yöneticilerin yalnızca %20'sinin insan kaynaklarının çeşitli departmanlar arasında etkin bir şekilde dağıtılmasıyla ilgili stratejik yönetim uygulamalarında başarılı olduklarını bulmuşlardır. Bu durum, bir organizasyonun etkin ve verimli olabilmesi için işlerin etkin bir şekilde organize edilmesi ve insan kaynaklarının verimli kullanılması gerektiğini göstermektedir. Bu noktada iş bölümü, karar vermenin verimliliği ve ilişkilerin optimizasyonu çok önemli konulardır.

Monotonluk, örgütsel görevler çok fazla parçaya bölündüğünde, çok standart hale getirildiğinde veya hiyerarşiler halinde çok fazla organize edildiğinde ortaya çıkar. Bu nedenle çalışanlar hiyerarşilerden kaçınmalı ve mümkün olduğu kadar işi tamamlama, ekip çalışması ve diğer yöntemlerle kendilerini motive etmelidirler. Karar verme hakkı,

mümkün olduğunda daha düşük seviyelere devredilmelidir. Bir diğer önemli konu ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgütün çalışanları tarafından paylaşılan inançlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Yazılı olmasa bile, bir organizasyon içinde anlatılan olaylar, çalışanların nasıl konuştukları, nasıl giyindikleri, işe nasıl yaklaştıkları, organizasyona bağlılıkları ve müşteri odaklılıklarında çok etkili olabilir. Örgüt kültürüne odaklanmalı ve stratejik hedeflerle uyumlu bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

2.3.4.3 Teknoloji

Teknolojik gelişmeler iş yapma şeklimizi, iletişim kurma şeklimizi, çevreyi, hedeflerimizi, değer yargılarımızı ve organizasyonlarımızı değiştirmektedir. Bir organizasyonun teknolojik ihtiyaçları, organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak değişir. Seri üretimde doğru teknolojiyi kullanmak ilişkileri azaltır, üretkenliği artırır ve iş tatminini azaltır. Bireysel üretim ise organizasyon içinde daha fazla insan ilişkisi ve daha az teknoloji kullanır. İdeal olan, en iyi teknolojiye ve en üst düzeyde sosyal ilişkilere sahip bir organizasyon yapısı kurmaktır.

Hızlı teknolojik gelişme nedeniyle, düzenli olarak kullanılan ekipmanların modernizasyonu, stratejik yönetim sürecinin başarısı için kritik öneme sahiptir. He (2011, s. 135) çalışmasında 1979'dan 2004'e kadar Çin'in ekonomik gelişimini inceleyerek teknolojinin ülke gelişim sürecinde kilit bir gösterge olduğunu, teknolojik modernleşme eksikliği nedeniyle ekonomik gelişmenin sınırlı olduğu dönemler geçirildiğini ve teknolojik gelişme ile ekonomik gelişmenin toparlandığını ve istikrarlı bir modernleşmenin gerçekleştiğini ifade etmektedir.

Bir organizasyonda kullanılan tesis ve ekipmanlar, dış çevredeki değişikliklere ve endüstrinin üretim süreçlerindeki yeniliklere cevap verebilen esnek yapılar gerektirir. Organizasyonun çalışma şekli, organizasyon yapısı ve kullanılan formlar her zaman iyileştirilmelidir. Gereksiz aşamalar ortadan kaldırılmalı ve gerekli aşamalar sürekli akış düzeninde olmalıdır. Bir kuruluşun teknik yönlerine yatırım yapmak, ayrıntılı analiz gerektirir. Burada mal ve hizmetlerinizi üretmek için tüm yönleri ile düşünmeli ve hangi araçlar ile ilerleneceğine karar verilmelidir. Teknik ekip tarafından belirlenen yöntemler, istenen hedeflere giden araçlar olarak hizmet eder. Ancak, belirli bir araç veya yöntemin

bazı durumlarda başarılı olabileceği ve diğer durumlarda başarısız olabileceği anlaşılmalıdır. Teknolojiye yatırım yapmak, temel organizasyonel değişiklikler gerektirebilir. Sony ve Amazon örnekleri, teknoloji yatırım kararları vermeden önce çok iyi analiz yapılması gerektiğini açıkça göstermektedir. Her iki firma de derinlemesine analiz yapmakla birlikte, farklı kullanıcı çıkarlarına odaklandığını ve farklı teknoloji yatırımları gerçekleştirmiştir. Bu farklılığın firmalardan birinin başarısızlığına ve diğerinin başarısına yol açtığını gözlemlemek mümkündür.

2.3.4.4 Yetenekler

Bir kuruluş, bir amaca ulaşmak için ihtiyaç duyulan kaynakları toplamak ve bu kaynakları amaca göre koordine etmek olarak tanımlanabilir (Acar, 2003, s. 2). Bu tanıma göre amaç, bir organizasyonun kurulmasında en önemli unsurdur. Örneğin, bir kamu otoritesi için merkezi bir otorite yeterli olabilirken, başka bir otoritenin yerel olarak örgütlenmesi gerekebilir. Bu nedenle, organizasyonun amacı açıkça tanımlanmalıdır. Bu nedenle, organizasyon için ihtiyaç duyulan kaynaklar en iyi şekilde belirlenir ve bu kaynakların en kesin organizasyonu organizasyonel işlevsellik yaratabilir. Bu konu, kuruluşunuzun kurumsal başarısı için çok önemlidir.

Örgütsel beceriler, literatürde özellikler, nitelikler, tutumlar, bilgi ve beceriler gibi terimler kullanılarak da ifade edilebilir. Organizasyonel yetenek, bir organizasyonun diğer organizasyonlara kıyasla müşterileri için nasıl fark yaratacağını hangi yeteneği kullanarak sonuca ulaşması olarak ifade edilebilir. Bu beceriler aynı zamanda kuruluşun kuruluş amacını da yansıtır. Kuruluşlar kaynaklarını stratejik hedeflerine ulaşmakla ilgili beceriler kazanmak için kullanıyorlar. Örgütsel güç, bir örgütün örgütsel performansında kilit bir faktör olarak kabul edilir. Örgütsel güçlü yönler arasında insan kaynakları en önemlileridir (Gwadabe ve Amirah, 2017, s. 57).

Bir organizasyon içindeki beceri departmanları, organizasyon yapısını etkilemelidir. Örneğin klasik teori, işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirlemiş ve insanların o yönde hareket etmelerini istemiştir. İş ve insanların duygu ve arzularını bir arada ele alarak verimlilik sağlanabilir. Organizasyon üyelerinin de kendi hedefleri ve yetenekleri vardır. Bunlar, departmanlar arası rotasyon imkanı, eğitim ve sosyal faaliyetler gibi şekillerde

yönetilmeli, organizasyonun amaç ve yetenekleriyle uyumlu hale getirilmeli ve en etkin şekilde kullanılmalıdır (Genç, 2007, s. 57).

Bir bütün olarak organizasyonun amaçlarını alt birimlerin amaçlarıyla uyumlu hale getirmek önemlidir. Sektörler arası koordinasyon ile gerekli uyum gereklidir. Uygulama, başlangıçta organizasyonel hedeflerin birimlere başarıyla aktarıldığını ancak uygulamada sorunlar yaşandığını ve düzgün bir uyum sağlanamadığını göstermiştir.

Kurumsal kapasite dinamik kapasite olmalıdır. Kuruluşlar, çevrelerindeki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilmelidir. Zamanla, değişen çevresel koşullar nedeniyle organizasyonel yetenekler güncelliğini ve alaka düzeyini kaybeder. Böyle bir durumda örgüt işini gerektiği gibi yapamadığı için zamanla etkinliğini ve rekabet avantajını kaybeder. Bu nedenle örgütün becerilerinin sürekli güncellenmesi gerekir (Papatya vd., 2019, s. 1664).

2.3.4.5 Çevre

Çevre organizasyonu etkileyebilir, ancak organizasyon da çevreyi etkileyebilir. Uygulamada paydaşları, müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ve uzak çevresi, ekonomik durumu, siyasi durumu vb. tarafından incelenirken, organizasyon yapısı, hedefleri, insan kaynakları ve teknik yetenekleri ile bir bütün oluşturur.

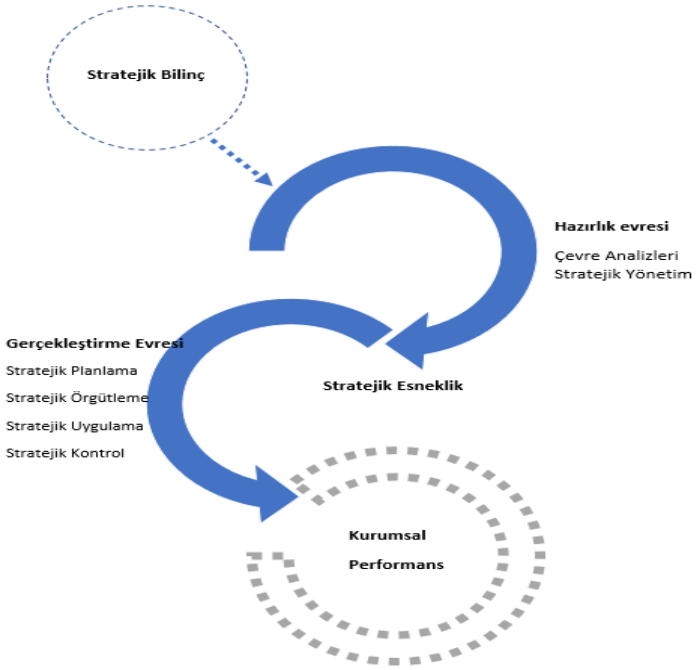
Kuruluşlar, dış çevrenin alt sistemleri oldukları için nispeten küçük ve verimsizdir. Bu nedenle bir kuruluş, bulunduğu çevreye mal ve hizmet üretir ve üretim sırasında kuruluşun bulunduğu ortamdan birçok girdi alır, bu nedenle bazı konular dış baskılara veya talimatlara tabidir. Ayrıca yasal zorunluluklar, kuruluşlar üzerinde baskı oluşturmakta ve onları belirli bir şekilde işlemeye zorlamaktadır.

Tüm bu çevresel kısıtlamalar ve gereksinimler karşısında kuruluşlar çeşitli stratejilerle çevrelerini etkilemeye çalışabilirler. Bunu sağlamak için diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak, sendikalar kurmak, siyasi arenada ilişkiler kurmak, reklam ve tanıtım faaliyetleri yürütmek gibi stratejiler kullanılmaktadır.

2.4 Stratejik Yönetim Oluşturma Süreci

Stratejik yönetim süreci; firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine ve üstün gelir elde etmelerine yardımcı olacak stratejileri belirleme, uygulama ve yönetme aşamalarını da içine alan süreçlerin tamamıdır (Eren, 2013, s. 21-24). Stratejik yönetim süreci belirli evreler dahilinde incelenmiştir. Evre 1 planlama aşamasıdır. Misyon, vizyon, strateji ve politika formüle edilir. Bunu belirlemek için öncelikle dış çevre analizi ve iç ortam analizi yapılır. Evre 2 uygulama aşamasıdır. Uygulamadan önce organizasyon yapısı, kültür ve teknik fizibilite strateji ile karşılaştırılır, bütçeler ve süreçler tanımlanır. Evre 3'de ise uygulama sonuçları kontrol edilir. Uygulama sonuçlarında tespit edilen kusurlar ve uygunsuzluklar belirlenir ve düzeltici aksiyonlar alınır.

Mevcut çalışmada ise Ülgen ve Mirze (2016, s. 57) yaklaşımı temelinde uyarlama yapılarak sınıflandırmaya gidilmiştir. Buna göre, stratejik yönetim oluşturma hazırlık ve gerçekleştirme aşamaları olarak tanımlanabilecek iki ana evreden oluşmaktadır. Hazırlık aşaması, stratejik bir farkındalık yaratmak, gerekli çevre analizlerini hazırlamak ve organizasyonun stratejik yönünü belirlemekten oluşur. Gerçekleştirme aşaması, stratejik planlama, planın uygulanması ve hedef başarısının uygulama sonrası gözden geçirilmesi aşamalarından oluşur. Özellikle kontrol sonrası gerekli önleyici tedbirlerin alınması stratejik esneklik olarak, son olarak da stratejik hedeflere ulaşılması kurumsal performans olarak ifade edilmiştir. İlgili döngü Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Stratejik Yönetim Oluşturma Döngüsü (Ülgen ve Mirze, 2016, s.57)

2.4.1 Hazırlık evresi

Hazırlık aşaması, stratejik bir farkındalık yaratmak, gerekli çevre analizlerini hazırlamak ve organizasyonun stratejik yönünü belirlemekten oluşur. Bu evre çok önemli olup, daha sonraki tüm çalışmalar için yapı taşı niteliğindedir. Hazırlık evresi sağlam temelli yaklaşımdan ve bütünsellikten uzak stratejik yönetim sürecinin, ilerleyen bir çok saflarında iyileştirmeye açık alanları olacağı aşikardır.

2.4.1.1 Bilinç

Ülgen ve Mirze (2016, s. 57) stratejik yönetim sürecinin stratejik farkındalıkla başladığını belirtir. Örgüt içinde stratejik yönetim uygulamasına devam etmek ve onunla ilişkili olumlu bir örgüt kültürü geliştirmek önemlidir.

Stratejik farkındalıkla başlayan kuruluş, öncelikle bu görevi hangi stratejistlerin üstleneceğine karar verir. Başka bir deyişle, organizasyon içinde stratejik bir farkındalık yaratılır ve sorumlu stratejistler belirlenir. Bir stratejistin atması gereken ilk adım, stratejik yönetimin temeli olan çevreyi analiz etmektir. İç ve dış çevre analizleri yapılır.

Bir sonraki aşama, misyonunuzu, vizyonunuzu ve hedeflerinizi tanımladığınız stratejik oryantasyon aşamasıdır. Alınan kararlara göre eylemleri yönlendirmek için stratejiler oluşturulur. Sıra stratejinin uygulanmasıdır ve son olarak sonuçlar kontrol edilir ve önceki aşamalarda gerekli düzeltmeler yapılır. Bu döngü sürekli devam eder. Sonuç olarak, kuruluşlar rekabet avantajı, üstün karlılık ve hayatta kalma hedeflerine daha iyi ulaşabilirler.

2.4.1.2 Çevre analizleri

İlk kez bir işe başlarken, önce iç ve dış çevreyi analiz etmek, ardından misyon, vizyon ve hedefleri belirlemek ve son olarak doğru stratejiyi belirlemek daha doğru bir yaklaşımdır (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 59).

Stratejik yönetim sürecinin aşamaları açısından büyük farklılıklar olmamakla birlikte, bazı yazarlar iç ve dış çevreyi analiz etmeden önce misyon, vizyon ve hedeflerin belirlenmesini önermektedir. Bu yaklaşım, özellikle firma oluşturamayan ancak faaliyete devam edecek bir firmanın misyon, vizyon ve hedeflerinin önceden belirlenmiş olması durumunda daha uygun olabilir. Her iki durumda da stratejik plan çevre analizini takip etmelidir. Bir kuruluş, stratejisi iç ve dış çevresinin uygun analizi yapılmadan planlanır ve uygulanırsa, stratejik hedeflerine ulaşamaz (Dess vd., 2014, s. 11).

Çevre Analizleri dış çevre analizi ve iç çevre analizi olmak üzere iki alt başlıkta incelenebilir:

a) Dış Çevre Analizi: Bir organizasyonun stratejik yönetim süreci, uzun vadeli faaliyetlere ve sonuçlara odaklanan bir yönetim sürecidir. Bunun için öncelikle dış ortamın analiz edilmesi ve tespit edilen tehditlere karşı organizasyonun ayakta kalabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

İkincisi, günümüzün giderek artan rekabetçi iş ortamında, fırsatları yakalamak ve stratejik hedeflere ulaşmak için kaynaklar ve yetenekler çok verimli bir şekilde kullanılmalıdır. Çünkü kaynaklar ve fırsatlar sınırlıdır. Kaynakları verimli kullanmak için öncelikle dış ortamınızı analiz etmeli ve kaynakların en verimli nerede kullanıldığını belirlemelisiniz. Bu konuda en iyi yaklaşım, çatışma alanlarını belirlemek ve bu alanlara öncelik vermektir.

Sumiati, Rofig ve Pramono (2019, s. 230) Endonezya'nın Malang kentindeki KOBİ'ler üzerine yaptıkları araştırmada, iç ve dış çevrelerin, stratejik planlamanın ve stratejik esnekliğin bir organizasyonun piyasaya adaptasyonu üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, dış çevrenin stratejik planlama ve stratejik esneklik üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Potansiyel tehditler açısından dış çevre analizi yapmak çok önemlidir. Örneğin, arızanın nedeni dış ortamdan kaynaklanan bir arıza olabilir. Kuruluşlar birçok yönden rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve yasa koyucular karşısında engeller yaratabilir. Örneğin, bir kuruluş yeni değer yaratmak ve böylece bir atılım gerçekleştirmek istiyorsa, rakipler bu gelişmeyi küçümsemek ve engellemek isteyebilirler. Bu nedenle kuruluşlar etkin bir dış çevre analizi yapmalıdır (Yiğit ve Yiğit, 2011, s. 134-135).

b) İç Çevre Analizi: Kurumun analizi iç çevre analizi ile yapılır. Bir kuruluşun iç ortamı, varlıkları ve yetenekleri ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik yönetimde başarılı olabilmek için iç çevreyi iyi bilmek gerekir. Yukarıdaki çalışmada iç çevrenin stratejik planlama ve stratejik esneklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu tespit edilmiştir (Sumiati, Rofig ve Pramono, 2019, s. 230).

İç çevre analizi, bir kuruluşun kaynaklarını ve yeteneklerini analiz eder ve güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için bu kaynakları ve yetenekleri rakiplerininkilerle karşılaştırır. Kurumlara iç çevre analizi yapılarak zayıf yönlerini güçlendirme ve güçlü yönlerini etkin bir şekilde kullanma fırsatı verilir. Bu, uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayarak pazarın üzerinde kar elde etmeyi sağlayabilir (Kandemir, Şantaş ve Uğurluoğlu, 2013 s. 3).

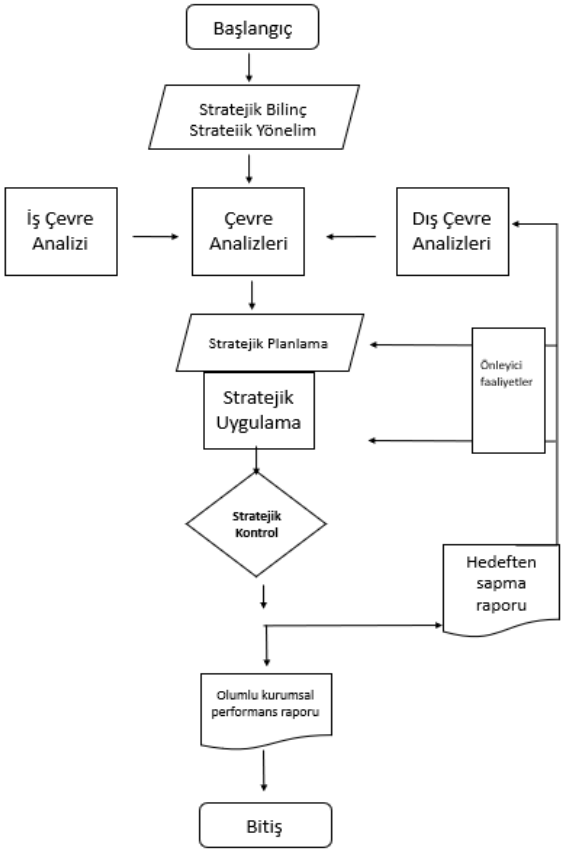
İç çevre analizi, organizasyonel zayıflıkların saptanmasını ve bu eksiklikleri giderme yolunda gayret gösterilmesini sağlar. Örneğin örgüt yönetiminde cehalet, kayıtsızlık, aşırı bürokrasi gibi konuların bulunması, bir örgütün stratejik yönetim süreçlerini olumsuz etkiler. Kurumun mevcut durumunu belirlemek için yöneticilerin ve çalışanların analiz aşamasına tam katılımı, analizin verimliliğine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

2.4.1.3 Yönelim

Misyon ifadesi, bir organizasyonun en temel amacı ve felsefesi olarak kabul edilebilir. Bir misyon ifadesinin amacı, bir organizasyonu ortak bir hedef etrafında birleştirmek, organizasyonel duruş oluşturmak ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Vizyon ifadesi, organizasyonun gelecekteki durumunu tanımlarken, kısa ve öz tanımlar esas alınır.

Vizyon gelecekle ilgili olduğundan, rolü organizasyonu istenen hedeflere yönlendirmek için etkilemektir. Bu vizyona ulaşmak için de ölçülebilir hedefler ve onların saygı duyduğu ve sahip olduğu değerler şeklinde stratejik hedefler belirler. Kuruluş kaynaklarını nasıl tahsis ediyor, öncelikleri neler ve sorumluluklar ve sorumluluklar nasıl ortaya çıkıyor konuları böylece netleşmiş olur (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 81).

Stratejik yönetim sürecini daha etkin olarak ifade edebilmek için Şekil 4'de gösterildiği gibi bir diyagram oluşturulmuştur. Böylece, stratejinin nasıl uygulanacağını net bir şekilde tanımlayarak, organizasyonun her seviyesindeki çalışanlar, organizasyonun sürdürülebilir rekabet gücünü sürdürmek için gereken iş ve operasyonları belirleyebileceklerdir (Scholz ve Zentes, 2006, s. 280).



Şekil 4. Stratejik Yönetim Diyagramı (Scholz ve Zentes, 2006, s. 280)

Stratejik yönetim sürecinin algoritmik tasarımı, operasyonların akışı, gerekli kaynaklar, sürecin nasıl çalıştığı, alternatif senaryolar vb. gibi birçok konuyu kolayca sunabilir ve doğru operasyonu doğru şekilde ve doğru sırayla gösterebilir. Bu, stratejik yönetim sürecinin başarısı için kritik öneme sahiptir. Aksi takdirde öngörülemeyen durumlar stratejik yönetim sürecinin başarısız olmasına neden olabilir. Stratejik yönetim sürecinin stratejik farkındalık, çevre analizi ve stratejik yönelim aşamaları yukarıda açıklanmıştır. İzleyen aşamalar aşağıdaki ilgili başlıklar altında detaylandırılmıştır.

2.4.2 Gerçekleştirme evresi

Gerçekleştirme evresi ise hazırlık evresi çıktıları ile beraber aslında ilgili sürecin uygulamaya geçme aşamasıdır. Hayta geçmeyen analizlerin, yapılan çalışmaların işletme

ve içinde olduğu ekosisteme reel bir faydası olmayacağı gerçeğinden hareketle gerçekleştirme evresi stratejik yönetim sürecinin sekteye uğramaması ve başarısı için elzemdir. Gerçekleştirme aşaması, stratejik planlama, planın uygulanması ve hedef başarısının uygulama sonrası gözden geçirilmesi aşamalarından oluşur.

2.4.2.1 Planlama

Giderek daha karmaşık ve rekabetçi hale gelen bir ortamda, firmalar önce basit bütçelerle rekabetçi kalmayı, ardından uzun vadeli ve derinlemesine analizler yapmayı planlanmaktadır. Üretilen planlar kısa, orta veya uzun vadeli olabilir ve organizasyonu çevredeki değişikliklere, ilerlemeye ve evrime uyarlamayı amaçlamaktadır.

Stratejik yönetimin ilk seviyesi olan stratejik planlama, günümüzde en yaygın yönetim tekniklerinden biridir ve özellikle son otuz yılda yönetim alanında popüler hale gelmiştir. Kavram olarak stratejik plan, 'kuruluşun amaç ve misyonunda açıklanan duruma ulaşmak için üst yönetimin sorumluluğunda geliştirilen uzun vadeli bir plan' olarak tanımlanabilir (Eren, 2013, s. 4).

Stratejik planlama üç düzeyde yapılabilir. Birinci düzey, kuruluşun faaliyet göstereceği iç veya dış pazarları belirler ve kuruluşun bu pazarlara nasıl gireceğini planlar (Dess vd., 2014, s. 13). Orta düzeyde, kuruluşun sektörleri net değildir ve kuruluşun sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebileceği sektörleri belirlemek için planlar yapılır. Daha düşük bir düzeyde, organizasyonun endüstrisi belirlenir ve planlanır ve rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için hangi stratejileri kullanmak istediği belirlenir.

Stratejik planlama, organizasyon ve çevre arasındaki uyuma dikkat eder. Ayrıca kuruluşun mevcut durumunu ve gelecekteki strateji ve vizyonunu da içerir. Bir organizasyonun kendini nasıl tanımladığı, misyonunun ne olduğu ve aldığı diğer tüm kararların toplamıdır (Kantola, Kettunen ve Helmi, 2011, s. 178). Stratejik planlama, stratejik hedeflerin belirlenmesiyle biten bir süreçtir. Kalkınma ajanslarına gelince, Stratejik Plan'da belirlenen temel stratejik hedef, bölgenin gelecekte kalkınmasına nasıl katkı sağlayabileceğini göstermektir.

Kuruluşun kendisi, ulaşmak istediği noktayı ve oraya nasıl ulaşacağını tanımlayarak, iç ve dış çevresini analiz eder ve elindeki bilgileri stratejik bir plan oluşturmak için kullanır. Başka bir deyişle, stratejinizi belirleyin. Bir strateji, uygulama süreci için yol haritasını belirler. Yürütme süreci açısından bakıldığında, temel stratejiler organizasyona rehberlik eden rehberler gibidir ve bu stratejilere göre birim bazında belirlenen alt stratejiler daha işlevsel kısa vadeli temel stratejiler olarak yürütülebilir (Eren, 2013, s. 22-24).

Stratejik yönetim sürecinin her bölümü birbirini takip eder ve destekler. Uygulamada, vurgu genellikle stratejik yönetim sürecinin stratejik planlama aşaması üzerindedir. Ancak gerekli önem, stratejik uygulama ve stratejik yönetim aşamaları ile ilişkilendirilmemektedir. Ancak stratejik yönetim süreci bir bütündür ve sadece stratejik planlama aşamasına ağırlık verilir ve sonraki aşamalar göz ardı edilirse stratejik yönetim sürecinin başarı oranı azalacaktır (Akyel, 2009, s. 12).

Planın varlığını sürdürümesi, stratejik önceliklere dayalı kaynakların etkin kullanımına ve stratejik uygulama ve yönetim aşamalarının en uygun şekilde yürütülmesine bağlıdır (Doğan, 2011, s. 90). Ülkemizin hem özel hem de kamu sektörü tarafından uygulanmaya çalışılan stratejik plan, bazı kurumlarda pek işe yaramamakta, bazılarında ise çalışmamaktadır (Çetin, 2005, s. 94).

Stratejik planlama, ileriye dönük analiz, organizasyonel ihtiyaçları ve zayıflıkları belirlemeyi, gerekli önlemleri almayı ve hatta çevresel değişiklikleri öngörmeyi gerektirir. Kuruluşlar kendilerini ve çevrelerini tanır, hangi öncelikleri belirlemesi gerektiğine odaklanır, kaynakları en verimli şekilde kullanır ve iş performansını artırır (Usta, 2014, s. 33).

2.4.2.2 Örgütleme

İlk olarak Henry Fayol tarafından tartışılan ve Max Weber tarafından ideal organizasyon tipi olarak belirtilen stratejik organizasyon, stratejik yönetim sürecinde kilit bir aşamadır. Organizasyonun önemi, kaynakların etkin ve verimli kullanımında öne çıkar. İnsanlar önce ne yapmalı, nasıl yapmalı, kiminle muhatap olmalı, hangi yetkilere sahipler ve örgüt içinde verimli ve etkili olabilmeleri için kime karşı sorumlular gibi soruların yanıtları

bilinmelidir. Bu tanımlara göre stratejik organizasyon, stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşmak için organizasyon çalışanları tarafından en etkin ve verimli şekilde kullanılabilecek en uygun organizasyon yapısının oluşturulmasıdır diyebiliriz. İyi bir organizasyon, tüm çalışanların profesyonelleşmesini organizasyonun hedeflerini benimsemelerini sağlar ve bunun sonucunda organizasyondan en iyi kurumsal performansı elde eder (Karakaplan Özer, Doğan ve Güngör, 2017, s. 4-5)

Kurumun hedef odaklı bir şekilde organize edilmesi ve organizasyon birimlerinde uzmanlaşmanın sağlanması organizasyonun hedeflerine ulaşması için çok önemlidir. Bu amaçla, organizasyonel birimlerin yetki ve sorumlulukları çok net bir şekilde tanımlanmalı, birimler arası görev tekrarı olmamalı, görev ve sorumluluklar dengeli ve düzenli bir şekilde dağıtılmalı, görevlendirmeler yetkinlik bazlı olmalı ve şeffaflığı sağlamalıdır (Beckett ve Koenig, 2005, s. 8).

Bir organizasyon yapısını oluşturmak, dış çevre dikkate alınarak oluşturulması gereken süreç ve aşamaları içerir. Bu aşamalardan ilki, organizasyonun vizyon ve stratejisinin belirlenmesidir. Daha sonra bu stratejileri uygulamak için bir plan geliştirilir, planı gerçekleştirebilecek organizasyonel fonksiyonlar belirlenir. Örgütsel bölümler, belirli bir işlev için gerekli olan insan ve malzeme kaynakları dikkate alınarak belirlenir. Oluşturulan departmanların yetki ve sorumlulukları ile departmanlar arası iletişim ve hiyerarşi oluşturulur.

İşbirliği, stratejik yönetimin başarılı ve sürekli uygulanmasının anahtarıdır. Mümkün olan her yerde, kuruluş içindeki yöneticiler ve çalışanlar arasında, kuruluş içindeki farklı birimler arasında, kuruluş ile rakipleri ve diğer paydaşlar arasında çatışma veya rekabet yerine, işbirliği için fırsatlar arayan ve iletişim kuran bir ağ oluşturmak çok önemlidir. Bir kuruluş işbirliği ve iletişimi ne kadar etkili bir şekilde başarabilirse, performansı o kadar iyi olur (Gardner, 2015, s. 75).

2.4.2.3 Uygulama

Strateji tanımlanıp stratejik plan oluşturulduktan sonra uygulama aşamasına geçilir. Uygulama aşaması, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından daha uzun ve daha zor

bir süreçtir. Bir plan ne kadar mükemmel ve doğru olursa olsun, uygulama aşamasındaki sorunlar planın başarısını engelleyecektir (Dinçer, 2013, s. 43-44). Ancak strateji yönetimin sorumluluğundadır ve tüm kurum çapında uygulanmalıdır. Uygulamanın bir sonraki aşaması en zor aşamadır. Çok sayıda çalışma, çoğu dokunun bu aşamada başarısız olduğunu göstermiştir. Uygulamadaki en etemel sorun, üst yönetimin etkin liderliğinin olmamasından kaynaklanmaktadır. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin uygulama aşamasına etkin bir şekilde liderlik etmesi ve stratejinin uygulanmasına eşlik etmesi gerekir.

Uygulamada başarı açısından kritik öneme sahip konular aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- Liderlik: Liderlik, gerçek dünyadaki örgütsel performansla ilgili en önemli faktördür. Birçok engel, kuruluşların hedeflerine ulaşmasını engeller. Bu engellerin üstesinden gelmek büyük ölçüde yetkin ve hedef odaklı bir lider olmaya bağlıdır. Liderler, hedeflerine ulaşmak ve kuruluşun uzun vadeli stratejik hedeflerini kuruluşun orta yönetimine iletmek için tam bir inanç ve iradeye sahip olmalıdır. Eğitim, mali destek, performans değerlendirme gibi yöntemler bu konuda etkilidir.
- Bütçe: Gerekli bütçeyi sağlamak pratikte her zaman esastır. Bütçe sağlanamazsa çalışma yürütülemez ve kurumsal hedeflere ulaşılamaz. Sağlanan bütçe de etkin ve verimli kullanılmalıdır.
- Örgüt Yapısı: Organizasyonun yapısındaki kusurlar veya eksiklikler veya organizasyon birimleri arasındaki çatışmalar veya uyumsuzluklar gerçek başarıyı engeller. Uyumlu ve hedeflere ulaşabilecek bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir.
- Örgüt Kültürü: Kültür inançlardan, değerlerden ve tutumlardan oluşur. Kuruluşunuzdaki herkes bir kuruluş kültürünü paylaşmalıdır. Vizyon, amaç ve stratejik hedefler kuruluş genelinde uygulanmalıdır. Çünkü filonun hızı en yavaş gemiye bağlıdır. Oluşturulan kültürel ortam, bir organizasyon içinde stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasına önemli bir katkı sağlar (Birken vd, 2015, s. 159, Yusoff vd, 2016, s. 22-24, Çetin, 2005, s. 99)

2.4.2.4 Kontrol

Stratejik yönetişim ve kontrol bir organizasyonun örgütsel performansında en önemli başarı işlevi olarak kabul edilir. Stratejik yönetim, stratejik planlama aşamasını tamamlar. Stratejik planlama aşamasının amacı, belirlenmiş iş hedeflerine nasıl ulaşılacağını tasarlamaktır. Stratejik kontrollerin amacı, tanımlanmış kurumsal hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemektir. Esasen "kontrol yoksa, uygulama yoktur, uygulama yoksa performans yoktur" denebilir (Akhmetshin vd., 2018, s. 729).

Yapılan kontrol çalışması tek seferlik bir aşama değildir. Organizasyonun amacına bağlı olarak düzenli ve sürekli olarak gerçekleştirilmelidir. Bu, kuruluşunuzun iyi çalışmaya devam etmesini sağlar. Ancak stratejik yönetimden istenen çıktının elde edilebilmesi için stratejik yönetim aşamasının etkin ve sonuç bırakan nitelikte olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle sonuca göre hareket etmelisiniz. Aksi takdirde, stratejik kontrol aşaması için harcanan çaba ve kaynaklar faydasız olacak ve çalışanlar arasında örgüte karşı olumsuz damgalanmalara yol açacaktır (Akyel, 2009, s. 12,23).

Stratejik yönetim aşamasında, stratejik uygulamalar, stratejik hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ölçüleri şeklinde değerlendirilir. Bunun için öncelikle performans metriklerinin belirlenmesi gerekir. Performans göstergesi, bir iş hedefine ulaşıldığını gösteren zamana bağlı, ölçülebilir, sayısal bir sonuçtur. Aynı zamanda, kuruluşunuzun misyon ve vizyonuyla uyumlu, ulaşılabilir hedeflere ihtiyacınız var. Stratejik yönetim, stratejik planların başarısını ölçme ve çalışanları belirlenen hedeflere ulaşmaya teşvik etme sürecidir (Dess vd., 2014, s. 27).

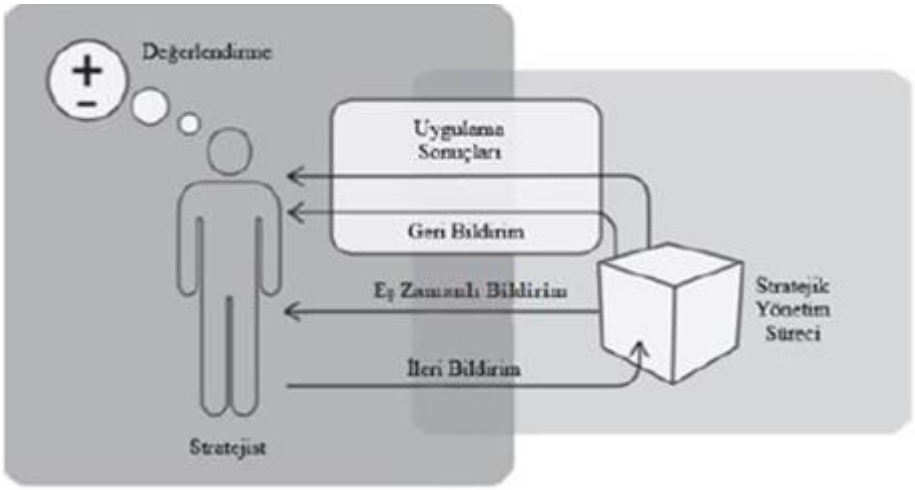
Uygulamadada esasen stratejik kontrol aşaması kolay değildir. Yönetim kolaylığı için öncelikle kritik kontrol noktaları belirlenmelidir. En sık kullanılan kilit kontrol noktaları karlılık, satışlar, gider seviyeleri, envanter ve devamsızlık olarak sayılabilir. Bu sayede kontrol noktasındaki uygulama süreci, ulaşmak istediği hedefler koymadan devam ederse, organizasyonda oluşan karışıklık fark edilemeyebilir. Uygulama faaliyetleri başladıktan sonra, artık mutabık olunan noktalar düzenli olarak takip edilmelidir (Söyler, 2007, s. 110).

Karlılık esasına göre faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarında performans göstergeleri kolaylıkla belirlenmektedir. Ancak kamu kurumlarının kârlılığı esas almayan kararlar alması zordur. Bu zorluk, kamu kurumlarının hizmet kalitesinin kurumsal hedefi olan 'kamu hizmeti' ile ölçülmesinin çok zor olmasından kaynaklanmaktadır. Kamu kurumlarının kârlılık veya büyüme hedefleri yoktur ve sürekli kayıplara tabidir(Akyel, 2009, s. 19-20).

Stratejik yönetişimde özellikle önemli bir nokta, yönetimin stratejik yönetim için sorumluluk alabilmesidir. Uygulamada, hesap verebilirlik için hazırlanan "yıllık raporlar" genellikle kurumlar hakkında çok fazla veri ve bilgi sağlar, ancak çok az gerçek performans bilgisi sağlar. Bu nedenle, yıllık raporlar genellikle firma performansına ilişkin raporlar olarak kabul edilmez veya dikkate alınmaz. Faaliyet raporlarının sağlıklı çalışabilmesi için firma performansına ilişkin bilgilerin bu belgelerde daha etkin bir şekilde yer alması gerekmektedir. Ayrıca, memurların sadece üstlerine karşı sorumlu oldukları algısını değiştirmelidir.

Stratejik kontrol aşaması, son aşama olarak kabul edilir, ancak hızla değişen koşullar ve teknolojilerde bu aşama, diğer tüm aşamalarla birlikte yer alabilmeli ve etkin bir şekilde uygulanabilmelidir. Bu nedenle stratejik kontrol, geri bildirim ve ileri iletişim ile ilerlenmelidir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 26). Geri bildirim, uygulama faaliyetleri sonucunda elde edilen performans sonuçlarına göre kuruluşun stratejik yönetim sürecinde gerekli düzenlemeleri yapmasına olanak tanır. Stratejik yönetimde, bir organizasyon tarafından planlama ve uygulama gibi aşamalarda yapılan hatalar organizasyon için kritik önem taşıyorsa, aşırı performans düşüşüne ve organizasyonel rekabet gücünün kaybına neden olabilir.

İleri besleme, yöneticilerin olası hataları proaktif olarak önlemesine olanak tanır. Çevre analizi ve stratejik planlama ne kadar iyi yapılırsa, gelecekteki olası sorunları o kadar iyi öngörebilir ve önleyebilir. Geri bildirim mantığına benzer şekilde, eşzamanlı bildirimler, faaliyetlerin sonuçlarını yöneticilere bildirir. En kısa sürede yöneticiye bildirilecektir. Bu sayede yönetici aynı anda mevcut durumu takip eder. Şekil 5'de geri bildirim, ileri bildirim ve eş zamanlı bildirim gösterilmiştir (Coşkun ve Pedgley Şener, 2018, s. 538-539).



Şekil 5. Stratejik Yönetimde İleri Geri Bildirim ve Geri Bildirim (Çoşkun ve Şener, 2018, ss. 538-539'dan uyarlanmıştır)

2.4.2.5 Esneklik

Strateji uygulandıktan sonra, uygulamanın sonuçları görülmeli ve değerlendirilmelidir. Uygulanan stratejinin istenilen sonuca ulaşıp ulaşmadığı değerlendirilir. İstediğiniz sonuçları alamazsanız, nedenini öğrenilir Bu amaçla hangi işlerin yapıldığı ve hangi sapmaların olduğu hakkında bir raporlama sistemi kurulur. Kuruluş stratejik esnekliğe sahipse, farklılık kaynaklarını ortadan kaldırmak için harekete geçilir. Bu nedenle stratejik yönetim, planlamadan başlayarak ve gerekirse yeniden planlama yoluyla yönetim sonuçlarının değerlendirilmesi ve güncellenmesi sürecidir (Koçel, 2014, s. 154).

Planlama aşamasında tanımlanan stratejiler, değişen çevre koşulları nedeniyle zamanla yetersiz kalabilmekte ve yeni stratejilerin ortaya konulması gerekmektedir. Diğer bir olasılık da planlama aşamasında oluşturulan stratejilerin sağlam olması ancak uygulanmasının yeterli olmamasıdır (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 402). Yanlış stratejiler tespit edilirse, bunlar güncellenecektir. İkinci durum, ilgili hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun performansını analiz etmektir. Örneğin, insan kaynakları faaliyetleri iyi uygulanmıyorsa uygun önlemler alınabilir (Dinçer, 2013, s. 379). Yapılan düzenleme ve değişikliklerle örgüt yoluna devam eder ve esneklik de böylece sağlanmış olur.

Stratejik esneklik, yeni yönetim yaklaşımlarının, kavramlarının veya davranışlarının benimsenmesi olarak tanımlanır. Çok sayıda çalışma, stratejik esnekliğin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Değişen bir ortamda firmalar, performansı artırmak ve rekabet avantajını korumak için ihtiyaç duydukları stratejik esnekliğe sahip olmalıdır (Gwadabe ve Amirah, 2017, s. 57).

Stratejik kontroller, organizasyonun tüm faaliyetlerine etkin bir şekilde uygulanmalı ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Kurumun stratejik esnekliği varsa, tüm organizasyon birimlerinin stratejik planlarını kontrol sonuçlarına göre revize etme ve stratejileri sürekli iyileştirme fırsatına sahip olunur. Stratejik kontrol fonksiyonları, tüm idari fonksiyonlar için etkinleştirilerek organizasyonun tüm birimlerinin kendi kendini kontrol etmesine ve gerekli düzeltmeleri yapmasına olanak sağlanır (Akhmetshin vd., 2018, s. 731-732).

Stratejik yönetim, stratejik yönetim sürecinin başarısında kilit rolleri belirler. Ancak bu, kuruluşunuzun stratejik esnekliğine bağlıdır. Organizasyonlar stratejik esnekliği iki şekilde elde ederler. Birincisi, iç ortamda normal önlemler alırken dış ortamdaki değişikliklere uyum sağlamaktır. İkincisi, örgütsel stratejilerde, işlevlerde veya birimlerde önemli değişiklikler şeklindedir. Stratejik esneklik, genellikle farklı çevresel fırsatlar ve tehditler ortaya çıktıkça stratejik planları değiştirerek uygulanmaktadır. Stratejik esneklik, bir kuruluşun yönetiminin değişen çevresel koşullara yanıt olarak stratejik planını etkin bir şekilde revize etmesine, rekabet avantajını ve pazardaki etkinliğini ve müşterileri için fayda sağlama, sürdürme veya geliştirme yeteneğini artırmasına olanak tanır (Bonnici and McGee, 2014, s. 1-2).

Bir kuruluş için stratejik esnekliğin yarattığı fark, piyasada olası talep dalgalanmalarıyla başa çıkarak performans üzerinde sonuç çıkarmasıdır. Talep değiştiğinde pazarda farklı ürünler sunmak önemlidir. Bu konuda Japon firmaları, yüksek teknolojileri ve iş modellerinden dolayı teknolojisinin esnekliğini kullanmaktadırlar. Ülkemizde de bu konulara hazırlıklı işletmeler konjukturel değişimlere göre esneklik göstermiş ve çok sık değişen değişken çevre koşullarında çevreye başarılı bir şekilde uyum sağlamıştır. Bu da ülkemizdeki birçok firmaya uluslararası rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaktadır (Uzkurt, 2002, s. 11-18).

3. STRATEJİK YÖNETİMDE ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI

3.1 Örgüt Kavramı ve Tanımı

Bir örgüt ya da organizasyon, belirli bir amaca yönelik, faaliyetleri bilinçli olarak tasarlanan ve koordine edilen ve dış çevreyle bağlantılı olan sosyal bir birim olarak tanımlanabilir. Bir organizasyonun temel unsuru bir bina veya bir dizi politika değildir. Örgütler bireylerden ve bireyler arasındaki ilişkilerden oluşur (Daft, 2015, s. 11).

Örgüt, üyeler tarafından üretilen ve paylaşılan anlamlar bütünüdür (Tamimi, 2005, s. 10). Bir organizasyon, iki veya daha fazla kişinin ortak bir hedefe ulaşmak için eylemlerini ve düşüncelerini organize ettiği ve topladığı bir yapıdır. Tüm toplumlar, ihtiyaçlarını karşılamak ve iş sorunlarını geliştirmek, ilerletmek ve çözmek için kurumlara ihtiyaç duyar. Sosyal bir sistem kurma amacını gerçekleştiren birime örgüt denir. Örgütler, tek başına çözemeyecekleri sorunları çözmek için bir araya gelen, benzer düşünen bireylerden oluşur (Koçak, 2009, s.37).

Örgütler bir amaca ulaşmak için kurulur ve amaç kavramının yanı sıra bu amaç için bir araya gelen insanların oluşturduğu topluluk da önemli bir faktördür. Başka bir deyişle, bir kuruluş, bir amaç için birbirine bağlı olan bir grup insandır. Belirli bir amaca ulaşmak için oluşturulmuş bir birim veya insan grubu olarak da tanımlanır (Bozoğlan, 2010 s. 25).

Günümüzde insanlar hayatlarının büyük bir kısmını çeşitli organizasyonlarda geçirmektedir. Örneğin insanların çalıştığı işyeri bir örgüttür. Kar amacı temelli kurulmuş olan işletmeler ya da kar amacı gütmeyen kurumlar da birer örgüttür. Aslında, organizasyon sadece bireyin çalışma saatleri boyunca etkili değildir, aynı zamanda organizasyonun etkinliği yaşam boyunca belirgindir. Bir bireyin ailesi bir organizasyon örneğidir. Neredeyse tüm insan faaliyetleri iç içe geçmiş veya organize edilmiştir. İnsanlar uzun zamandır güç, yetenek veya zaman sınırlaması olmadığı için ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarından yardım alma ihtiyacı hissetmişlerdir. Tüm ihtiyaçlarımızı tek başımıza karşılayamayabiliriz, ancak birlikte başarmak istediğimiz çok şeyi

başarabiliriz. Örgüt oluşma fikri buradan doğmuştur (Kocaoğlu, 2007, s. 12). Yöneticiler, örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel kaynakları sistematik olarak düzenler. Değişen ortamlara daha hızlı uyum sağlamak için departmanlar arasındaki sınırlar, organizasyonlar arasındaki sınırlar kadar esnek hale geldi. Kuruluşlar müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ve diğer çevresel faktörlerle etkileşime girmeden hayatta kalamazlar. Bazı firmalar, ortak yarar için bilgi ve teknolojiyi paylaşmak için rakiplerle iş birliği yapar (Daft, 2015, s. 11).

Bir organizasyonun diğer bir tanımı, ortak bir amacı gerçekleştirmek için çeşitli görevleri bilinçli ve sistematik bir şekilde gerçekleştirmek için bir araya gelen çok sayıda insanın oluşturduğu iş birliğine dayalı bir düzenlemedir. Amaç farklıdır, ancak kuruluş kurduğu ilişkide yaşar (Çöllü ve Summak, 2012, s.55). Örgütler, farklı kültürlerdeki bireylerde meydana gelmiştir. Bu bireyler bir araya gelerek, diğer örgütlerden farklı, ancak kendi içlerinde bu ortak amaca yönelen bir inanç ve değerler sistemi kurmalarıyla sonuçlanan gruplar oluşturdular (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2008, s.46).

Bir organizasyon, çevre ile etkileşime giren ve belirli bir amacı ve resmi yapısı olan bir yapıdır. Başka bir tanımda organizasyon, çevre ile etkileşime giren ancak farklı çıkarları olan gayri resmi yapılandırılmış bir unsurdur (Sargut ve Özen, 2010, s. 23).

3.2 Örgütsel Performansa Genel Bir Bakış ve Farklı Yaklaşımlar

Yakın zamana kadar, performansla ilişkili kavramlar genellikle ayrı olarak ele alınmıştır. Performans ölçümü, performans değerlendirmesi ve performans yönetimi gibi yönetim faaliyetleri, bireysel performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi ile eşanlamlı kabul edilmiş ve performans ölçüm ve değerlendirme bireysel olarak yapılmıştır.

Bireye dayalı performans derecelendirmeleri, bireysel performansın toplamının ait olduğu ekibin ve işletmenin performansını temsil ettiği varsayımına dayanıyordu. Ancak, farklı karakterde, farklı ve daha karmaşık hedefler, yapılar, faaliyetler ve sorumluluklarla çağın taleplerini karşılaması gereken bir işletmenin başarısının yalnızca bireysel performansa bağlı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Günümüz işletmelerinde, örgütsel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, bireysel performanstan çok farklı yönleriyle daha karmaşık bir olgudur ve örgütsel performans, çok yönlü bir yaklaşımla yönetilir, ölçülür ve değerlendirilir.

Örgütsel performans; bir örgütün stratejik amaçlarını hayata geçirme ve gerçekleştirme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Ingram ve diğ., 1997, s. 119). İş sistemi performansı, bir süre sonra çıktı veya iş ürünüdür. Bu sonuç, kuruluşun amacına veya misyonuna ulaşılması olarak kabul edilmelidir. Bu durumda performans, firmanın hedeflerine ulaşmak için yapılan tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Akal, 2005, s. 17).

Günümüzde bir organizasyonun rekabet gücünü elde etmek için yaptığı kasıtlı, planlı ve çok yönlü tüm çabaların çok boyutlu bir organizasyonel performans yaklaşımı içinde işlenip değerlendirildiği gerçeğinden hareketle. Bir organizasyonun performansı, "bir organizasyonun tüm boyutlarıyla elde ettiği genel başarı" olarak tanımlanabilir.

Çok boyutlu açıdan performans; bir örgütün etkililik (müşteri ihtiyaçlarını ne oranda doğru karşıladığı), etkenlik (firma kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığı) ve değişebilirlik (firmanın hızlı değişime kendini nasıl uyarladığı ve geleceğe ne derece hazır olduğu) açılarından toplam olarak değerlendirilmesidir. Bu performans boyutlarının entegrasyonu, sonuçta firmanın rekabet edebilirliğini belirlemektedir (Bredrup, 1995, s. 85).

Her ölçekteki örgütte hemen hemen tüm faaliyetlerin temel amacı, organizasyonel verimliliği artırmaktır. Algılanan örgütsel performans, diğer tüm iş dinamiklerini etkileyen önemli bir girdi değişkenidir ve aynı zamanda temel örgütsel çıktıları da etkiler.

Performans, bir organizasyonun kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma yeteneği olarak tanımlanabilir (Daft, 2000; Boyne, 2003). Başka bir tanıma göre performans, bir çalışanın firma hedeflerine katkısı ile ölçülebilir ve örgütsel hedeflerle tutarlı davranış olarak tanımlanabilir (Suliman,2001). Performans bireysel ve organizasyonel bazda ölçülebilir ancak ölçüm bu kavramı oluşturan temel unsurdur. Performans ifşası için geçerli kriterlerin belirlenmesi ve ölçülmesi, bireysel ve kurumsal performansın ifşa edilmesini sağlar.

Günümüzün rekabet ortamında, firmaların uzun vadeli hayatta kalabilmeleri için artık çok önemli olan önemli rakamları ve derecelendirme sistemlerini kullanmaları gerekmektedir. Örgütsel performans, işle ilgili üç ana konu hakkındaki soruları geniş bir şekilde yanıtlayan bir kavram olarak görülmelidir. "Şimdi neredeyiz?" Bu soru, organizasyonun mevcut durumunu, güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte inceleyerek performans seviyelerine cevap arar. Bu soru, mevcut koşullar altında kuruluşunuzun potansiyelinden ne kadar iyi yararlanıldığını değerlendirir. Son olarak: "Nerede olmalıyız?" Bu soru, iş davranışını uzun vadeli iş potansiyeline göre değerlendirmemizi sağlar (Abacıoğlu, 2004, s. 10). Bu üç soru, kurumsal performansı tanımlama ve değerlendirme alanlarını tanımlar. Ayrıca, bu üç temel soru, örgütsel performansın ne anlama geldiğini açıklar.

Örgütsel sistemlerin performansını belirleyen boyutlar zamanla değişmiştir. Bu boyutlar, sanayi devriminin ilk günlerinde bir fayda ve maliyet üçgeni olarak görülüyordu, ancak daha sonra bu üçgene kademeli olarak eklenen kalite ve müşteri memnuniyeti ile fayda ve maliyet verimliliği üçgeni şeklini aldı. Daha yakın zamanlarda, bu sınıflandırmaya çalışan davranışı, piyasa koşulları, ürün liderliği ve kamu sorumluluğu dahil olmak üzere yeni boyutlar eklenmiştir (Dagdelen, 1997, s. 36).

Bir organizasyonun performansı sadece yukarıdaki faktörlerin bir bileşimi değildir, aynı zamanda tamamen harici (dış) bir bakış açısı da önemlidir. Günümüzün kurumsal performansı için firmanın çevresel koşulları ve küresel rekabet gerekliliklerini dikkate alarak tüm paydaş gruplarını tatmin etme stratejik hedefinin bir ölçüsüdür. Benzer şekilde, örgütsel performans, değişen ortamları ve rekabetçi talepleri mevcut kurumsal yapılarla uzlaştırmanın bir sonucudur (Bredrup, 1995, s. 110).

İlk olarak 1950'li yıllarda tartışılmaya başlanan örgütsel performans Georgopoulos ve Tannenbaum (1957, s. 535) tarafından "belirli kaynak ve araçlara sahip örgütlerin bunları uygun kapasiteyle kullanarak ve çalışanlarına ek yük yüklemeden amaçlarını gerçekleştirme derecesi" olarak tanımlanmış, örgütsel etkinliği ölçmek için üretkenlik, gruplar arası gerilim ve esneklik ölçümleri önerilmiştir. Buna göre, bir kuruluşun etkinliği, hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için kullandığı araçlarla ilgilidir. Tanımı

basittir, ancak birçok belirsizlik içerir. Çünkü hedefler belirlemek ve bunlara ulaşılıp ulaşılmadığını ölçmek göründüğü kadar kolay değildir.

Seashore ve Yuchtman ise örgütsel etkililiği "örgütün yaşamını sürdürmesi için gerekli olan kıt kaynakları elde etmesinde çevresinden yararlanma derecesi" olarak tanımlamışlardır (1967, s. 393). Ona göre, örgütsel etkinlik ölçümlerine dayalı hedefler belirlemek basit ve yanıltıcı bir yaklaşımdır. Bitkiler, hayvanlar ve insanlar gibi dokular da amaçsız yaratıklardır. Bir kuruluşa bir amaç vermek bu nedenle yanlış bir yaklaşımdır. Bunun yerine kuruluşunuza özel etkinlik kriterleri belirlemelisiniz.

Tüm organizasyonel performans çalışmalarına ilişkin araştırma, Tablo 4'te gösterilen 30 farklı organizasyonel performans kriteri olduğuna işaret çekmektedir (Robbins ve Barnwell, 2002).

Tablo 4. Örgütsel Performans Değişkenleri (Robbins ve Barnwell, 2002, s. 67)

1	Toplam Etkililik	16	Planlama ve amaç belirleme
2	Üretkenlik	17	Amaç birliği
3	Verimlilik	18	Rol ve norm uygunluğu
4	Kâr	19	Örgüt amaçlarının içselleştirilmesi
5	Kalite	20	Yöneticinin sosyal becerileri
6	İş kazaları	21	Yöneticinin teknik becerileri
7	Büyüme	22	Bilgi yönetimi ve İletişim
8	İşe gelmeme (devamsızlık)	23	Hazırlıklı olma
9	Personel devir hızı	24	Çevrenin kullanılması
10	İşten sağlanan doyum	25	Örgüt dışındakilerin değerlendirmeleri
11	Motivasyon	26	İstikrar/kararlılık
12	Moral	27	İnsan kaynaklarının değeri
13	Denetim	28	Katılım ve yetkinin paylaşılması
14	Çatışma	29	Eğitim ve gelişmeye önem verme
15	Esneklik/uyum	30	Başarıya önem verme

Tablo 4 incelendiğinde, örgütsel performans standartlarını aşmanın hem kalite ve moral gibi genel standartlarla hem de devamsızlık ve iş kazası oranları gibi daha spesifik standartlarla bir arada var olduğunu göstermektedir. Kuruluşlar bazı metrikler üzerinde etkili olabilirken, diğerleri üzerinde o kadar etkili olmayabilir. Bu nedenle, örgütsel performansın bir çok tanımının olduğu söylenebilir. Performans göstergeleri olarak hangi

kriterlerin kullanılacağına karar vermek için kurumsal tercihler belirleyici bir rol oynamaktadır.

Örgütsel performans kavramına çeşitli yaklaşımlar vardır. Örgütsel performans tanımlarının çeşitliliği, öncelikle konuyla ilgili farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda yazarlar örgütsel performans kavramını çeşitli açılardan ele almışlardır. Örgütsel performansa yönelik çeşitli yaklaşımlardan öne çıkanları dört başlık altında özetlenebilir (Robbins ve Barnwell, 2002, s. 73-80):

1. Amaç yaklaşımı: Bu yaklaşım, kurumsal performansı tanımlamaya yönelik en yaygın yaklaşımdır. Bu nedenle bir organizasyon, bir amaca ulaşmak için var olan bir yapıdır. Bir organizasyonun performansı (etkililiği), bu nedenle, hedeflerine ulaşma derecesi olarak ifade edilir. Amaca nasıl ulaşıldığı önemli değil, sadece hedefe ulaşılmış olması önemlidir. Bu yaklaşım, örgütsel performans kavramına en basit ve en dar yaklaşımdır. Özellikle hedefler çeşitli ve soyut olduğunda veya bir araç ve hedef zincirinin parçası olduğunda birçok sorun ortaya çıkar.

2. Sistem yaklaşımı, organizasyonu bir sistem olarak görür. Bu nedenle bir organizasyon, çevreden girdiler alan, bu girdileri işleyen ve sonucunda çevreye çıktılar sağlayan bir sistemdir. Bir organizasyonun performansını yalnızca hedefe ulaşma bağlamında değerlendirmek, performansının yalnızca bir kısmını dikkate almak anlamına gelir. Çünkü hedeflerin çıktıya odaklanması gerekiyor. Sistem yaklaşımı ise, örgütsel performansı geniş bir şekilde, bir örgütün çevresiyle iyi etkileşime girerken iç dengeyi koruma ve kaynak elde etme yeteneği olarak tanımlar. Başka bir deyişle, burada vurgu sonda değil, amaca (araçlara) nasıl ulaşılacağı üzerindedir. Sistemlerin ve hedefe ulaşma yaklaşımlarının örgütsel etkinliği ne ölçüde ölçtüğü, her ikisinin de örgütsel etkinliğin ilişkili ancak farklı boyutlarını ölçtüğünü ortaya koymaktadır (Molnar ve Rogers, 1976).

3. Stratejik grup yaklaşımı: Yukarıda açıklanan hedef belirleme ve sistem yaklaşımlarını karşılaştıran çalışmalar, her ikisini de kapsayan kurumsal performansa yönelik daha bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu göstermiştir. Stratejik Grup Yaklaşımı bu ihtiyaçtan doğmuştur.

Bu birleşik sistem ve hedef belirleme yaklaşımı, bir kuruluşun performansını, hayatta kalması için gerekli olan paydaş gereksinimlerini ne kadar iyi karşıladığı olarak tanımlar. Sistem yaklaşımından farklı olarak, bu yaklaşım tüm ortamı kapsamaz. Yalnızca örgütün varlığını tehlikeye atabilecek stratejik açıdan önemli gruplar dikkate alınır. Bu durumda bir kuruluşun performansı, bağlı olduğu stratejik grupların ihtiyaçlarını karşılayabildiği ve varlığını sürdürebildiği ölçüde orantılıdır. Kuruluşun etkileşimde bulunduğu her stratejik grup, farklı performans kriterlerini vurgular.

Tablo 5, bazı strateji grupları için önemli olan etkinlik (performans) kriterlerinin örneklerini vermektedir. Ayrıca, organizasyona veya duruma özel çeşitli kriterler kullanılabilir

Tablo 5. Stratejik Gruplara Göre Örgütsel Etkililik Göstergeleri (Robbins ve Barnwell, 2002, s. 79)

Stratejik Grup	Örgütsel Performans Ölçütü
Sahipler	Yatırımın Geri Dönüm Oranı, Kar
Çalışanlar	Ücretler, kariyer olanakları, çalışma koşulları
Kredi Verenler	Borçları ödeme durumu
Yerel Yönetimler	Çevresel konular, istihdam
Resmi Kuruluşlar	Kanunve dzğnelmler uyma,
Sendikalar	Ücrteler, sosyal haklr adil pazarlık gücü
Müşteriler	Fiyat, kalite ve hizmetten duyulan tatmin

Stratejik grup yaklaşımı hem hedef belirleme hem de sistem yaklaşımlarını değerlendirir, ancak kurumsal performansın kısmi bir değerlendirmesine izin verdiği iddia edilir. Ancak bu yaklaşım, kurumsal performansın çok yönlü bir değerlendirmesini sağlar.

4. Dengeli değerleme kartı yaklaşımı (Balanced Scorecard): İş performansı ölçümüne yeni bir yaklaşım olarak sunulan dengeli değerleme kartı, yukarıda bahsedilen tüm yaklaşımları bir araya getirmektedir. Bu yaklaşım, örgütsel beklentileri örgütsel yeteneklerle uyumlu hale getirmeye çalışır. Bir organizasyonun performansını daha geniş, daha entegre bir perspektiften ölçmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. Söz konusu yaklaşım, finansal bakımdan, müşterilerin gözünden, süreç açısından, öğrenme ve inovasyonun da içinde olduğu ölçümü esas almaktadır.

Bu yaklaşımın bir parçası olarak, örgütsel performansı değerlendirmek için belirlenen her bir alan için hedefler ve bu hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemek için kriterler belirlenmeye çalışılır. Bu açıdan bu yaklaşım, hedefe ulaşma yaklaşımına benzer görünse de hedeflerin belirlenmesi ve ölçülmesi sürecini daha resmi ve sistematik hale getirir.

Özetle, örgütsel performans konusu örgütler için büyük önem taşımakla birlikte tanımlanması konusunda literatürde tartışmalar bulunmaktadır. Çünkü terimin farklı organizasyonlarda farklı anlamları vardır. Ayrıca, tüm durumlara uyan evrensel bir örgütsel performans ölçüsü yoktur. Buradaki temel sorun, her bir organizasyon ve durum için uygun performans modelinin ve metriklerinin belirlenmesidir. Bu noktada örgütsel performansın bir hedeften ziyade sürekliliği olan bir süreç olduğu fikrini benimsemek birçok alanda uygulanabilir olmasını getirmektedir.

3.3 Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesi

Örgütsel performansın ölçülmesi, özellikle günümüzde, değişim ihtiyacı ve performans iyileştirmenin en önemli belirleyicisi ve itici gücüdür (Zairi,1994:4). Bir organizasyonun performansını ölçmek ve geliştirmek, yoğun bir değişim zamanı olan 1990'larda önemli bir rekabet temasıydı. Son araştırmalar, organizasyonel stratejiyi organizasyon genelinde etkili bir şekilde yaymanın ve rekabet avantajı elde etmek için kilit alanlarda performansı sürekli olarak ölçmenin önemini göstermektedir (Schiemann ve Lingle, 1999, s. 7).

İyi tasarlanmış performans ölçümleri öncelikle kalite ve üretkenliğin artmasına katkıda bulunur. Özetle aşağıdaki faydaları sunar.

- Performans ölçme, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
- Karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartlar belirler.
- Açıklığı ve net iletişimi sağlayarak, kendi performans düzeylerini gözlemlemek isteyen firmalar, is birimleri ve süreçler için bir "gösterge" oluşturur.
- Kalite ve kalite süreci ile ilgili iyileştirmeye açık alanlara odaklanılmasını sağlar.
- Kaynak kullanımını dengeler
- Sürekli iyileştirme çabalarını başlatmak ve sürdürmek için gerçekçi ve rekabetçi geri bildirim sağlar (Simsek ve Nursoy, 2002, s. 45).

Ölçüm, güçlü bir anlayış sağlar ve bir kuruluşun performansına odaklanır. Aynı zamanda kurumsal güvenilirliği de güçlendirir. Bunun nedeni, ölçüm faaliyetlerinin doğrudan müşteri değeri ve performans gereksinimlerine dayalı olmasıdır (Zairi, 1994, s. 6). Etkili performans ölçümünün anahtarı, uygun performans metriğini belirlemektir.

Kurumsal performans ölçümü, stratejik olarak önemli bir konu ve stratejik kurumsal yönetim sürecini tamamlamada kilit bir bileşendir. Yalnızca temel performans göstergeleri kurumsal stratejiyi tam olarak yansıttığında, tüm çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda çalıştığından emin olabilirsiniz (Sarıaltın, 2003, s. 74).

3.4 Örgütsel Performans Ölçümünün Amacı

Örgütsel performans genel olarak, dört önemli soruya cevap verecek bir kavram olarak düşünülmelidir: "Nerede olmak istiyorduk? Şimdi neredeyiz? Ne kadar daha iyi olabilirdik? Nerede olmalıyız?" Bu dört temel soru, bir organizasyonun performansının tanımlanması ve değerlendirilmesi ile ilgili alanları belirlerken, aynı zamanda performans iyileştirme alanlarını da ana hatlarıyla belirtir (Akal, 2005).

Firmaların performansı ölçmesinin birçok amacı ve nedeni vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İş hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemek,
- Düzeltici önlem almak ve süreçleri iyileştirmek için iş hedeflerinden/planlarından sapmaları gözden geçirmek,
- Yönetimin planlama yeteneğini geliştirmek,
- Yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirir ve ilgili bilgilerin her seviyeye iletilmesini sağlamak,
- Performansı artırmak için firma, yönetim ve çalışanların birlikte çalışmayı tesis etmek,
- Örgütsel performans sonuçlarını belirleyerek çalışanların dikkatini odaklamak, geliştirmek ve motive etmek,
- Çalışan performansı hakkında geri bildirimde bulunmak,

- Örgütün içerisinde iyi bir performans yönetim sistemi kurmak ve geliştirmek için kurumun performansını ölçebilmek (Akal, 2005, s. 9; Uyargil, 2013).

Bir örgütün performansını ölçmek, firmaların hedeflerine ve planlarına tam olarak ulaşması ve bu hedeflere ulaşılmasını etkileyen faktörleri ortaya çıkarması için kritik öneme sahiptir. Nitekim örgütsel performansın ölçülme nedeninin "çok çeşitli problem ve durumlarda faydalı olacak bir bilgi sınıfı üretmek için yöntem geliştirilmesi" açısından önemli olduğunu belirtmektedir (Akt: Sinclair ve Zairi, 1995, s. 75).

3.5 Örgütsel Performans Ölçümünün Önemi ve Faydaları

Örgütlerde performansın ölçülmesi ve açıklanması çok önemlidir. Bu anlamın gücü, "ölçemediğinizi yönetemezsiniz" gerçeğinden gelir. Bu gerçek, kurumları; planlarını, daha az maliyetli ve gerçekçi olarak uygulamak için performans ölçümüne yönlendirir.

Diğer yandan, kurumsal strateji ile performans ölçümü arasındaki ilişki de çok önemlidir. Etkin performans ölçüm yöntemleri, bir organizasyonun performansını iyileştirebilir. Bu nedenle, performansı ölçmek için yöntem ve kriterlerin seçimi çok önemlidir. Özellikle performans ölçümü, genel iş stratejisine entegre edilmeli ve finansal ve finansal olmayan göstergeler dahil olmak üzere kapsamlı bir dizi göstergeyi kapsamalıdır.

Performansının ölçülmesi, çalışan verimliliğini artırır, müşteri beklentilerini karşılar, müşterilere güven verir, kalite iyileştirmelerine olanak tanır, iş kıyaslamasına olanak tanır ve daha iyi performans ölçüm sistemleri oluşturur (Zairi, 1994). Firmalar, örgütsel performansı ölçerek mevcut durumu anlayabilir ve daha iyi planlayabilir. Ayrıca, örgütsel performans sonuçları, çalışan performansını ölçmek için önemlidir. Çalışan ücret ve maaşları, ikramiye ve cezalar, kariyer yönetimi, terfiler gibi çeşitli uygulamaların temelini oluşturur.

Ek olarak, kurumsal performansı ölçmenin faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmenin verimliliğini ve karlılığını artırır.
- Etkili ve verimli bir planlama, yönetim veya değerlendirme sisteminin işleyişinin merkezinde yer alır.

- Kalite yönetimi dahil olmak üzere tüm kalite yönetim inisiyatiflerini geliştirir.
- Yöneticilerin uzun vadeli perspektifte düşünmelerine imkân tanır.
- Örgütün iletişiminin daha dikkatli ve tutarlı olmasını sağlar
- Kuruluşların kaynaklarını en çekici iyileştirme eylemlerine tahsis etmesine yardımcı olur (Sinclair ve Zairi, 1995, s. 76-77; Grafton vd., 2010).

Araştırmacılar, örgütsel performansı ölçerken dikkatlerini iki ana konuya odaklamışlardır. Birincisi, kurumsal performansı tanımlamak için kavramsal bir çerçeve oluşturmak, ikincisi ise doğru ve erişilebilir metrikleri tanımlamaktır (Dess ve Robinson,1984, s. 265; Spekle ve Verbeeten, 2014, s. 138). Kurumsal performansın karmaşık ve çelişkili bir alan olduğunun ve bu alanı öğrenmeden önceki en önemli adımın uygun performans kriterlerinin seçilmesi olduğunun altı özellikle çizilmektedir (Altunoğlu ve Doğan, 2014, s. 27).

4. İŞLETME PERFORMANSI, PERFORMANS ANALİZİ VE ÖLÇÜMLENMESİ

4.1 Örgüt Olarak İşletme ve İşletme Performansı

Temel örgüt yapılarından biri olan işletmenin faaliyet sonuçlarının ölçülmesi o kurumun gelişimi ve büyümesi açısından önem taşımaktadır. İş performansı, belirli bir süre boyunca iş yapmanın sonucu olup kurumsal bir hedefe ulaşılıp ulaşılmadığını gösterir. Bu durumda iş performanslarının toplamı işletmeyi planlanan hedeflerine götüren tüm faaliyetlerin bir ölçüsüdür (Cenger, 2011).

Sarıaltın "işletme performansını, bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusundaki başarısı, kaynak kullanımındaki verimlilik ve yenilikçilik düzeyi" olarak tanımlamıştır (2003, s.3). Bu bağlamda, müşteri memnuniyetini ve pazar payını korumak ve geliştirmek için performans ölçümünün gereklilik olduğu görülmektedir.

Bir firmanın performansı, firmayı hedeflerine doğru yönlendiren finansal ve finansal olmayan göstergeler açısından performansının bir değerlendirmesidir. Firmanın güçlü ve zayıf yönlerini temsil eder. Firma, üst yönetimin karar verme süreçlerine rehberlik etme işlevine sahiptir (Öztek, 2005, ss. 19-22). Performans ölçümü, firmanın faaliyet gösterdiği ortamda ürün/hizmetlerle müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yardımcı olarak pazar payının artmasını sağlar. Bu, firmanın faaliyetlerini ve sonuçlarını izlemesini sağlar. Tüm bu tanımlardan hareketle, bir firmanın performansının, hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını en verimli şekilde kullanması olduğu söylenebilir.

Performans ölçümleri, firmayı oluşturan tüm alt birimlerin performansı ve bir bütün olarak firmanın performansı üzerinden yapılabilmektedir. Performans ölçümü, yöneticileri ve hissedarları bir firmanın mevcut pazar payı hakkında bilgilendirir ve zayıf yönlerini, güçlü yönlerini ve iyileştirme alanlarını ortaya çıkarır (Parker, 2000, ss. 63-66).

4.1.1 İşletme performansı ile kurum kültürü ilişkisi

Yılmaz ve Karahan"a göre, "her işletme, benimsediği değerleri gerek yapısal gerekse faaliyetleri ile ilgili olarak yaptığı düzenlemeler ve bunların uygulanma biçimi şeklinde

ortaya çıkan bir işletme kültürüne sahiptir ve bu işletmelerin etkinlikleri ve performansları üzerinde güçlü bir etki yapar" (2010, s.273).

Her işletmenin kendine özgü kurum kültürü vardır. Kurum kültürü, bir firmayı benimsediği inanç ve davranışlar açısından tanımlar ve onu diğer firmalardan ayırır. İşletmenin misyon, vizyon ve amaçları doğrultusunda oluşturduğu örgüt kültürünün tüm çalışanlar ve işletmeye yeni katılanlar tarafından benimsenmesi gereklidir (Pettigrew, 1979, ss. 570-581). Kurum kültürü, işletme çalışanlarının davranışlarını yönlendirir, davranış biçimleri hakkında yol gösterir. İşletmenin performansı üzerinde etkili olan müşteri odaklı yaklaşım, mal/hizmet sunumunda kalite, iş birliği, koordinasyon, iletişim, yaratıcılık, yenilik gibi konularda çalışanlara rehberlik eder (Mellor, 2006, ss. 22-56). Köse, Tetik ve Ercan'ın da ifade ettiği gibi, "işletme kültürü, çalışanların hem birbirleri ile hem de işletme amaçları ile bağ kurulmasını sağlar ve işletmenin stratejik yönetim sürecinde önemli bir rol oynar" (2001, s. 222).

Günümüzde işletme performansının ölçümünde artık finansal göstergelerin yeterli olmadığı kabul edilmektedir. Hayatta kalma ve sürdürülebilir performans için finansal olmayan faktörler de dikkate alınmalıdır. Zayıf bir kurum kültürüne sahip bir işletmede düşük performans kaçınılmazdır (Healy, Krishna ve Ruback, 1992, ss. 135-175).

Gadiesh, yüksek performans anlayışını benimsemiş olan işletmelerin özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Tüm işletme çalışanları işletmenin hedefleri hakkında bilgi sahibidirler ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireysel anlamda yoğun bir çaba gösterirler ve bu da hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır.
- Yüksek performans kültürüne sahip işletmeler, rakiplerinin üstünlüklerinin yanı sıra dış çevrede meydana gelen ekonomik, sosyal, teknolojik tüm değişiklikler ve gelişmeleri, yakından takip ederler.
- Yüksek performans anlayışını benimseyen işletmelerde her bir çalışanın eğitimlerle geliştirilmesine ve işletme performansının yükseltilmesindeki katkılarının artırılmasına önem verilir.

- Bu işletmelerde yapılacak yapısal değişikliklerin tüm çalışanlarca kabul görmesi için çaba gösterilir. Verimliliği ve performansı artırıcı bütün çabalar teşvik edilir (Gadiesh, 2006, s. 57).

Dolayısıyla, işletmelerin performans çıtasını yükseltmesi ve pazara uyarlanabilir bir kurum kültürü benimsemesi gerekmektedir. Yüksek performanslı bir işletmede önce bir strateji oluşturulur ve tüm çalışanlar bu stratejiye odaklanır. Sonuç olarak, çalışanlar firmanın neden var olduğu, nerede durduğu ve oraya nasıl ulaşılacağı konusunda ortak inançları paylaşırlar ve firma hedeflerine ve yüksek performansa ulaşmaktan sorumlu tutulurlar (Juechter, Fisher ve Randall, 1998, s.64).

4.1.2 İşletme performansı ile kurumsal yönetim ilişkisi

Kurumsal yönetim genel olarak, işletme amaçlarının oluşturulduğu, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak planlama ve düzenlemelerin bir plan dahilinde yapıldığı, izleme ve kontrol faaliyetlerinin yer aldığı şeffaf bir yapıyı ifade eder. Kurumsal yönetim, üst yönetimin yönetim düzenlemelerini oluşturduğu ve firmayı daha yüksek bir performans düzeyine getirmek için faaliyetlerin yürütüldüğü yapıyı ifade eder ve üst yönetimin yönetim ve denetimini içerir (Topçu, 2006, s. 5).

Kurumsal yönetim, tüm firma politikalarına ve stratejilerine yansıtılmalıdır. Kurumsal yönetimin uygulanmasındaki başarı derecesi, iş geliştirmedeki başarı derecesine olumlu katkıda bulunur. Bir işletmenin güçlü performansı, hisselerinin değer kazanmasına, pazarda daha güçlü bir konuma gelmesine ve yatırımcıların dikkatini çekmesine imkan sağlar. Kurumsal yönetim, başarılı bir girişimci için de temel bir gerekliliktir. Kurumsal yönetim, adil, sosyal sorumluluk sahibi, sorumlu ve güvenilir yöneticiler tarafından sağlanır. Bu özellikler, kurumsal yönetimi, işletmenin başarıya ulaşmasında ve sürdürmenin önemli bir parçası haline getirir. Wei'an ve Yuejun, kurumsal yönetim uygulamasının karlılık, etkinlik ve pazar payının artırılması açısından büyük bir önem taşıdığını ifade etmişlerdir.

İşletmeler söz konusu olduğunda kurumsal yönetimin amacı; kurumsal hedefler belirlemek, hissedarlara hesap verebilir olmak, tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını

korumak ve yürürlükteki kanun ve yönetmeliklere uygun olarak iş yapmaktır. Bu nedenle etkin, güvenilir ve verimli bir kurumsal yapı her işletme için çok önemlidir.

4.1.3 İşletme performansı ile rekabet gücü ilişkisi

Rekabetçilik, bir firmanın ürün veya hizmetlerinin kalite, fiyat vb. boyutlardan birinde veya birkaçında rakiplerinden üstün olması anlamına gelir. Man, Lau ve Chan çalışmalarında, işletmelerin rekabet gücü ile uzun vadeli performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmalarda yüksek düzeyde rekabet gücünün işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağladığı ve rekabet edebilirlik düzeyinin, performans düzeyi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonuçlarına varmışlardır.

Wilbon'a göre, müşteri odaklı çalışan, müşteri ihtiyaçlarına uygun mal/hizmet üreten, yenilikçi, yaratıcı olabilen işletmeler rekabet gücüne sahip olabilir. İşletmelerin performansları ve pazardaki paylarını gelecekte de sürdürmeleri müşterilerin sürekli değişen beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyleriyle ilgilidir. Pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin yeni teknolojileri kullanmaları ve yeni ürünler geliştirmeleri gereklidir. Rekabet gücü açısından, işletmenin sadece müşteri memnuniyetini sağlaması yeterli değildir. Aynı zamanda, hissedarların ve yatırımcıların beklentilerini karşılayacak kadar rekabetçi olmalı ve hissedarlara orta ve uzun vadede tatmin edici getiri sağlamalıdır.

Tehditleri analiz ederek sakınmak ve bertaraf etmek için yeni teknolojileri kullanabilmek gereklidir. Rekabetçilik, iç ve dış çevresel faktörlere bağlıdır. İç çevresel faktörler, üretim maliyetleri, üretilen mal/hizmetlerin kalitesi, teknolojik altyapı, yönetim başarısı, kaynakların verimli kullanımı, fiyatlandırma, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi faktörlerden oluşmaktadır. Rekabet gücünü etkileyen dış çevresel faktörler, bir firmanın faaliyet gösterdiği endüstrinin yapısını, firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğunu, hükümet düzenlemelerini ve dış finansman koşullarını içerir. Firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen faktörler: kalite, maliyet, karlılık, verimlilik, etkinlik, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi temel performans göstergeleridir. Bu nedenle, rekabet edebilmek için bu temel göstergelerin iyileştirilmesi gerekmektedir.

Rekabetçi olmak için gereken temel performans göstergelerinin iyileştirilmesi, firmaların bu amaçlara yönelik stratejiler belirlemesini, proaktif politikalar uygulamasını ve bu politikaları kararlılıkla yürütmesini gerektirir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi her şeyden önce dış çevreyi sürekli izlemeleri ve yenilikçi bir yaklaşım içinde olmalarına ve dünyada meydana gelen değişiklikler doğrultusunda gerekli organizasyonel değişiklikleri yapabilmelerine bağlıdır. Değişimin nasıl gerçekleştirileceği Değişim Mühendisliği kavramını gündeme getirmiştir. Değişim Mühendisliği, işletmelerde teknolojik alt yapı ve içsel süreçlerle ilgili ihtiyaç duyulan değişikliklerin ve yeniliklerin uygulamaya konulması suretiyle işletmenin performansını artırıcı bir unsur olmuştur.

4.1.4 İşletme performansı ile stratejik yönetim ve risk yönetimi ilişkisi

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan kontrol aşamasında, performans ölçümü sayesinde stratejik karar alma kapsamında yürütülen faaliyetler izlenebilir, gözden geçirilebilir ve gerekli düzeltmeler yapılabilir. Bu aşamada hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını ölçeriz ve hedeflerden sapmalar varsa nedenlerini araştırır ve düzeltici aksiyonları alırız.

Stratejik yönetim uygulamalarından beklenen sonuçların elde edilmesi, performans ölçüm sisteminin başarılı bir şekilde uygulanmasına ve performans ölçüm sonuçlarının firmanın karar alma süreçlerinde kullanılmasına bağlıdır. Performans ölçümü bir anlamda yöneticilere stratejik yönetim süreçleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlar. Bu şekilde stratejik yönetim ile performans değerlendirme arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir.

Özellikle çevresel değişiklik ve belirsizliklerin arttığı çağımızda risk yönetimi, bir firmanın stratejik yönetim sürecinin kritik bir parçası haline gelmiştir. Başarılı bir risk yönetimi, bir firmanın ekonomik dalgalanmalar nedeniyle uğrayabileceği zararları azaltmakla kalmaz, aynı zamanda risk-ödül dengesi analizi ile kârlılığı ve pazar payını artırır ve hissedar memnuniyetini sağlar.

Jauch ve Glueck'a göre "stratejik yönetim, sürekli değişen çevre koşullarının yöneticiler tarafından öngörülebilmesini sağlar. Etkin bir stratejiye sahip olmayan işletmelerde etkin ve verimli kaynak kullanımından bahsedilemez." Değişen durumların, tehdit ve fırsatların öngörülebilmesi ancak etkin bir strateji, risk ve performans yönetimi ile mümkündür. Başarılı risk yönetimi sayesinde risk ve getiri dengesi sağlayarak olası krizleri minimum hasarla önlerler. Firmaların yaşadıkları küresel değişimlerin ortasında stratejik olarak gelişmeye devam etmeleri ve istikrarlı bir ekonomik yapıya hazırlanmaları için etkin risk yönetimi gereklidir. Firmaların değişen piyasa koşulları ve yasal düzenlemeler karşısında ayakta kalabilmeleri için risklerin belirlenmesi, ölçülmesi ve raporlanması dahil olmak üzere risk yönetimi, planlama ve kontrolünün sağlanması, risk ve getiri dengesinin sağlanması kritik önem taşımaktadır.

4.2 Performans Boyutları ve Ölçümü İle İlgili Temel Kavramlar

Bu başlıkta performans boyutları ve ölçümü ile ilgili olarak temel kavramlar hakkında bilgi verilecektir. Böylece, tam olarak anlaşılan kavramlar ile beraber yapılan literatür taraması ilgili araştırmacı için performans boyutların anlaşılmasında ve ölçümlenmesinin değerlendirilmesinde kullanılacaktır.

4.2.1 Verimlilik

Verimlilik, ulusal düzeyde ekonomik büyüme ve ilerlemenin, endüstri düzeyinde maliyet ve fiyatların düşürülmesinin, işletme düzeyinde karlılık ve hayatta kalmanın ve çalışanların kendini gerçekleştirmesinin, daha fazla istihdam istikrarı ve istikrarının temelidir (Tangen, 2004, s. 4).

Verimlilik genel olarak israftan ve israftan kaçınarak ve kaynakları en uygun şekilde kullanarak üretim olarak tanımlanabilir. Verimlilik, belirli bir verimlilik ölçüsü olarak kabul edilir ve bir sistem tarafından belirli bir süre boyunca üretilen güç ile aynı dönemde bu gücü üretmek için kullanılan kaynak miktarı arasındaki oran olarak tanımlanır (Garbie, 2016: 74).

Verimlilik, girdi ve çıktı üzerindeki rekabet avantajı, maliyet ve kalite avantajı gibi göstergeleri yansıtır. Ayrıca firmanın verimliliğini ölçmek için bir gösterge. Çalışan başına satış, çalışan başına çıktı ve enerji verimliliği örnek olarak verilebilir (Akal, 2005, s. 182). Çalışanların görevlerini "doğru" yerine getirip getirmediği de verimlilikle ilgili önemli bir sonucu gösterir. Bu bağlamda verimlilik ilkesi her zaman önem seviyesi yüksek olarak değerlendirilir. Doğru ürün/hizmetleri istenilen zamanda, istenilen miktarda, en düşük maliyetle, müşteri beklentilerine uygun, insan kaynaklarına saygılı, çevreye duyarlı, daha fazla katma değer yaratacak şekilde üretmektir (Yükçü ve Atağan, 2009).

4.2.2 Etkinlik (Etkenlik)

Etkinlik, istenilen sonuçların elde edilmesi olarak tanımlanabilir. Etkinlik, bir firmanın örgütsel hedeflerine ulaşmasıyla ilgilidir ve rekabet avantajı elde ederek gösterilebilir. Diğer bir tanım ise, “tanımlı doğru işlerin yapılmasıdır” (Akal, 2005, s. 34).

İşletmedeki verimlilik düzeyine bakarak firmanın hedeflerinin, üretiminin ve faaliyetlerinin ne kadar olumlu etkiye sahip olduğu anlaşılabilir (Tokat ve Ergun, 2004, s. 31). Bir işletme belirtilen hedeflerine ne kadar ulaşabilirse, buna göre o kadar etkili olacaktır. Genel değerlendirmede verimlilik, gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda elde edilen sonuçlara ulaşılması olarak kabul edilir.

4.2.3 Kalite

İşletmenin karşı karşıya olduğu değişiklikler müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine de yansımaktadır. Değişime bağlı olarak sürekli farklılaşan müşteri talepleri üretilen mal ve hizmetleri değiştirmekte ve iyileştirmektedir. Giderek küreselleşen pazarlarda daha önce çevrelerinde sınırlı rakipleri olan işletmelerin uluslararası pazarlarda sınır tanımayan daha küçük veya daha büyük rakiplerle rekabet etmek zorunda kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu zorlu ve kapsamı genişleyen rekabette kalite en önemli silahlardan biridir. Kalite kavramı, sunulan mal veya hizmetlerin üstünlüğü, iyiliği ve

üstün özellikleri olarak ifade edilmektedir. Geleneksel anlamda kalite, standartlara uygunluk veya işlevlerin yerine getirilmesi anlamına gelir (Taşçı ve Çabuk, 2013, s. 4).

Üretilen mal veya hizmetlerin kalitesi iki yönle açıklanabilir. İlk yön, üretilen ürünün "ürün spesifikasyonu" adı verilen kısmıdır. Fonksiyon ve estetik gibi ürünün tasarım özelliklerine odaklanılır. 'Mükemmel' olarak adlandırılan ikinci kalite boyutu, üretim süreciyle (işleme ve/veya montaj) ilgilidir. Ancak aslında kalite, kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, müşteri odaklı üretim yöntemleri uygulayan, kullanılabilir ürün ve hizmetler sunan, işletmelerin aktif olarak sosyal sorumluluk almasını sağlayan bir performans faktörüdür (Akal, 2005, s. 49; Bititci vd., 2001, s. 20).

4.2.4 Kârlılık

Kar genellikle işletmenin en önemli hedeflerinden biri olarak kabul edilir. Bir firmayı diğer kuruluşlardan ayıran en belirgin fark, firmanın kâr amacı gütme amacının bulunmasıdır. Bu hemen hemen firmanın varlık nedenidir. Genel olarak kar, belirli bir hesap dönemi sonunda yapılan satışlardan elde edilen gelir ile ilgili maliyet ve giderler arasındaki pozitif fark olarak tanımlanabilir (Erdem vd., 2013). Firmanın her hesap dönemi sonundaki öz sermayesi ile aynı hesap döneminin başındaki öz sermayesi karşılaştırılması sonucu oluşan pozitif fark olarak da tanımlanabilir (Usta, 2012, s. 71).

Nash (1993) kârlılığın işletmenin başarısı ve iyi gidişatı için en iyi göstergelerden birisi olduğunu ifade ederken (akt: Bastian ve Muchlish, 2012, s. 789), bazı araştırmacılar kârlılığın performans boyutu olarak ele alınmasını eleştirmektedir. Bu eleştirilerin bazıları kârlılığın uzun vadeyi yansıtmadığı gerçeğiyle ilgiliyken, diğerleri kazançların öncelikle dış koşullardan çok fazla etklilendiğini ifade etmektedirler. (Tangen, 2004, s. 41).

Bir firmanın kârlılığını ölçmek için kullanılan metriklere kullanılan sermaye getirisi, satış karlılığı, çalışan başına kâr, temettü ödemelerindeki artış oranı, borçların toplam varlıklara oranı örnek olarak verilebilir (Akal, 2005: 183). Esasen kârlılık, organizasyonun nihai hedefidir, bu nedenle diğer organizasyonel performans göstergelerine kıyasla çok önemli bir performans göstergesi olarak görülebilir.

4.2.5 Müşteri memnuniyeti

Bir kuruluşun performansını değerlendirmede kullanılan finansal olmayan kilit bir performans göstergesi, müşteri memnuniyeti olarak ifade edilir. En yaygın tanımıyla müşteri memnuniyeti, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını mal veya hizmetlerle tatmin ettikten veya sunulan hizmetlerden müşterinin tatmin olduktan sonraki memnuniyet derecesini ifade eder. Müşteri memnuniyeti, herhangi bir işin temelidir. Bir firmanın pazarda sürdürülebilirliği, rekabet gücü ve artan satışları müşteri memnuniyetine bağlıdır. Müşteriler memnun olduklarında sadık müşteriler haline gelirler. Bu, firmanın başarısı ve sürekliliği için en önemli kriterlerden biridir.

Yeni müşteri sayısı, kusurlu ürün teslimatı, sipariş teslim süresi ve müşteri şikayetleri gibi müşteri memnuniyetini ölçmek için çeşitli kriterler kriter olarak kullanılabilir. Müşteri memnuniyeti kavramının firmanın başarısının ve hayatta kalmasının bir koşulu olduğunu unutmayın. Müşterilerimizin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak anlamına gelir. Müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmetlerin kalitesi ile yakından ilişkilidir ve bir sonraki mal ve hizmet seçimini etkileyen ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri memnuniyetinin seviyesini gösterir. Bu nedenle, bir firmanın stratejisinin belirlenmesinde müşteri odaklı bir yaklaşım, kuşkusuz başarı oranını büyük ölçüde artıracaktır

Brown ve Swartz'a (1989)'a göre, "müşterilerin hizmet beklentileri müşterilerin arzuladıkları hizmet aşaması ve yeterli hizmet aşamalarından oluşur." Müşterilerin almak istedikleri hizmet düzeyi, her zaman almaları gerektiğini düşündükleri hizmet düzeyinden daha yüksektir. Müşterinin alınması gerektiğine inandığı hizmet düzeyi, kabul edilebilir hizmet düzeyi anlamına gelen makul hizmet düzeyi olarak adlandırılır. Müşteri memnuniyeti bir firmanın varlığını sürdürmesini sağlayan en temel koşul olduğundan, günümüz firmaları müşteri odaklı çalışma ilkelerini benimseyerek sadık müşteri sayısını artırmakta ve yeni müşteriler çekmeye çalışmaktadır.

4.2.6 Çalışan memnuniyeti ve çalışma yaşamının kalitesi

Bir işletmenin iç müşterisi olarak kabul edilen çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması, çalışanların motivasyonlarını ve performansları arttırarak bunun sonucunda da örgüt başarısının ve verimliliğinin yükselmesine katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla bir işletmenin ürün ve hizmet kalitesini artırmasına, müşteri memnuniyetini sağlamasına bağlı olarak işletme performansının yükselmesinde çalışan memnuniyeti büyük rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanlarla yakın ilişkiler kurmak, çalışan sorunlarını çözmeye çalışmak, çalışan ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek stratejiler geliştirmeye çalışmak önemlidir. Bunun yanı sıra yönetim tarafından çalışan memnuniyetini sağlayabilmek için, işletme planlarının çalışanlarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi, karar verme süreçlerine çalışanların da dahil edilmesi, açık iletişim kanallarının oluşturulması, sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, iletişim becerilerinin kazandırılması ve destekler sunulması üzerinde önemle durulması gerekmektedir (Demirel ve Güner, 2015, ss. 3-4).

Çalışan memnuniyeti genel olarak çalışma ortamı ve çalışanın iş tatmini olarak tanımlanabilir. Çalışma ortamı, fiziksel koşulların niteliği, örgüt kültürü, iletişim, iş birliği, iletişim, kariyer fırsatları, motivasyon ve ödül gibi birçok faktörü içermektedir (Akal, 2003). Çalışanların memnuniyeti konusunda ise işe devamsızlık, işgücü devir oranı (bir yıl içinde işyerinden ayrılan personel yüzdesi; işten ayrılan personelin çalıştıkları departmanlar açısından dağılımı vs.) gibi performans kriterlerine bakılabilir (Aktan, 2009, s. 27).

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının fiziksel çalışma koşulları, iş birliği ortamı, işle bütünleşme, örgüt kültürü, tanınma, sorun çözme, ücret, iletişim, liderlik, bağımsızlık, takdir ve planlama, bilgi ve beceri geliştirme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır (Akal, 1992, s. 35). Günümüz rekabet ortamında örgütlerin yüksek bir performans düzeyi ile çalışabilmeleri, çalışanların fiziksel özelliklerinin yanında, düşünceleri, duyguları, yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinden en rasyonel şekilde faydalanılabilmesine bağlı düşünceleri, duyguları, yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinden en rasyonel şekilde faydalanılabilmesine bağlı olduğu belirtilmektedir (İraz ve İnce, 2002, s. 42). Bu nedenle örgüt çalışanlarının, iş

yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünceleri ve göstermiş oldukları davranışları örgütsel performansı etkileyen önemli bir faktördür.

Çalışma yaşamının kalitesi, bir çalışanın çalışma yaşamı boyunca ulaşabildiği maddi ve manevi olmayan değerlerin toplamıdır (Işık, 1991). Örgütlerde farklı beklentileri olan çalışanların, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi hem onların hem de örgütün performansının arttırılabilmesi için çalışanların çalışma yaşamında karşılaştıkları koşulların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Çalışma ortamının iyileştirilmesi ve çalışan gelirlerinin artırılması dolaylı olarak firma performansına katkı sağlamaktadır. Çalışma yaşamının kalitesini ölçmek için istatistiksel göstergeler, genel performans göstergeleri, fiziksel çalışma koşulları ölçümleri ve standartlarla karşılaştırmalar ve anketler, gözlemler ve görüşmeler gibi birçok yöntem kullanılmaktadır (Akal, 2005). Çalışan memnuniyetini ve tüm çalışanların ortak hedeflere sahip olmasını sağlamak için öncelikle çalışan beklentilerini doğru belirlemek gerekir.

4.3 Performans yönetiminin gerekliliği ve faydaları

1990'lı yıllardan itibaren ekonomik gelişme ve küreselleşme ile birlikte finansal verilerin tek başına performansı ölçemeyeceği anlaşılmıştır. Bu dönemde başarıyı ölçmek için finansal olmayan göstergelerin kullanılmasını gerektiren bazı çevresel faktörler daha fazla etkili olmaya başlamıştır. Örneğin, küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte ekonominin, toplumun ve teknolojinin gelişmesine bağlı olarak uluslararası rekabet de yoğunlaşmaktadır. Bu yoğun küresel rekabet ortamında, dış ortamdaki değişiklikleri yakından takip edebilen ve işlerinde bu değişikliklere uyum sağlayabilen firmalar gelişecek ve ayakta kalacaktır. Rekabet avantajı elde etmek için müşteri memnuniyeti, kalite, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörlerin üzerinde durulması gerekmektedir.

Diğer yandan, rekabetin değişmesiyle birlikte toplam kalite yönetimi, kıyaslama (benchmarking), müşteri odaklılık, süreç yönetimi gibi kavramlar, maliyet ve karlılık gibi finansal göstergeler ön plana çıkarak işletmelerin müşteri beklenti ve tercihlerine göre karar vermelerinde etkili olmaya başlamıştır. Sürekli değişim içinde olan ve giderek artan rekabet ortamında işletmelerin rakipleri karşında ayakta durabilmeleri için yeni rekabet araçları geliştirmeleri gerekmekte, yenilikçilik ve yaratıcılık yeni yüzyılda daha da ön

plana çıkmaktadır. İşletmelerin başarısı, yeni ürün /hizmet sunumunu ve ürün çeşitliliğini sağlarken aynı anda üretim maliyetlerini düşürmelerine, kaliteyi yükseltmelerine bağlı hale gelmiştir. Ulusal ve uluslararası pazarlarda ürün ve hizmetler için yeni standartlar kabul edilmekte ve bu kabul edilen standartlar üzerinden toplam kalite, kalite ve süreç kontrol gibi konularda ödül ve kalite sertifikaları gibi uygulamalar benimsenmeye başlanmıştır. Bu uygulamalar, işletmeleri, faaliyetlerini, ürünlerini ve hizmetlerini bu standartlara göre yeniden düzenlemeye zorlamıştır.

Benzer şekilde, içinde bulunduğumuz yüzyılda, teknolojik yenilikler bilgiye ulaşmayı ve bu bilgiye dayalı olarak verileri analiz etmeyi çok daha kolay hale getirmiştir. Bu nedenle rekabet avantajı elde etmek isteyen firmalar, güç ölçüm sistemlerinde bu yeni teknolojileri ve veri analiz yöntemlerini kullanmaya başlamaktadır. Teknolojinin gelişmesinden kaynaklanan bu değişime adaptasyon ve uyumluluk çok önemlidir.

Teknolojik gelişmeler, yenilikler ve bu yeniliklere uyum sağlama yeteneği piyasadaki rekabet düzeyini etkilemekte ve değiştirmektedir. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri zaman içinde sürekli değişmektedir. Değişen beklentiler, müşteri gereksinimlerinin farklılaşması yoluyla ürün ve hizmet farklılaşmasına yol açmıştır. Tüketiciler, beklentilerini karşılayan kaliteli ürünleri fark etmiş ve yönelmiştir. Bu da müşteri beklentilerini karşılamayı ve kâr elde etmeyi hedefleyen firmaların esnek yapılara sahip olmalarını, gelişen ve değişen teknolojilere ayak uydurmalarını zorunlu kılmıştır. Müşteri beklentilerini karşılayamayan ve yeni teknolojileri organizasyonlarına adapte edemeyen işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri imkânsız hale gelmiştir.

Kurumsal faaliyetlerin, müşteriler, hissedarlar, yatırımcılar ve sosyal topluluk gibi kurumsal faaliyetlerle ilgili çeşitli paydaşları etkilediği açıktır. Bu nedenle, bu paydaşları hedefleyen yeni yasal düzenlemelerin de yapılandırılması ve işletme faaliyetlerine ilişkin kurumsal sorumlulukla ilgili olarak yeni düzenleyici kurumlar tarafından gözetimin artırılması söz konusudur. İşletmelerin faaliyetleri sırasında bu düzenleyici gerekliliklere uymaları önem kazanmıştır.

Bir firmanın misyon ve vizyonunu performans yoluyla gerçekleştirebilmesi, faaliyetlerinin stratejik planlama ve politikalara dayalı olarak başarılı bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bunun için firmayı oluşturan tüm birimlerin ve çalışanların bu stratejik planlar çerçevesinde hareket etmeleri, değişimi ve yeniliği kabul ederek artan rekabet gücüne ve performansa katkıda bulunmaları gerekmektedir.

Toffler'a göre, "değişim için işletmelerin uyguladıkları stratejilerde, organizasyonel ve yönetsel sistemlerinde günün koşulları ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda kalıcı değişikliklerin yapılması gerekmektedir."20. yüzyılda ortaya çıkan değişim mühendisliği ile işletmenin mevcut teknolojik altyapısının değiştirilmesi, süreçlerin yeniden tasarımı gündeme gelmiştir. Sistemsel yapıda gerçekleştirilen teknolojik geliştirmeler işletmenin tüm içsel süreçlerinde yeni düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir.

İşletmelerde performans yönetiminin yararları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- İşletmedeki tüm yöneticiler ile çalışanlar ortak amacı gerçekleştirmeye çabalarlar. Tüm çalışanlar amaçların gerçekleştirilmesi için birbirleriyle uyum içinde çalışırlar. İşletmedeki bütün faaliyetler amaca uygun ve amacı gerçekleştirmeye yönelik ortaya konulur.
- Bireyler ve yöneticiler, ortak hedeflere ulaşmak için bilgi ve becerilerini genişletmekten sorumludur. Tüm çalışanlar, firma hedeflerine ulaşma konusundaki görev ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibidir ve geri bildirimleri sayesinde firma hedeflerine ulaşmadaki katkılarını net bir şekilde görebilirler.
- İşletme içinde etkili bir işbirliği ve bilgi akışı sağlanır.
- Performans ölçümü sayesinde her çalışanın hem bireysel performansı hem de birim bazında performansı planlanır ve ölçülür. Performans ölçümlerinin sonuçlarına göre performansı iyileştirmek için aksiyonlar alınır.
- Çalışan verimliliğini artıran uygulamalar hayata geçirilir, ödüller ve teşvikler yoluyla performans artırılır.
- Performans ölçümü ve yönetimi, işletme yöneticilerinin zamanında ve doğru kararlar vermelerini sağlar.
- Performans ölçümü ve yönetimi sayesinde sürekli iyileştirme anlayışı tüm iş birimlerine ve çalışanlara yayılır (Akal, 2005).

Üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerle ilgili olarak sağlanan performans ölçümleri ve değerlendirmelere dayanan performans yönetimi, işletmenin farklı iç ve dış paydaşları için fayda sağlayarak kurumu daha ileriye taşımada stratejik bir görev üstlenir. Yönetici için iş faaliyetlerinde bilgi kaynağı görevi görür, yöneticilerin astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir. Yöneticiler, birlikte çalıştıkları kişileri daha iyi tanıyabilir ve daha spesifik görevler atayabilir. Yöneticiler, yüksek performanslı çalışanları doğru bir şekilde belirleyebilir ve ödüllendirebilir. Aslında bu şekilde yöneticilerin bireysel üretkenliği de artmış olur.

Performans yönetiminin içerdiği değerlendirme aynı zamanda bireyin psikolojik ihtiyacıdır ve bir organizasyon içinde insan kaynakları yönetimi açısından çok önemli bir araçtır. Çünkü kurumların çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmeleri, onları motive etmeleri ve işin geleceğini şekillendirmeleri önemlidir. Çalışanlar, amaçlarını ve önceliklerini, kendilerinden ne beklendiğini bilirler ve kendi menfaat planlarının tasarımına katılarak kariyer planlamalarında söz sahibi olurlar. Yöneticileri ile sürekli geri bildirim yoluyla ilerlenmesini öğrenir ve iyileştirmeye açık alanlarda eğitim planlarını tartışabilirler. Çalışanlar, kendilerine, departmanlarına (ekiplerine) göre rollerini ve ödüllerini ve elde ettikleri, iş doyumunu sağlamaları için işletmeye katkılarını bilirler.

Performans yönetiminin bir örgüte olan en temel faydası kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara net olarak duyurulmasını sağlamakla ilgilidir. İşyerinde güçlü ve sağlıklı ilişkiler kurmaya yardımcı olur. Organizasyonun etkinlik ve üretkenliği artırır. Kuruluşun hedeflerini ne kadar iyi karşıladığının departmanlar arası izlenmesini sağlar. Terfiler, transferler, maaş artışları ve insan kaynakları gibi alanlarda daha fazla karar almak için bir temel sağlar. Kuruluş genelinde eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek için bilgi sağlar. Ayrıca politika yapıcılara ve karar vericilere strateji, plan ve programları değerlendirmede yardımcı olur.

Firmanın bugünü değil geleceği ile ilgili stratejilere uyumlu olarak gelişim gösterip göstermediğinin en önemli tespiti performans ölçüm çıktıları ile mümkündür. Durumu net bir şekilde resmeden bu çıktılara göre hissedar ve yatırımcılar, yatırımları ile ilgili olarak birçok opsiyonları gündemlerine alabilmektedir. Yine performansın çıktılarına

göre büyüme-koruma-çeşitlendirme gibi olası birçok opsiyonu değerlendirebilirler. Rasyonel kararların alınmasında, firma geleceği için performans çıktılarının çok önemli bir yeri olduğunu düşünüyorum. Çünkü bu kararlar ölçülebilir verilerin ışığında alındığı için de tutarlılık yüzdesinin yüksek olacağı tahmin edilmektedir.

Temel olarak toplum ihtiyaçlarını karşılamak için var olan işletmelerin performans yönetimini benimsemeleri topluma karşı daha üretken ve ihtiyaçları karşılamada daha hızlı ve verimli olunmasını sağlar. Toplumun talep ve ihtiyaçlarına odaklı mal ve hizmet üreten firmaların varlığının devamı, toplumun refahı için kritik öneme sahiptir. Toplumu oluşturan bireylerin çeşitli beklentilerini karşılamak için firmalar değerlendirmeye dahil edilmelidir. Firmaların varlıklarını uzun vadede koruyabilmeleri ve geliştirebilmeleri için stratejik hedefleri doğrultusunda performans göstergeleri belirlemeleri gerekmektedir. Günümüzün artan rekabet ortamında, kuruluşların iyi planlanmış ve etkin performans yönetimi ve ölçüm sistemlerine sahip olması gerekmektedir. Kullanılan performans ölçüm sistemi, günümüzde önemi giderek artan hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri içermelidir.

4.4 Performans Yönetim Süreci

İşletmelerin varlıklarını uzun vadede koruyabilmeleri ve geliştirebilmeleri için stratejik hedefleri doğrultusunda performans göstergeleri belirlemeleri ve bu göstergeler üzerinden performans ölçümleri gerçekleştirmeleri esastır. Günümüzün artan rekabet ortamında, kuruluşların iyi planlanmış ve etkin performans yönetimi süreci işletmeleri gerekmektedir. Stratejik hedefler doğrultusunda performans hedefleri belirlemek, mevcut performans alanlarını ve boyutlarını ele alarak performansı ölçmek, ölçüm sonuçlarını analiz etmek ve değerlendirmek işletme yönetimlerinin kritik önemde görevleridir.

Performans yönetim sisteminin değişen koşullara uyum sağlaması, işletme açısından önemli olan başarı faktörleri ve performans göstergeleri geliştirilmesi gerekmektedir. Etkin bir performans yönetim süreci kurulabilmesi göstergelerin belirlenmesinde dış çevre koşulları ve geleceğe ilişkin beklentiler göz önünde tutulmalı, performans sistemi değişen koşullara ve müşteri ihtiyaçlarına uyumlu şekilde yapılandırılmalıdır. İlk aşamada stratejik hedefler, ikinci aşamada işletme açısından önemli başarı faktörleri

belirlenir. Üçüncü aşamada, her bir gösterge için hedef tespiti yapılır. Kritik başarı faktörleri niceliksel veya niteliksel olabilir. Hedefler ve elde edilen sonuçlar, iş başarısını ölçmek için kullanılır. Ölçüm sonuçlarının doğru ve gerçekçi olması için, belirlenen kritik başarı faktörlerinin ölçülebilir ve iş hedefleriyle ilgili olması gerekir.

Stratejik hedefler doğrultusunda performans hedefleri belirlenmesi ve sonrasında performansın ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmeler esnasında olumsuz hedef/performans sapmalarının nedenleri belirlenir ve faaliyetlerdeki eksiklikler için gerekli aksiyonlar başlatılır. Ölçümlere dayalı olarak bir hedefe ulaşılırsa, en azından bu performans düzeyine ulaşmak ve sonraki dönemlerde mevcut performans düzeyini iyileştirmek amaçlanır. 1990'lı yıllardan itibaren sadece karlılık üzerine odaklanan geleneksel bakış açısı değişmeye başlamış ve hedeflenen bu yüksek karlılığın yanı sıra işletmenin gelecekte de var olmasını sağlayacak müşteri memnuniyeti odaklı, toplam kalite ve yenilikçilik gibi faktörlere önem veren rekabetçi yönetim anlayışına geçilmiştir. Rekabetçi yönetim anlayışının benimsenmesi beraberinde performans ölçüm sistemlerinde de değişiklik getirmiş, performans ölçümünde çok boyutlu performans ölçüm modelleri kullanılmaya başlanmıştır.

Performans yönetim sisteminin değişen koşullara uyum sağlaması, işletme açısından önemli olan başarı faktörleri ve performans göstergeleri geliştirilmesi gerekmektedir. Etkin bir performans yönetim sistemi kurulabilmesi göstergelerin belirlenmesinde dış çevre koşulları ve geleceğe ilişkin beklentiler göz önünde tutulmalı, performans sistemi değişen koşullara ve müşteri ihtiyaçlarına uyumlu şekilde yapılandırılmalıdır. İlk aşamada stratejik amaçlar, ikinci aşamada işletme açısından önemli başarı faktörleri belirlenir. Üçüncü aşamada, her bir gösterge için hedef tespiti yapılır. Kritik başarı faktörleri niceliksel veya niteliksel olabilir.

Performans yönetim süreci işletme faaliyetleri üzerinde bir kontrol sistemi kurarak, işletmenin misyon, hedef ve stratejilerinin örgütün tüm işlerine, çalışanlarına yayılmasına ve elde edilen verilerin işletmenin yararını sağlayacak şekilde yönetsel kararlara yansıtılmasına yardımcı olur. İşletme performansının düzenli olarak ölçülmesi için işletme amaçları ile uygun performans göstergeleri karşılaştırılabilir olmalı, faaliyetlere ilişkin veriler raporlanabilmelidir.

İşletmelerin performans yönetim süreci tasarımında genel olarak izlenmesi gereken yol haritası kısaca aşağıdaki gibidir:

- İşletme misyonunun ya da var oluş amacının ifade edilmesi,
- Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
- İşletme içindeki her bir ana birim ve alt birim için hedef ve eylem planlarının yapılması,
- Çalışanların bireysel hedeflerinin belirlenmesi,
- İşletme içi ve dışı faaliyetlerin ölçüm kriterlerinin belirlenmesi,
- İşletmeye uygun performans ölçüm sisteminin yapılandırılması,
- Performans ölçüm sisteminin uygulamasını izleyerek olası sorunların çözümlenmesi,
- Kurumsal ve bireysel gelişmenin değerlendirilmesi ve sonuçlara göre gerekli kararların verilmesi

İşletmelerin performans ölçüm ve performans yönetim süreçlerinden maksimum ölçüde fayda sağlayabilmesi; performans ölçüm sisteminin işletme stratejisi ile uyumlu olmasına, performans ölçüm faaliyetinin sürekliliğine, performansı farklı yönlerden yansıtacak performans göstergelerinin kullanılmasına, ölçüm sonuçlarında elde edilen bilgilerin sağlıklı ve güvenilir olmasına, elde edilen ölçüm sonuçlarının karar alma süreçlerinde kullanılmasına bağlıdır.

Günümüzde artık işletme yöneticileri işletme faaliyetleri ile uyumlu ve başarıyla uygulanan bir performans yönetimi sürecinin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesindeki öneminin farkına varmışlardır. Buna ek olarak, performans yönetiminde daha önceki bölümlerde söz edilen çevresel koşulların dikkate alınması, performans ölçümünün hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri içermesi önem taşımaktadır.

4.5 Performans Ölçümleme Sistemi

Performans yönetimi, performans ölçümünü içeren ve başarılı performansı ve sonuçları değerlendirmek için gerekli faaliyetlerin planlama, yürütme, uygulama ve kontrol aşamalarını içeren geniş bir kavramdır. Performans ölçümleme ise, bir işletmenin belirtilen hedeflerine ne kadar iyi ulaştığını belirlemeye yardımcı olmak için operasyonel

sonuçları değerlendirme sürecidir. Başarı göstergeleri, belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını gösterir. Performans yönetim sistemi, firma performansı hakkında sürekli ve zamanında bilgi akışı sağlayarak yönetim süreçlerine geri bildirim olarak hizmet eder.



Şekil 6. Performans Ölçüm Sistemi

Şekil 6'da görüldüğü gibi, stratejik planlama gösterge sisteminin temelini oluşturur. Stratejik planlama süreci, firmanın misyonunu, vizyonunu ve stratejik hedeflerini tanımlar. Bir sonraki aşama, stratejik hedefleri en iyi yansıtan performans göstergelerinin belirlenmesi ve bunların uygulanmasını sağlamaktır. Hedefle ilgili bir performans hedefi belirlenir. Verilerle ilgili olarak, hedeflere ulaşma derecesini gösteren ve veri sağlayan bir veri ölçüm sistemi geliştirilmesinin temelinde yer alır. Periyodik performans ölçümleri daha sonra yapılır ve sonuçlar raporlanır ve değerlendirilir. Performans ölçüm sonuçları, yönetim kararları vermek, faaliyetler hakkında geri bildirim sağlamak ve yeni kararlar almak için performans ölçüm sistemlerini yönetim süreçlerine entegre etmek için kullanılabilecek bir bilgi akışı sağlar. İyileştirilmesi gereken alanlarda yeni düzenleyici kararlar alınmasına yardımcı olur.

İşletmelerin performans ölçmelerinin ardında yatan nedenler arasında işletmenin başarısını bir bütün olarak ölçme, kuruluş hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını gösterme, yönetim tarafından işle ilgili olarak alınan kararların doğruluğunu ölçme, geçmiş faaliyetleri değerlendirme, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini netleştirme, iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarda gerekli önlemleri alma, ticari faaliyetler hakkında bilgi alma gibi sebepler bulunmaktadır.

Bir firmanın performansını ölçmenin temel amacı, iş hedeflerini, bu hedeflere ilişkin temel başarı göstergelerini ve bunların ölçülmesini sağlayan hedefleri misyon ve vizyon çerçevesinde belirlemektir. Bunlar oluşturulduktan sonra, tüm çalışanlar amaç ve hedefler hakkında bilgilendirilmelidir. Çalışanların iş performansına ulaşma çabaları sistematik olarak değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. Bir performans sistemi, çalışanları motive eden ve yönlendiren ödüller ve kariyer fırsatları gibi özelliklere sahip olmalıdır.

Performans ölçümü ve yönetimi, stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Başarı göstergeleri, yönetim faaliyetlerinin başarısını, yönetimin kalitesini, tanımlanmış stratejilerin başarısını ve ekonomik ve teknolojik değişime uyum sağlama başarısını gösterir.

Günümüz araştırma ve uygulamaları performans ölçüm sistemlerinin faaliyetler hakkında sürekli geri bildirim sağladığını, yönetsel karar vermeyi kolaylaştırdığını ve finansal olmayan göstergelerle çok boyutlu bir sistem olması gerektiğini göstermektedir. Performans ölçüm sistemimiz sayesinde bireylerin, tüm çalışma gruplarının, yönetimin performansını ölçebilmekte ve ölçüm sonuçları doğrultusunda firma değer katan iyileştirmeler ve düzenlemeler yapılmasına imkân tanımaktadır. Bunun için de iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sistemi gereklidir.

Performans ölçüm sistemi temel olarak aşağıdaki aşamalardan oluşur:

- Stratejik hedefler tanımlanır
- Performansın boyutları belirlenir.
- Boyut için kullanılan gösterge belirlenir ve hedefler tanımlanır.
- Başarının nasıl ölçüleceği tanımlanır.
- Veri toplama ve raporlamaya olanak sağlayacak sistematik bir yapı oluşturulur.

– Veri sonuçları değerlendirilir ve gerekli iyileştirmeler yapılır.

4.6 Performans Ölçümleme ve Değerlendirme

Rekabetin yüksek, belirsizliğin ve değişkenliğin sıradan hale geldiği bir ortamda faaliyet gösteren firmalar, performans ölçüm sistemlerinde de adaptasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Mevcut ölçüm sistemlerinin bu zorlu yapıda bütünleştirilmesi ya da uyarlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Farklı performans ölçüm sistemleri sıralanmadan önce tarihsel gelişimin ele alınmasında fayda görülmektedir.

4.6.1 Performans ölçüm yaklaşımının tarihsel gelişimi

Performans ölçüm sistemleri geçmişten günümüze sürekli olarak gelişmekle beraber başarıyı ölçmenin ilk adımı 20. yüzyıl arefesinde başlamıştır. 20. yüzyıl başlarında ikinci sanayi devrimi ve ilgili işletme çalışmaları, işletme yönetimi işlevlerine farklı bakış açıları ve algılar getirdi. Taylor, Ford ve Fayol gibi iş dünyası öncüleri örgüte bütünsel ve sistematik bir yaklaşım benimsemiş ve yönetim alanının bilimselleşmesine katkıda bulunmuştur (Berber, 2013). Bu dönemde kuruluşun faaliyetlerinin doğrulanabilir ve karşılaştırılabilir olması değerli veriler içermektedir. Ancak bu değerli bilgilerin her zaman başarılı işletmelere yol açmadığı yönünde bir görüş vardır (Eccles, 1991; Suliman, 2001; Tseng ve Lee, 2009).

Bu dönemde ve yüzyılın ortalarına kadar en geçerli ve kabul edilen gösterge, finansal veriler aracılığıyla kâr ve yatırım getirisini belirleme çalışmasıydı (Kirby, 2005). Başlangıçta kullanılan performans ölçüm yöntemi uzun süredir var olmasına rağmen işletme literatüründe hem eleştiri hem de desteğin odak noktası olmuştur. Performansı ölçmek için önceki yöntemler tarihsel olarak ortalıkta dolanmakla suçlanmıştır (Neely vd., 1996). Ayrıca, sadece organizasyonun finans fonksiyonu üzerinden işletme performansını ölçmeye çalışan popüler bir yaklaşımı da yeterli ve bütünsel veri sağlamamakla eleştirilmektedir (Lev, 2001). Sadece finansal performansa odaklanmak, istikrarlı bir ortamda faaliyet gösteren kuruluşlar için sağlıklı sonuçlar verirken, özellikle çalkantılı bir ortamda ayakta kalmaya çalışan kuruluşlar için eskimiş ve işlevsiz sonuçlar

doğurmaktadır (Nadkarni ve Narayanan, 2007). Değişken ve çalkantılı ortamlar için esnekliğin ve hızlı yanıt vermenin, proaktif bir yaklaşımın ve yeniliğe açık olmanın, işletmenin kurumsal gücünü artırabileceğine inanılmaktadır (Ansoff, 1991). Bu yüzden geleneksel performans metrikleri sorgulanmaya başlanmıştır.

İşletmenin ticari faaliyetlerinin tüm yönlerinin değerlendirilmesini sağlayan performans değerleme önceleri daha geleneksel metriklerin kullanımına dayalıyken 1990'lı yıllardan itibaren performans piramidi, performans karnesi, paydaş temelli performans değerleme ve performans prizması modelleri gibi çok boyutlu performans ölçüm modellerinin benimsendiği görülmektedir.

Geleneksel performans metriklerinin temel özelliklerinin başında kullanılan kriterlerin mali oranlarla ilgili olması ve esas olarak mali sonuçlara dayanması gelmektedir. Mali raporlar ise belirli bir süre için hazırlanır, bu nedenle ani kararlar alınamaz. Müşteri memnuniyeti, yeni ürün/hizmet geliştirme, kalite algısı, çalışan memnuniyeti ve iç süreçler gibi finansal olmayan göstergeler dahil edilmemiştir. Geleneksel ölçüm sistemleri, geriye dönük mali bilgiler içerir ve firmayı ileriye taşıyacak boyuttan yoksundur.

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin ve modern performans ölçüm sistemlerinin ortak özelliği finansal yönüdür. Finansal olarak ölçülen karlılık, verimlilik ve maliyet tüm firmalar için büyük önem taşımaktadır. Ancak temel farklılık; modern ölçüm yöntemlerinde kârlılığın nihai amaç değil, firmanın gelecekteki uygulanabilirliği için bir koşul olmasıdır. Performansı ölçerken kurumsal bakış açısındaki en önemli kaymalar, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin daha önemli hale gelmesi, hem üretim hem de hizmet sunumunda müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çabaların artması ve müşteri odaklı yaklaşımların önemli ölçüde artmasıdır. Geleneksel ve modern performans ölçüm sistemleri arasındaki kritik yaklaşım farkının müşteri memnuniyeti kavramı ile ilgili olduğu görülmektedir.

4.6.2 Performans ölçüm sistemleri

Stratejik yönetim kararlarında etkili olan performans ölçümü ve değerlendirmesinde, dış çevrede zaman içinde meydana gelen önemli değişikliklerin kurumsal bakış açılarına ve karar alma süreçlerine yansıdığı ve kârlılığın tek başına yeterli bir gösterge olmadığı anlaşılmıştır. Firmanın hayatta kalabilmesi ve pazar payını büyütebilmesi için daha rekabetçi olması gerektiği, özellikle müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilikçilik gibi koşulların önem kazandığı ve işletmelere rekabet avantajı sağladığı kanıtlanmıştır. İşletme performansında finansal sonuçları etkilemek için finansal olmayan önlemleri kullanma ihtiyacı da işletmeleri rekabet avantajlarını koruyarak başarıya yönlendirmektedir.

Macmann ve Nanni'ye göre başarılı bir performans ölçümünde kullanılacak performans göstergelerinin taşıması gereken nitelikler aşağıda verilmiştir.

- Stratejik amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak nitelikte olmalı
- Firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlayan kritik başarı faktörlerinden oluşmalı
- Kriterler arasında nedensel ilişkiler kurulabilmeli
- Kriterler açık, anlaşılır ve gerçekçi olmalıdır
- İletişim ve iş birliği kolaylaştırılmalı
- Müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamalı
- Dış çevre ve rekabet koşulları kapsanmalı

Bir organizasyonun performansının tanımlanması ve öneminin vurgulanması kadar, etkisi işletmenin gelecekteki varlığını ve rekabetçi konumunu doğrudan etkileyecek kadar güçlü olan bu kavramın ölçümlenmesi de çok önemlidir. Ancak, araştırmalar incelendiğinde, örgütsel performans algılarındaki değişiklikler ve değişim ile bu performansın ölçümündeki değişiklikler aynı anda meydana gelmemiştir (Avcı, 2005).

Finansal performansın ölçülmesi, organizasyon ortamındaki değişiklikler ve artan rekabet, kısa vadeli planlama için faydalıdır, ancak uzun vadeli stratejik planlama için uygun olmadıklarına dair artan bir fikir birliği vardır. Ayrıca, bu yaklaşımın tek başına paydaşlara esnek veri ve kapsamlı analiz seçenekleri sunamayacağı açıktır (Kirby, 2005).

Finansal yöntem geride bırakılmadan analitik tabloya yeni değişkenler yerleştirerek maliyete ek olarak, üretim verimliliği, kalite ölçümü, dağıtım süreci optimizasyonu ve kontrolü ve esneklik gibi faktörlere odaklanıldığı görülmektedir. Ayrıca bir işletmenin içerisindeki insan unsurunun bireysel bağlılığı, motivasyonu ve eşitliği gibi konular da performans ölçüm sürecinde bütüncül verileri yakalamak için kullanılmıştır (Sacristan-Diaz, Alvarez, Machuca, 2005). İlerleyen bölümde ele alınan belli başlı ölçümleme sistemleri performans değerlemede kullanılmaktadır.

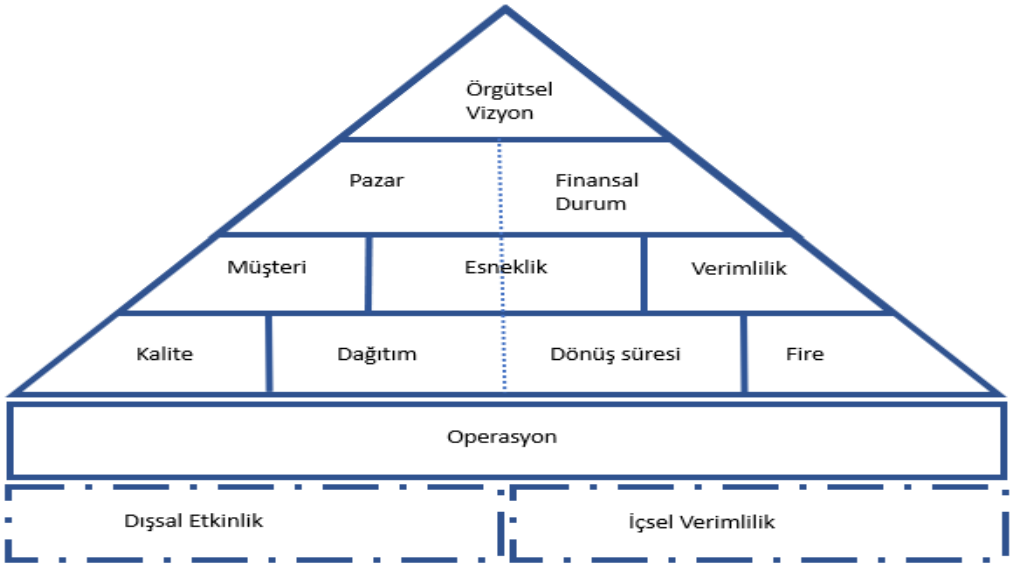
4.6.2.1 Lynch-Cross performans piramidi

Günümüzde örgütlerin performans değerlendirme için kullandıkları çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden birisi olan "Performans Piramidi" ilk olarak 1991 yılında Lynch-Cross tarafından geliştirilmiştir.

Piramidin amacı, organizasyonel hiyerarşik seviyelerde ölçümleri değerlendirmektir (Tangen, 2004). Ayrıca bu performans değerlendirme modeli, finansal faktörlerin, zamanın, kalitenin, müşteri memnuniyetinin ve insanların önemli olduğu, anlaşılması ve kullanılması kolay, stratejik hedeflere ulaşmak için iş operasyonlarının planlanması için bir model olarak tasarlanmıştır (Kılınç vd., 2010, ss. 28-29).

Lynch-Cross performans piramidi modeli; firma, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel kriterleri tanımlamaktadır. Şekil 7'de verilen modelde, örgüt performansının; üretim sonucunda "ne elde edilecek?" sorusunu cevaplamaya yönelik "sonuç" ve "bu sonuçlar nasıl elde edilecek?" sorusunu cevaplamaya yönelik "süreç" boyutlarını ortaya koymaya yarayan finansal ve finansal olmayan iki temel boyutu bulunmaktadır.

Piramidin sağ tarafı işletmenin içsel süreçleriyle ilgili kriterleri ortaya koyarken, piramidin sol tarafı da dış müşteri odaklı kriterleri ifade etmektedir. Piramitte alt basamaklara doğru inildikçe örgütte yer alan birbirine bağlı faaliyetler yer almaktadır.



Şekil 7. Performans Piramit Modeli (Richard ve Kelvin, 1991, Measure Up!. Yardsticks For Continuous Improvement. s.43.)

Bu faaliyetler birbiriyle ilişkili departmanlar arasındaki bir ürün veya hizmetin siparişinin alınmasından dağıtım ve teslimata kadar sırasına uygun ilerleyen işleri kapsamaktadır.

4.6.2.2 Toplam başarı göstergesi-balanced scorecard

Günümüzde en yaygın olarak kullanılan çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden biri olan Balanced Score Card, ilk olarak 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından Harvard Business Review'da yayınlanmış ve literatürdeki yerini almıştır.

Balanced Scorecard, firma performansını dengeli bir şekilde ölçmek için sistematik bir yaklaşımla geliştirilmiş bir yönetim tekniğidir. Balanced Scorecard hedef ve metrikleri, firmanın misyon, vizyon ve stratejisi dikkate alınarak belirlenir (Karaman, 2008, s. 419).

Her bir boyut kendi içerisinde hem kritik başarı faktörlerini oluşturmada hem de içsel ve dışsal iş stratejileri arasında kısa ve uzun dönemli bir denge sağlamaktadır (Gumbus ve Lussier, 2006).

Dengeli Ölçüm Kartı, üst yönetim tarafından hazırlanan stratejilerin belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüşmesine ve dolayısıyla örgütün performansının

artmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanında çalışanların performansını örgüt performansına göre değerlendirerek, çalışanların örgütün amaçlarına uygun davranmasını da sağlamaktadır (Coşkun, 2006, s. 133).

Bu ölçüm kartını kullanan yöneticiler, işletmenin sadece kısa dönemli finansal ölçüm göstergelerine bağlı kalmakla sınırlı değillerdir. Ayrıca bu kart sayesinde yöneticiler uzun dönemli stratejik hedefler ile kısa dönemdeki faaliyetler arasında bağlantı kurmayı da sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996).

Toplam Başarı Göstergesinin perspektifinden ele aldığı boyutlar ve odaklanılan kavramlar Tablo 6' da ifade edilmektedir.

Tablo 6. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları (Kaplan ve Norton, 1992)

Toplam Başarı Göstergesi Boyutları	Odak Noktası
Finansal Kriterler	Yatırımcıların bakış açaısından finansal başarı
Müşteriler	Müşterilere değer yaratmak
Örgüt içi süreçlere ilişkin kriterler	Süreçte etkililik ve verimliliği arttırmak
Öğrenme , yenilik, büyümeye İlişkin kriterler	Gelecekte gelişebilecek değişimlere hazırlıklı olmak

4.6.2.3 Paydaş temelli performans değerleme

Çok boyutlu performans değerleme modellerinden bir diğeri de Atkinson ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen, örgüt performansını paydaşları temel alarak değerlendiren "Paydaş Temelli Performans Değerleme" modelidir.

Bu model, bir kuruluşun paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini başarılı bir şekilde bütünleştirmeye ve bunun nasıl elde edildiğini ölçmeye odaklanır. Bununla birlikte, model yalnızca finansal ve diğer finansal olmayan performans ölçüleri arasındaki dengeye odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda kuruluş ile kilit paydaşları arasındaki ilişkiyi de gösterir. Paydaş, örgüt içerisinde ya da dışarısındaki kurumdan çıkarı olan ve

örgütün performansını etkileyebilen birey veya grubu (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum) temsil etmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006:178).

Paydaş temelli performans değerlendirme modelleri, bir kuruluşun paydaşlarını, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve performans ölçümüne katkılarını dikkate alır. Modele göre, bir kuruluşun paydaşlarının performansı, birincil hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal performans, paydaş performansının toplamı olarak ölçülür (Ağca, 2005: 151).

4.6.2.4 Performans prizması

Örgütsel performansın ölçülmesine yönelik modellerden biri de, Performans Prizması Modeli' dir. İlk olarak 2001 yılında Neely ve Kennerly tarafından, Balanced Scorecard'ın eksikliklerini gidermek için kurumsal paydaşlara en kapsamlı yaklaşımı olan bir model olarak önerilmektedir. Bu modelin diğer modellere göre avantajı, organizasyonun stratejisinden ziyade organizasyonun paydaşlarına öncelik vermesi ve modelin paydaşların ihtiyaçlarını ve neyi başarmayı teklif ettiğini tanımasıdır.

Performans Prizma Modeli, kuruluştaki tüm paydaşları dikkate alan, ölçüme bütünsel bir bakış açısı getiren, kuruluş ve çevresi arasındaki bağlantıyı araştıran, ticari ve kâr amacı gütmeyen tüm kuruluşlara uygulanabilen çok boyutlu bir ölçüm metodolojisidir. Model; Paydaş Memnuniyeti Strateji, Süreç, Yetkinlik ve Paydaş Katkısı olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Nelly vd. 2002, ss. 4-5).

4.6.2.5 Sink ve Tuttle performans ölçüm modeli

Sink ve Tuttle tarafından (1989) geliştirilen klasik bir performans ölçüm yaklaşımı olan bu modele göre, yedi performans kriterinin var olduğu ve bunlar arasında karmaşık ve birbirleriyle karşılıklı ilişkiler olduğu ifade edilmiştir.

Bu performans boyutları şunlardır: Etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, çalışma hayatı kalitesi, yenilikçilik, karlılık/bütçelenebilirlik (Tangen, 2004).

4.6.2.6 EFQM mükemmellik modeli

EFQM Mükemmellik Modeli, ilk olarak 1991 yılında örgütlere performanslarını iyileştirmesi konusunda yardımcı olmak üzere ortaya konulmuştur. Daha sonra 1992 yılında da yapılan değerlendirmeler neticesinde Toplam Kalite Yönetimini desteklemek amacıyla Avrupa Kalite Ödülü verilmiştir.

Bu model, örgütlerin mükemmelliğe ulaşma yolunda kaydettikleri ilerlemelerini ölçerek, yönetim sistemlerini geliştirme konusunda örgütlere yardımcı olmakta ve örgütlerin kuvvetli yönlerini ortaya çıkarmak ve iyileştirme alanlarını görmenizi sağlayarak çözüm bulmaya teşvik eder.

FQM Mükemmellik Modeli, ilk beş kriter 'girdiler' ve son dört kriter 'sonuçlar' olmak üzere toplam 9 kriterden oluşmaktadır. Girdi kriterleri bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerle ilgilidir, sonuç kriterleri ise bir kuruluşun neler başarabileceğine veya performansına yöneliktir. Liderlik, İnsanlar, Politika ve Strateji, İş birliği, Kaynaklar ve Süreçler, modelin başlangıç kriterlerini temsil eder. Çalışan sonuçları, müşteri sonuçları, sosyal sonuçlar ve performans sonuçları çıktı kriterleridir.

Bu modelin en önemli özelliklerinden biri, organizasyonel mükemmelliği sorduğumuzda, organizasyonların belirlenmiş standartlardan ziyade yapılarına ve kültürlerine göre farklı fonksiyonel ve yapısal özelliklere sahip olabileceğini fark edilmesidir. Bu itibarla büyüklüğü veya yapısı ne olursa olsun her kurum veya kuruluş için model olarak kullanılabilir. Bu modelin bu bağlamda çeşitli avantajları vardır (Candeğer, 2008, s. 7).

4.6.2.7 DuPont modeli

DuPont finansal analiz sistemi, firmalara yapılan yatırımların karlılığını artırmak amacıyla Du-Pont de Nemours ve Co tarafından 1918 yılında geliştirilen bir analitik sistemdir (Berk, 2010).

İlk kez Du Pont firmayı tarafından kullanılmış, Tonchia ve Quagini (2010) tarafından hiyerarşik modeller sınıfında ele alınmıştır. Bu yönteme DuPont Analiz Yöntemi veya DuPont Mali Analiz Sistemi adı verilir. Ayrıca bu kavram literatürde DuPont modeli, DuPont özdeşliği, DuPont denklemi ve DuPont yöntemi olarak da bilinir. DuPont'un finansal analiz sistemi iki temel ölçüye odaklanır: Yatırım Getirisi ve Öz Kaynak Getirisi (Koşan ve Karadeniz, 2014, s. 77). Model, finansal performansın birincil ölçüsü olarak yatırım getirisini ve modelin bir parçası olarak satışların yatırıma oranını dikkate alır. Diğer kısım ise satışların satışlara oranını içerir. Bu bağlamda model, firma performansını etkileyen finansal faktörlerin analizine olanak sağlamaktadır. Özellikle üretim maliyetleri ve depolama maliyetleri detaylı olarak ele alındığından aynı sektördeki diğer firmalarla karşılaştırma yapmak mümkündür (Avcı, 2005, s. 99).

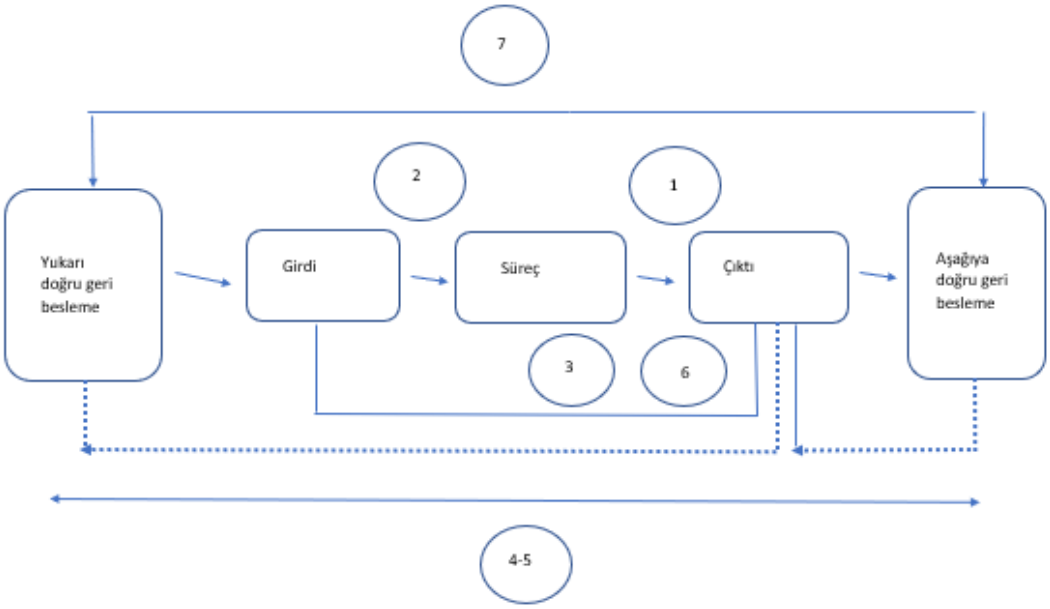
4.6.2.8 Hronec modeli

Bir başka hiyerarşik model örneği de Hronec (1993) tarafından geliştirilen modeldir. Bu model, maliyet, hız ve zaman kavramlarını bütünleştirmesi bakımından diğerlerinden farklıdır. Bu modelde insan kaynakları, süreçler ve organizasyonla ilgili kriterler maliyet, kalite, hız gibi genel kavramlarla bütünleştirilmiştir. Dolayısıyla örneğin çalışanlara ödenen ücretler, eğitim maliyetleri, çalışan ücretleri insan kaynakları boyutuyla ilgili olup, maliyetler başlığı altında firmanın katma değeri olan maliyetle ilgili kriterlerden biridir (Çınaroğlu, 2012, s. 124).

4.6.2.9 Değer zinciri modeli

Sink ve Tuttle tarafından operasyonel prosedürleri takip eden üretim odaklı organizasyonlar için uygun bir yöntem olarak 1989 yılında tanıtılan bir performans ölçüm yöntemidir. Bu model, 1980'de Michael Porter tarafından kuramlaştırılan bir değer zincirindeki ana faaliyetlerin ilişkilerini incelemektedir. Başka bir deyişle, “girdi, süreç ve çıktı” arasındaki ilişkiyi analiz eder (Dulkadir, 2015). Bu model, Şekil 8’de verildiği gibi, başarıyı yedi farklı perspektiften ölçmek için girdiler ve çıktılar arasındaki sürece

bakar. Bu yedi kriter sıralanacak olursa; Etkenlik (1), Etkililik (2), Verimlilik (3), Kalite (4), Yenilikçilik (5), Gelir (6), Karlılık (7), olarak sıralanmıştır.



Şekil 8. Değer Zinciri Modelinde Akış (Sink ve Tutle, 1989)

Bir değer zinciri modeli uygularken, bir kuruluş tarafından gerçekleştirilen tüm süreçler belirli bir sırayla listelenir. Ayrıca, bu yöntemin temel amacı, sürecin maliyetini azaltmak ve çıktı onlara ulaşırken son kullanıcı için istenen değeri yaratmaktır. Bu nedenle normal ardışık işlemler yukarıdaki yedi boyutta değerlendirilir. Bu şekilde kuruluş sürece nereden müdahale edeceğini bilir ve geliştirme süreci belirlenir (Çınaroğlu, 2012). Kuruluşlara, faaliyet gösterdikleri pazarlardaki büyük rakiplerin süreçleriyle kıyaslama fırsatları bulabilirler, böylece sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilirler (Keegan, Eiler, Jones, 1989).

4.6.2.10 OKR-amaçlar ve anahtar sonuçlar modeli

“Hedefler ve Anahtar Sonuçlar” (OKR- Objectives and Key Results) modelinin dünyanın önde gelen kuruluşlarından bazıları tarafından stratejilerini belirlemek ve yürürlüğe koymak için kullanılmaya başlandığı gözlemlenmektedir OKR'ler, neyi başarmak istediğinizi ve bunu başarmak için hangi kilometre taşlarını karşılamanız gerektiğini iletmek için etkili bir hedef belirleme ve liderlik aracıdır.

Ölçülebilir sonuçlarla zorlu ve iddialı hedefler belirlemek için ekipler ve bireyler tarafından kullanılan işbirlikçi bir hedef belirleme yöntemidir. OKR'ler, ilerlemeyi izleme, uyum oluşturma ve ölçülebilir hedefler etrafında katılımı teşvik etme şekli olarak tanımlanmaktadır. OKR metodolojisi Intel'de Andy Grove tarafından oluşturmuş ve John Doerr'a aktarılmıştır. O zamandan beri, Google, Allbirds, Apartment Therapy, Netflix ve Code for America gibi ilham verici sivil toplum kuruluşları da dahil olmak üzere birçok firma bunları benimsemiştir.

OKR ye göre bir firmanın toplamda en fazla beş tane amacı olur. Yani öncelikli olarak beş tane, yoksa saymaya kalktığımızda yüzlerce amacı olabilir. Ancak en öncelikli beş tanenin sıralanması gerekliliği üzerine, bu sıralamayı ortaya koyan bir metodolojidir. Sonuç olarak, OKR'lerin ana faydalarından biri, kilit hedefler belirleme yeteneğidir. İkinci olarak, bu hedeflere ne kadar ulaşıldığını ölçmek için metriklerin veya "anahtar sonuçların" açıkça beyan edilmesi söz konusudur.

OKR'lerde hedeflerin belirli olması gerekmez. Örneğin, işletmenin satışlarının önemli ölçüde artırmak, ya da müşteri memnuniyetini iyileştirmek gibi hedefler olabilir. Bu, işletmedeki herkesin ifade edebileceği unutulmaz hedefler belirlemek anlamına gelir. Bu nedenle firmanın amacı, mümkün olduğunca basit tutmak ve karmaşıklıktan kaçınmaktır. OKR'ler ve KPI'lar arasındaki fark budur. Özetle, OKR'ler ana amaçlarını belirtir. Ölçüm sırasında, kilit rakamlar hedefe ulaşılıp ulaşılmadığını doğrular. Hedefler ve Anahtar Sonuçlar, uzun vadeli net bir yön oluşturmak için kurumsal hedeflerle bireysel çalışan hedefleri arasında bağlantı kuran bir yönetim sistemidir. OKR'ler, iş geliştirmenin itici gücü olarak ortaya çıkıyor. Bu, farklı şekillerde somut sonuçlar üreten bir yaklaşımdır. Çünkü hem firmayı hem de çalışanları hedeflerine ulaşmak için motive eder. Ek olarak, OKR yaklaşımı, ilerlemeyi ölçülebilir sonuçlarla izleme imkanı sunar. OKR yazılımı, genel üretkenliği ve çalışan katılımını artırır. Bu, şeffaflık ve paylaşılan başarı kültürü oluşturur, herkesin kuruluşun başarı arayışına başkalarının katkılarını izlemesine ve desteklemesine yardımcı olur. Birlikte ele alındığında, objektif yönetime popüler bir yaklaşım olan OKR'ler, çalışanların, departmanların ve kuruluşların stratejiyi yürütmeleri için ortak bir çerçeve oluşturur.

Yukarıda ele alınan tüm yaklaşımların çok hızlı değişebilen dış çevre koşulları altında performanslarını değerlendirme ve çıktıları işletmeye geri bildirim olarak daha etkin yönetim döngüleri yaratmak üzere sunmaya çalışan örgütler için önemli katkıları vardır. Özellikle finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri kullanarak bütüncül bir örgüt yönetimi için işletmelerin bu sistemleri kendi endüstri ve örgüt yapıları temelinde sentezlemeleri ve uyarlamaları önem taşımaktadır.

5. ALÜMİNYUM ENDÜSTRİSİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMLEME VE DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN SAHA ÇALIŞMASI

Çalışmanın bu bölümünde, saha çalışmasında kullanılan araştırma yöntemine ilişkin ayrıntılı açıklama sunulmaktadır. Çalışmanın ana amacı, odak alınan ABC işletmesinin farklı dönemlerdeki performans ölçüm sistemlerinin analizi temelinde ve dışsal koşulların değişken yapısını da entegre ederek ölçümleme açısından daha gelişkin bir model önermektir. Sektörün büyüklük ve etkinlik olarak en önemli işletmelerinden birisi olan ABC işletmesi, örnek olay/örnek olay analizi (case study) yaklaşımı ile derinlemesine incelenmiş ve bulgular temelinde stratejik yönetime ilişkin çıktılara ve geleceğe dönük bir model önerisine yer verilmiştir.

5.1 Araştırma Metodolojisi

Sosyal bilimlerde kullanılan araştırma yöntemlerin sınıflandırılmasında araştırma sorusu, araştırmacının olup bitenler üzerindeki kontrol derecesi ve araştırma konusunun güncelliği göz önünde bulundurulur (Yin, 2003). Araştırma yöntemleri arasından araştırma konusunun ve araştırma konusunun özelliklerine göre en uygun yöntemi seçmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada konunun keşfetmeye ve belli noktalara ışık tutmak ve öneriler getirmek amacıyla derinlemesine ele alınmasına olanak sağlayan "örnek olay çalışması" yöntemi benimsenmiştir.

Örnek olay çalışması, özellikle olay ve buna neden olan koşullar arasındaki sınırların daha az net olduğu durumlarda, güncel olayları bağlamları içinde inceleyen deneysel bir araştırma yöntemidir (Yin, 2003, s. 13). Diğer bir tanımda ise Nisbet ve Watt, (1982, s. 5) örnek olay çalışmasını özel bir durumun sistematik bir araştırması olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacıların çalışma konusunu etkileyen çevresel koşulları belirlemek istedikleri durumlarda örnek olay çalışmaları diğer araştırma yöntemlerinden daha faydalı olabilmektedir çünkü çevre koşullarından arındırılmış bir ortamda, hatta kontrol edebilecekleri birkaç değişken koşulun olduğu ortamlarda bile çalıştıkları olguları

incelemek mümkündür. Bu tezde de alüminyum endüstrisinin önde gelen işletmelerinden biri örnek olay yöntemi üzerinden performans analizi, ölçümlemesi ve değerlendirilmesi konularında derinlemesine incelemeye tabii tutulmuş, örnek olay yöntemi bire bir derinlemesine görüşmeler, arşiv ve dokümantasyon taramaları gibi ek yöntemlerle desteklenmiştir.

Öncelikle, araştırma konusuyla ilgili mevcut araştırmalar gözden geçirilmiş ve çalışmada yer alacak konuların listesini yapılarak örnek olay yöntemine hazırlık aşaması gerçekleştirilmiştir. Ön araştırma sürecinde örnek olay çalışmasının tasarımı planlanmış, örnek olay çalışmasında kullanmak üzere bilgi toplanmış, bu aşamada arşiv taraması, doküman ve rapor inceleme, yöneticilerle yüz yüze görüşmelerden ve araştırmacının gözlem ve birikiminden faydalanılmıştır. Aynı konuyla ilişkili farklı kaynaklardan bilgiler elde edilmeye çalışılarak araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olmasına çalışılmıştır. İlerleyen bölümlerde belli kavramların tanımlanması ve açıklanması sırasında tablolar, diyagramlar, akış şemaları kullanılarak elde edilen bilginin kavramsallaştırılması ve aktarılmasında açıklık sağlanmasına özen gösterilmiştir. Son olarak, elde edilen bulgulara dayanarak bir model önerisi geliştirilmiştir. İşletmenin yöneticilerini konuyla ilişkili sorunları tanımasını ve çözümler hakkında düşünmeye sevk etmek ve olası alternatif çözümlemelere kıyasla geliştirilen modeli n uygulanabilirliğini test edecek faaliyetleri özendirmek bu tezin en temel çıktıları olarak görülmektedir. Ayrıca, burada elde edilen bulgular diğer benzer olaylar hakkında yorum yapma fırsatı ve benzer olayları yorumlamak ve çözmek için temel sağlayabilecektir.

5.2 Örnek Olay Analiz Birimi: ABC İşletmesi

Özgün stratejik yönetim modeli ve dengeli sonuç kartı uygulaması için alüminyum endüstrisinde faaliyet gösteren ISO 500'de ilk 100 sanayi işletmesi içinde yer alan ABC işletmesi seçilmiştir. İlgili işletmenin adı yöneticilerinin gizliliği önkoşul olarak ileri sürmeleri nedeniyle tez kapsamında ABC işletmesi olarak anılacaktır.

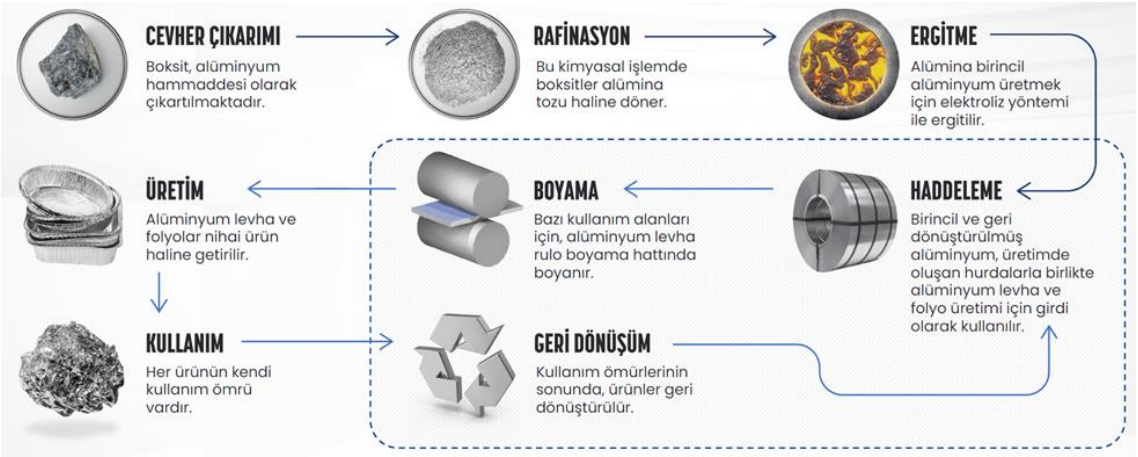
5.2.1 ABC işletmesine genel bir bakış

ABC işletmesi İstanbul merkezlidir ve İstanbul ve İzmit'te üretim tesislerine sahiptir. Firma, ticari faaliyetlerini iki bağımsız tamamına sahip olunan kampüsten yürütmektedir. Alüminyum üretiminin ve ilgili firmanın ülke ekonomisi için önemi, küresel ölçekte Batı Avrupa'da önemli bir yere sahip olması bu sektöre odaklanılmasında önemli rol oynamıştır. İşletmenin müşterileri tipik olarak B2B segmentinde olduğundan, ABC'nin müşteri ilişkilerini yönetmek ve müşteri ilişkileri düzeylerini ölçmek göreceli olarak kolaydır. Önerilmesi planlanan çıktıların müşteri boyutuna büyük katkı sağlayacağı düşünüldüğü için bu durum işletme yönetiminin katılımını da etkilemiştir.

Öte yandan ABC işletmesi yönetiminin araştırmaya konu olan yönetim modelini benimsemesi ve önceden istişare ederek deneysel uygulamasını teşvik etmesi de ABC işletmesi alışma analiz birimi olarak tercih edilmesini etkilemiştir.

5.2.2 İşletmenin faaliyet alanı ve ürünleri

ABC işletmesi alüminyum yarı mamul üretimi ve alüminyum geri dönüşümü üzerine faaliyet göstermektedir. Şekil 9'da alüminyum gibi doğaya uyumlu bir malzemenin yaşam döngüsü içerisinde ABC'nin dokunduğu aşamalar ve bu aşamalarda ortaya koyduğu ürünler gösterilmektedir.



Şekil 9. Alüminyum Yaşam Döngüsü İçinde ABC İşletmesinin Faaliyetleri

ABC’nin satışlarının %75’den fazlası ihraç edilmektedir. Ana ihracat ülkeleri başta Almanya gibi sanayileşmiş Batı Avrupa ülkeleri olmak üzere, Avrupa ve Kuzey Amerika’dır.

5.2.3 Firmanın organizasyon yapısı

Firmanın organizasyonunu oluşturan ana bölümler ve görevleri aşağıdaki şekildedir:

• Operasyonlar Genel Müdür Yardımcılığı: üretim ve tesislerin yönetiminden, yatırım planlaması ve uygulaması ile kalite yönetiminden sorumludur.

• Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı: finansman, bütçe, gider, vergi ve teşvik yönetiminden sorumludur.

• Satış Genel Müdür Yardımcılığı: müşteri yönetimi, satış yönetimi ve satış operasyonlarından sorumludur.

• Tedarik Zinciri Direktörlüğü: tedarik stratejisi, üretim planlaması ve envanter yönetimi, gelen ve giden lojistik, ithalat ve ihracat işlemlerinden sorumludur.

• Teknoloji Direktörlüğü: uygulama mühendisliği, süreç mühendisliği, uygulamalı araştırmalar ve laboratuvar hizmetlerinden sorumludur.

• İK Direktörlüğü: personel yönetimi, endüstriyel ilişkiler, İSG-Çevre ve idari işlerden sorumludur.

• Strateji ve Pazarlama Direktörlüğü: stratejik planlama, ürün yönetimi, sürdürülebilirlik, kurumsal ilişkiler ve pazarlama iletişiminden sorumludur.

Ek olarak Dijital Dönüşüm Müdürü ve Risk ve Kontrol Müdürü matris yapıda genel müdüre bağlı çalışmaktadır. İK ve Mali İşler bölümleri de fonksiyonel olarak işletmenin ilgili bölümlerine bağlıdır. Satın alma fonksiyonu merkezi olarak gerçekleştirmekte ve ilgili koordinasyon Tedarik Zinciri Direktörlüğü tarafından sağlanmaktadır.

5.3 Stratejik yönetim modeline uygun hazırlık faaliyetleri

Bu çalışma kapsamında geliştirilen Stratejik Yönetim Modeli ve önerilen Dengeli Hedef Sonuç Kartı yönteminin seçilen işletmede uygulanıp uygulanmaması ve işletmenin faaliyet sonuçlarını etkileyip etkilemeyeceği araştırılmaktadır. Bu bağlamda inceleme iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İki aşamada tasarlanan bu çalışmanın ilk aşamasında tanımlayıcı, ikinci aşamasında deneysel örnek olay yöntemi kullanılmıştır. İlk adımda, gözlem, arşiv analizi ve görüşmeler yoluyla seçilen firmanın mevcut durumu belirlenmiş, sonrasında bu işletmeye uygun yöntem ve model önerilmiştir. Firmanın genel durumunun ve mevcut performans değerlendirme sisteminin tanımlandığı tanımsal aşamayı deneysel örnek olay yaklaşımı ile belirli yöntemlerin işletmede uygulanabilirliğinin test edildiği aşama izlemektedir. Önerilen yöntemin temel uygulaması, firma performansı hakkında bilgi içeren raporların hazırlanması ve bu raporların ilgili taraflara önerilmesi de örnek olay çalışmasının çıktılarıdır. Bu süreçte, işletme faaliyetlerine bizzat katılmak, gerekli bilgileri toplamak, süreci etkileyen önerilerde bulunmak ve iş faaliyetlerindeki sonuçları izlemek önem taşımaktadır. Bu açıdan deneysel olay çalışması yöntemi, uygulamanın ikinci aşaması için en uygun yöntem olarak kabul edilmektedir.

Firmanın stratejik planlama hazırlıkları iki ana başlık altında özetlenebilir. İlk başlık altında, sürekli ve yıllık olarak yapılan hazırlık çalışmaları bulunmaktadır.

• Takip (monitoring):

Firmayı veya içinde bulunduğu bağlamı kısa veya uzun vadede etkileyebilecek ekonomik, mevzuatla ilişkili, politik, teknolojik gelişmelerin, tedarikçi, rakip ve müşterilerin faaliyetlerinin takip edilerek stratejik çalışmalar için temel oluşturması hedeflenmektedir.

• Yönetim sistemlerinin oluşturulması ve güncellenmesi:

Firmanın önemli yönetim sistemlerinin birçoğu uluslararası standartlar çerçevesinde oluşturulmuştur ve sertifikalandırılmıştır. Yönetim sistemleri düzenli olarak gözden geçirilmekte, güncellenmekte ve bağımsız denetçiler tarafından yapılan denetimlerle sertifikaları yenilenmektedir.

Stratejik yönetim modeli açısından en önemli yönetim sistemleri arasında; Sürdürülebilirlik Performans Standardı, ISO Risk Yönetimi Sistemi, ISO İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve IATF Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi bulunmaktadır.

• Firma organizasyonunun geliştirilmesi ve güncellenmesi:

Firmanın stratejik amaçlarına ulaşması için gerekli olan organizasyonel yapı ve kadro yıllık olarak yapılan İK strateji çalıştaylarında üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.

• Firma bağlamının oluşturulması ve güncellenmesi:

Yönetim sistemleri standartları, firma bağlamının belirlenmesini ve düzenli olarak güncellenmesini gerektirmektedir.

• Risk ve fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi:

Firma risk yönetimi ISO standardına uygun olarak gerçekleştirmektedir. Risk ve fırsatlar düzenli olarak gözden geçirilmekte, etki ve olasılık olarak değerlendirilmekte ve risk azaltıcı aksiyonlar takip edilmektedir.

İkinci başlık altında ise, belli amaçlarla yapılan odak çalışmaları bulunmaktadır. Bu çalışmaların bazıları için içerik ve konusuna bağlı olarak yönetim danışmanlarından destek de alınmaktadır. 2012-2022 döneminde yapılan çalışmalardan en önemli olanları aşağıda özetlenmiştir.

• Arama çalıştayı:

Stratejik önemli bazı tedarikçiler ve müşteriler gibi paydaşların da katılımı ile yapılmıştır. Bir yönetim danışmanlığı işletmesinin desteği ile firma SWOT'unun belirlenmesi, orta ve uzun vadeli bazı stratejik senaryoların değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi gibi alt çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

• Kullanım alanı skorlama çalışması:

Firmanın ürün karması karlılık, kapasite kullanımı, verimlilik, büyüme potansiyeli gibi boyutlarda skorlanmış ve orta vadeli hedef kullanım alanları belirlenmiştir.

• Ülke skorlama çalışması:

Tüm ülkeler ekonomik büyüklük, büyüme hızı, iş ortamı gibi boyutlarda skorlanmıştır.

• Müşteri skorlama çalışması:

Tüm müşterileri karlılık, büyüklük, sadakat, finansal performans, potansiyel gibi boyutlarda değerlendirilerek skorlanmıştır.

• Turquality yol haritası:

Bir yönetim danışmanlık firmayı ile 2015-2020 stratejik planına uyumlu yol haritası ve hedef pazarlar (ülkeler) belirlenmiştir.

• Kuzey Amerika projesi:

Bir yönetim danışmanlık firmayı ile Kuzey Amerika bölgesinde büyüme seçeneği stratejik olarak değerlendirilmiş, şi modeli çalışmaları, çok aşamalı bir pazara giriş ve büyüme planı hazırlanmıştır.

• Growth Navigator çalıştayı:

Bir yönetim danışmanlığı işletmesinin geliştirdiği metodoloji ile müşteri, insanlar, teknoloji, finansman gibi 7 başlık altında firmanın mevcut durumu ile ulaşmak istediği yer değerlendirilerek alınabilecek aksiyonlar önceliklendirilmiştir.

• Dijital olgunluk çalışmaları:

Değişik yaklaşımlarla iki ayrı danışman firmale yapılmış ve ABC işletmesinin endüstri 4.0 gibi kavramlar açısından gelişim düzeyini belirlenmesi amaçlanmıştır.

• Organizasyonel değişim projeleri:

Organizasyonel tasarım ve değişim yönetimi konusunda uzman danışmanlık firmaları ile satış genel müdür yardımcılığı, teknoloji direktörlüğü, operasyonel genel müdür yardımcılığı gibi bölümlerin organizasyonel yapısını, rol ve sorumluluklarını firmanın stratejik amaçlara uygun olarak temelden tekrar belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir.

5.3.1 ABC işletmesinde strateji değerlendirme süreci

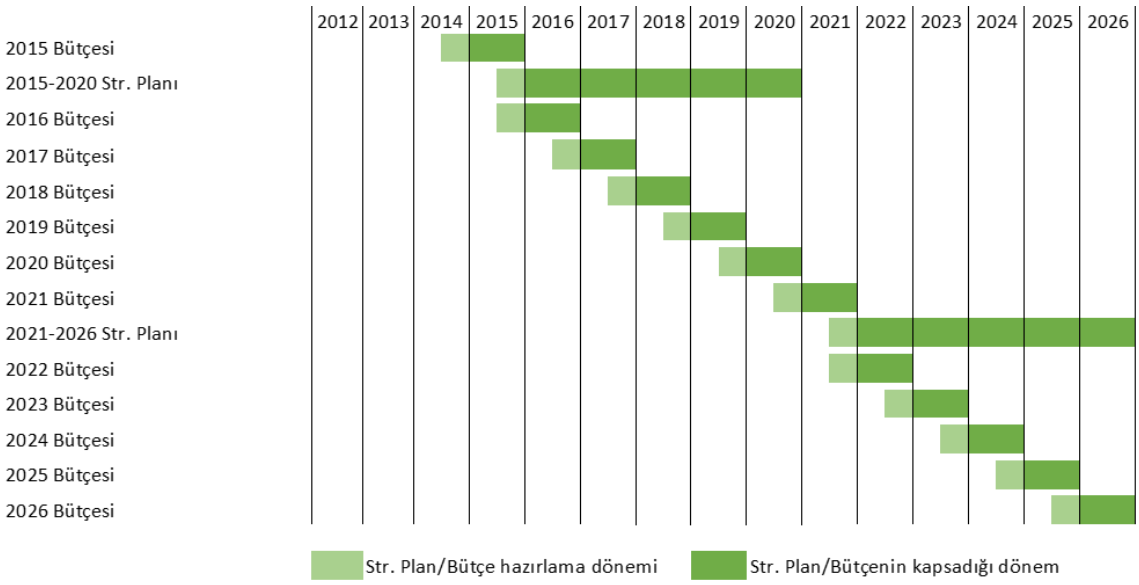
Günümüz işletmelerinin başarısı, uzun vadeli, kalıcı başarıya odaklanarak hareket etmeyi gerektirir. Stratejik yönetim süreci, bir işletmenin uzun vadeli karar alma ve uygulamasını içerdiğinden, uygun stratejinin belirlenmesi ve oluşturulan stratejinin uygulanması işletmenin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

ABC işletmesi alüminyum endüstrisinde faaliyet göstermektedir. Firmanın faaliyet gösterdiği sektörlerde yurt içi ve yurt dışında birçok rakibi bulunmaktadır. Pazarda çok sayıda firmanın olması ve ürünlerin niteliğinin fazla çeşitlendirmeye izin vermemesi sektördeki rekabetin fiyat odaklı olmasına neden olmaktadır. Küçük fiyat farklılıkları bile müşterileri satın alma tercihlerini farklı işletmelere odaklamaya zorlayabilir. Bu bağlamda, firma vizyon ve misyonu doğrultusunda müşteri odaklı bir strateji izlemek firma için çok önemli bir gerçekliktir ve temel stratejik vizyonuna yansıyan tercih edilen tedarikçi olarak belirlenmiştir. Sektörde faaliyet gösteren diğer benzer firmaların da müşteri bakış açısında ciddi eksiklikleri olduğu gözlemlenmiştir.

Sektörün genel algısının yanı sıra özellikle ABC işletmesi müşteri ilişkilerinde zaman zaman çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların başında fiyat rekabeti yoluyla müşteriyi elde tutma, alacakları zamanında tahsil edememe ve siparişleri zamanında teslim edememe gelmektedir. Bu sorunların çözülmesi durumunda müşteri memnuniyeti artacak, müşteri memnuniyeti yüksek olan müşterilerin satın alma tercihlerinde ABC işletmesini tercih edecekleri ve tercih edilen tedarikçi olmanın firmanın temel stratejilerinden biri haline gelmesi beklenmektedir. ABC işletmesi müşteri sadakatini artırarak, fiyat rekabetinin şiddetli olduğu bir alanda önemli bir rekabet avantajı elde edebilecektir.

Müşteri memnuniyeti ve müşteriyi elde tutma arasında ve müşteri sadakati ile finansal başarı arasında önemli bir pozitif ilişki olduğu belirtilmektedir (Neely, 1999). Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artması müşteri sadakatini de artırmaktadır. Müşteri bağlılığındaki artış, firmanın kilit finansal rakamlarındaki olumlu ilerlemeyi de yansıtır. ABC, işinde müşteri odaklı bir strateji izleyerek rakiplerine karşı rekabet avantajı arar.

Strateji değerlendirme süreci 2 ana döngü içermektedir. İlk döngü, 5 yıllık bir dönemi kapsayan stratejik planın hazırlanmasını, ikinci döngü her yıl yapılan bütçe (ve stratejik planın gözden geçirilme) çalışmalarını içermektedir. Şekil 10'da ABC işletmesinin stratejik plan ve bütçe döngüleri arasındaki ilişkiyi ve takvim planlarını göstermektedir.

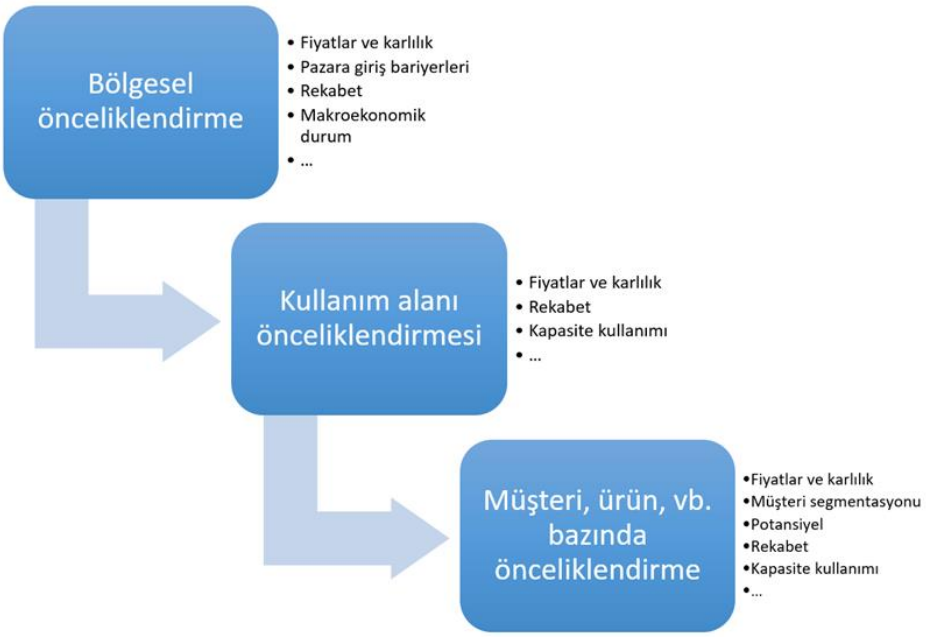


Şekil 10. ABC İşletmesi Stratejik Plan ve Bütçe Döngüleri

Stratejik plan, yukarda belirtilen hazırlık çalışmalarının ışığında Genel Müdür liderliğinde firma üst yönetiminin katılımı ile hazırlanmaktadır. Çalışmalar sırasında firmanın vizyon, misyon ve marka değerleri gözden geçirilmekte ve çevre şartları, iç kısıtlar gibi etmenlerdeki değişimlerin gerektirdiği güncellemeler yapılmaktadır.

Bütçe çalışmaları stratejik planın güncel şartlar ışığında değerlendirmesi ve satış bütçesi taslağı oluşturulması ile başlamaktadır. Satış bütçesi taslağı stratejik bölgesel, kullanım alanı, müşteri ve ürün önceliklendirmelerini de yansıtmaktadır.

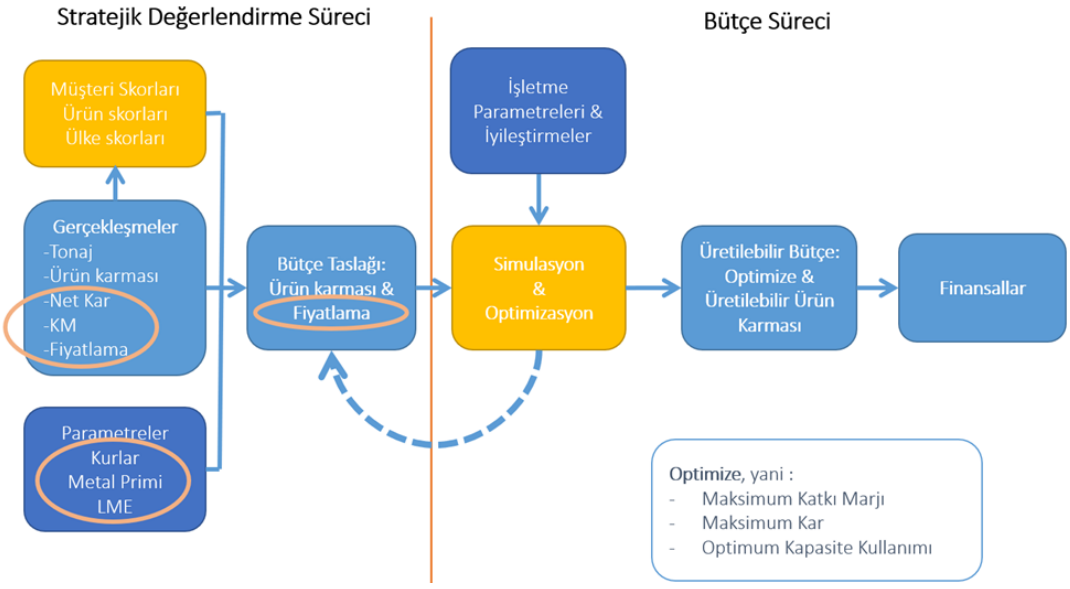
Şekil 11'de ABC işletmesi tarafından uygulanan çok boyutlu önceliklendirme yaklaşımı gösterilmektedir.



Şekil 11. Çok Boyutlu Önceliklendirme Yaklaşımı

Müşteri ve ürün bazında fiyat, maliyet, verimlilik gibi önemli göstergeler için öngörüler yapılmakta ve bir simülasyon ve optimizasyon programı kullanılarak nihai üretim ve satış bütçesi belirlenmektedir. Personel giderleri, genel giderler, finansman ve vergi giderleri gibi kalemlerin de bütçelenmesi ile bütçe finansal tabloları oluşturulmaktadır.

Şekil 12'de ABC İşletmesinin Stratejik Değerlendirme (Gözden Geçirme) ve Bütçe Süreci gösterilmektedir.



Şekil 12. ABC İşletmesinin Stratejik Değerlendirme (Gözden Geçirme) ve Bütçe Süreci

5.3.2 Stratejik yönetim modeli çıktısı ve açıklamaları

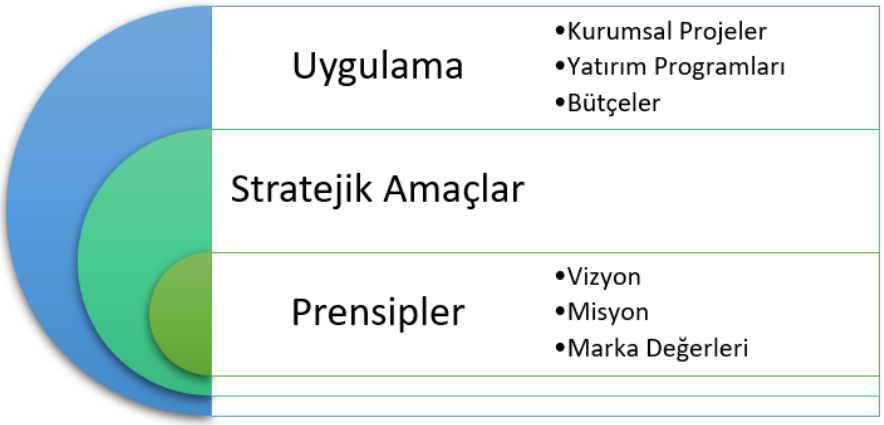
ABC işletmesinin stratejik yönetim modeli çok katmanlı bir yapıya sahiptir.

• İlk katman firmanın vizyon, misyon ve marka değerlerinden oluşmaktadır.

•İkinci katmanda ise bu genel prensipleri özele indirgeyen stratejik amaçlar bulunmaktadır.

• Son katman ise bütçeler, yatırım programları, kurumsal projeler gibi stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli adımları, yani uygulamayı (execution) içermektedir.

Şekil 13'de ABC İşletmesi Stratejik Yönetim Modeli gösterilmiştir.



Şekil 13. ABC İşletmesi Stratejik Yönetim Modeli

ABC işletmesinin vizyonu başta müşteriler olmak üzere paydaşların beklentilerini aşan, küresel düzeyde rekabet edebilen bir firmayı tanımlamaktadır ve yıllardır fiili olarak yaptıklarının bir ifadesidir: "Müşteri, çalışan ve hissedar beklentilerini aşan, uluslararası büyümeyi artırarak sürdüren, küresel kültüre sahip bir firma olmak."

Bu öz ifade daha açık olarak;

• Çalışan beklentilerini aşarak mutlu ve motive (engaged) bir takımın oluşturulması,

• Mutlu ve motive çalışanların sayesinde müşterilerin beklentilerini aşan bir hizmet seviyesine ulaşılması,

• Yüksek hizmet seviyesi ile küresel düzeyde rekabet kabiliyeti oluşması,

• Küresel rekabet kabiliyeti ile ihracat pazarlarında büyümenin devam etmesi,

• Karlı büyüme ile de hissedar beklentilerinin aşılması şeklinde ifade edilebilir.

Firma misyonu ise bu vizyona nasıl ulaşılacağını tarif etmektedir: "Paydaşlarımıza değer yaratmak için:

• Müşterilerimize kalite, hizmet seviyesi, inovasyon ve fiyatın doğru bileşimini sunarak tercih ettikleri tedarikçi olmak,

• Sürdürülebilir üretim metotları ile gelecek kuşaklara daha yaşanabilir bir dünya bırakmak,

• Çalışanlarımız için modern ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmak,

• İşimizin her boyutunda operasyonel mükemmelliğe ulaşmaya çalışmak,

• Her faaliyetimizle markamızı güçlendirmek."

ABC işletmesi misyonu, vizyonda olduğu gibi müşterilerden başlamaktadır. Müşterilerin tercih ettiği tedarikçi olmak için müşteri ihtiyaçlarını doğru anlamak ve bunları karşılamak gerekmektedir.

Sürdürülebilirlik ise, kurumsal yönetişim, çevre ve sosyal boyutlarda toplumun işletmelerden beklentilerini tanımlamaktadır. Bu konuların insanlık için varoluşsal bir öneme sahip olması nedeni ile firmalar için de sürdürülebilirlik en önemli başarı kriterlerinden biri haline gelmiştir.

Çalışanlara sadece istihdam sağlamak günümüzde bağlı ve yetkin bir takım kurmak için yeterli değildir. Firma kültürünün, yönetim yaklaşımının ve çalışanlara sağlanan gelişim fırsatlarının da güncel çalışan beklentilerini karşılaması gerekmektedir.

Modern bir işletme, özellikle küresel düzeyde rekabetçi olmayı hedefliyorsa, işinin her kısmında mükemmeliyetçi ve sürekli gelişim odaklı olmak zorundadır. Tedarik zinciri yönetiminden risk yönetimine, üretim verimliliğinden pazarlama etkinliğine kadar her konuda kendini dünyadaki en iyi örneklerle karşılaştırmak ve geliştirmek zorundadır.

Firmanın kurumsal markası B2B sektörü için ürün markalarından daha önemlidir. Nasıl bir ürün markasının değerinin temelinde tüketici tarafından deneyimlenen ürün performansı varsa, kurumsal bir markanın değeri de müşterilerin deneyimlediği kurum performansından birinci derecede etkilenmektedir. Bu deneyim, müşteri ile direkt ve endirekt temas eden bütün çalışanların performansından ibarettir. Dolayısı ile müşteri memnuniyetini arttıran her faaliyet markayı güçlendirmekte ve değerini arttırmaktadır.

ABC işletmesi marka değerlerini tanımlarken, firmanın müşterileri ve diğer paydaşlar tarafından nasıl algıladığından yola çıkmış ve algılanan "kişilik" özelliklerini vizyon ve misyonu destekleyecek şekilde açık hale getirmiştir. Dolayısı ile marka değerleri firma için hem firma kültürünün temel taşları hem de arzusal (asprational) hedeflerdir:

"Marka değerleri:

• Güvenilir: İş ortaklarımız, ihtiyaçlarını karşılayan, yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri sunacağımıza ve destek olacağımıza güvenebilirler.

• Esnek: Müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve uyum kabiliyetimizle bu ihtiyaçları karşılayan çözümler sunmak için özenle çalışırız.

• Yenilikçi: Tecrübe ve uzmanlığımızı kullanarak ürün ve süreçlerimizin her boyutunda faydalı yenilikler yaparız.

• Sürdürülebilir: Daha sürdürülebilir bir geleceği iş ortaklarımızla şekillendirmek için uzmanlıklarımızı alüminyumun avantajları ile birleştiririz."

Stratejik amaçlar, vizyon, misyon ve marka değerlerinin ifade ettiği genel prensipler ile uygulama arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Stratejik amaçlar temel olarak üç başlık altında toplanmıştır:

"Stratejik amaçlar:

• Markayı sürdürülebilirlikle güçlendirmek

• Doğru alanlarda büyüyerek uzun vadede karlılığı güvence altına almak

• Operasyonel mükemmellikte gelişmek

Stratejik amaçlar, kurumsal sonuç kartı ve yönetim kadrosu sonuç kartlarındaki amaçları tanımlamak için kullanılarak, performans yönetiminin strateji ile hizalanması sağlanmaktadır. Aşağıda bu daha detaylı olarak betimlenmiştir.

5.3.3 Performans sonuç kartlarının tasarlanması

Performans Sonuç Kartları (PSK) uygulamasından elde edilen neticeler "sonuç kartı" adı verilen raporlar aracılığıyla ilgililere sunulmaktadır. Storey'e göre (2002, s. 325) sonuç kartının tasarımı sonuç kadar önemlidir. Çünkü sonuç kartındaki kriterler dikkate alınarak firmanın performansı değerlendirilir ve değerlendirmeye ilişkin sonuçlar sonuç kartı aracılığıyla üst yönetime sunulur.

Bir sonuç kartı, dört boyutu ve bu boyutlar tarafından kullanılan temel performans göstergelerini içerir. Sonuç kartları, süreçler için yaygın olarak önerilen bir formata sahip değildir. Sonuç kartlarının rapor edilme sıklığı üst yönetim tarafından belirlenmektedir ABC işletmesinde gerçekleştirilen uygulamada sonuç kartları aylık süreler halinde raporlanmaktadır.

Sonuç kartında yer alan boyutlar, bu boyutlarda kullanılan performans göstergeleri ve ABC işletmesinin amacı Tablo 7'de gösterilmektedir. Sonuç kartında kullanılan amaçlar, yukarda belirtildiği gibi işletmenin stratejik yönetim modeline uyumlu olarak stratejik amaçlar arasından seçilmektedir.

Tablo 7. ABC İşletmesi 2021 Yılı Sonuç Kartı (Storey, 2002, ss.324-325)

Sıra	Boyut	Amaç	Sıra	Gösterge
1	Müşteri	İşimizi güvenilir, esnek, yenilikçi ve sürdürülebilir prensiplerle yöneterek paydaş beklentilerini aşmak	1.1	Müşteri Memnuniyet Anketi sonucunun iyileştirilmesi
			1.2	Sürdürülebilirlik sertifikasyon sürecinin tamamlanması
			1.3	Dijital yol haritasının netleştirilmesi
2	Gelişim	Hedeflerimizi gerçekleştirecek motive bir takım kurmak	2.1	Ofis çalışanlarında yetenek odağı skorunun yükseltilmesi
			2.2	Saha çalışanlarında yetenek odağı skorunun korunması
3	Finans	Doğru alanlarda büyüyerek uzun vadede karlılığı güvence altına almak	3.1	VÖK'ün bütçeye uygun gerçekleştirilmesi
			3.2	Leverage'ın bütçeye uygun gerçekleştirilmesi
			3.3	Doğru alanlarda büyüme sağlanması
4	Gelişim	İş sağlığı ve güvenliğini birinci operasyonel öncelik yaparak sıfır kazaya ulaşmak	4.1	Kaza Sıklık Hızının (LTI) iyileştirilmesi
			4.2	Kaza Ağırlık Oranının (KAO) iyileştirilmesi
5	Süreç	Bütüncül bir yaklaşımla tedarik zinciri performansını optimize etmek	5.1	OEE seviyesinin iyileştirilmesi
			5.2	Bütçelenen uçtan uca alüminyum envanter miktarına uyum sağlanması

Storey'e (2002) göre sonuç kartında kullanılan performans kriterleri arasında ilişkiler ve etkileşimler olmalıdır. Bu çerçevede, boyutlar arasında nedensel ilişkilerin kurulmasına, doğru ve ölçülebilir performans kriterlerinin belirlenmesine yönelik sonuç haritalarının tasarlanmasına özen gösterilmektedir.

5.3.4 Performans sonuç kartlarındaki neden-sonuç ilişkisi

Performans sonuç kartları hazırlarken firmanın faaliyet gösterdiği sektörün genel özelliklerini değerlendirilerek fiyat rekabetinin yoğun olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı da, firmanın cirosunu artırmanın başarısında önemli bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Satışları artırabilen bir firma daha yüksek üretim kapasitesinde çalışabilir. Üretim süreçlerinde atıl kapasitenin azaltılması, maliyetleri düşürmekte ve firma karlılığına olumlu etki etmektedir. Atıl kapasitenin fazla olduğu aylarda toplam maliyetin

yaklaşık %25'ini oluşturan sabit maliyetler, normal firma faaliyet aylarında %5 civarında gerçekleşmektedir. Aynı maliyetle daha fazla üretebilen firmalar, bu avantajı ürün fiyatlarına yansıtarak rekabet avantajı elde ederler. Mevcut müşterilere daha fazla ürün satarak veya yeni pazarlar geliştirerek ve yeni müşteriler çekerek satışlar artırılabilir.

Faaliyet gösterilen sektörde yapılan karlılığın devamı, rekabet ayrıştırıcı unsur olan hizmet seviyelerinin belirlenmesi ve stratejik pazarlama faaliyetlerinin sonucu olarak hedef bölge-hedef kullanım alanı ve hedef müşteri segmentasyon çalışmaları yapılmıştır. Bu sayede doğru müşteriye doğru hizmet seviyesi sunularak müşteri tatmin düzeyini arttırılır, tatmin düzeyi artan müşteri böylece satın alımlarında işletmeyi tercih etmelerini sağlamakla birlikte müşteri sadakati artırılır.

ABC işletmesinde yapılan müşteri skorlama/segmentasyon çalışmaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

• Kullanım alanı skorlama çalışması:

Firmanın ürün karması karlılık, kapasite kullanımı, verimlilik, büyüme potansiyeli gibi boyutlarda skorlanmış ve orta vadeli hedef kullanım alanları belirlenmiştir.

• Ülke skorlama çalışması:

Tüm ülkeler ekonomik büyüklük, politik ve finansal sağlık, coğrafi yakınlık, alüminyum tüketim potansiyel, sanayileşme, büyüme hızı, ticaret yapma kolaylığı, iş ortamı gibi boyutlarda skorlanmıştır.

• Müşteri skorlama çalışması:

Müşterilerin özelliklerini çok boyutlu olarak değerlendirip ilişkilerimizi şekillendirmemize yol gösterecek altyapıyı oluşturmak amaçlanmıştır. Yapılan çalışma kapsamında tüm aktif müşteriler karlılık, büyüklük, sadakat, finansal performans, potansiyel gibi boyutlarda değerlendirilerek skorlanmıştır ve firma için değeri hesaplanmıştır.

Müşteri skorlama çalışması çeyrek bazında güncellenmekte olup, genel sonuçlar ve geçmiş döneme göre değişen müşteri skorları 5 değer boyutunun her biri için

değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonrasında müşteri bazında aksiyon planları oluşturulup, hayata geçirilmektedir.

• Müşteri Segmentasyonu ve Hizmet Seviyeleri:

Firma genelinde uçtan uca tüm tedarik zinciri süreçlerini inceleyecek ve tekrardan tasarlayacak şekilde yapılan Tedarik Zinciri Dönüşüm Programı kapsamında hizmet seviyesi projesi yapılmış ve tedarik yapılan farklı sektörlerin beklentilerine ve özel müşteri ihtiyaçlarına göre hizmet seviyesi grupları belirlenmiş ve her bir grup için hizmet seviyesi göstergelerinin detayları oluşturulmuştur.

Hizmet seviyesi gruplarına dahil olan müşteriler periyodik olarak güncellenmekle birlikte farklı hizmet seviyesi gruplarındaki performans da takip edilmektedir.

Neely (1999, s. 222) araştırmaları sonucunda müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati, müşteri sadakati ve finansal başarı arasında önemli bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati, ancak müşteri ihtiyaç ve beklentileri tam olarak karşılandığında mümkündür. Bunu başarmak için ABC işletmesi müşterilerine en kaliteli ürünleri, daha düşük maliyetle ve tam zamanında teslim edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

ABC işletmesi, yüksek kaliteli ürünleri düşük maliyetle üretmek ve zamanında teslim etmek için iç süreçlerini iyileştirebilirse, müşteri memnuniyetinin artacağına inanılmaktadır. Memnun müşterilerin ise müşteri sadakatini artırması beklenir. İç süreçlerimizde bu önemli hedeflere ulaşmak için işe özel ve işi tatmin eden çalışanlara yazılı ve sözlü olarak etkin bir iç iletişim ortamı sağlayarak ve çalışanların firma yönetimine katılımını teşvik edilmelidir. İç süreçlerdeki bu önemli hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yaptığı işte uzmanlaşmış, iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, etkili bir işletme içi yazılı ve sözlü iletişim ortamı ve çalışanların işletme yönetimine katılımının arttırılması sağlanmalıdır.

Tablo 7'de verilen ABC işletmesi 2021 sonuç kartında yer alan performans göstergeleri aşağıdaki paragraflarda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Kartta yer alan hedefler firmanın uzun vadeli stratejik amaçlarına paralel bir şekilde oluşturulmuş olup, her birinin altında yer alan göstergeler sene özelinde ön plana çıkması beklenen konulardan seçilmiştir.

• Müşteri memnuniyet anketi sonucunun iyileştirilmesi:

ABC işletmesi en önemli paydaşlarından biri olan müşterilerinin memnuniyetini yıllardır bağımsız araştırma işletmesinin uzun süredir periyodik olarak yaptığı anketlerle ölçmektedir. Müşterilere dokunan tüm konu başlıklarına (ürün kalitesi, lojistik, iletişim, şikâyet, kurumsal imaj vb.) ankette yer verilmekte olup, anket sonuçları titiz bir şekilde incelenmekte ve gerekli görülen konularda aksiyon planları oluşturulmaktadır.

Dolayısıyla müşteri memnuniyet anketi sonucu başarı kriteri olarak belirlenmiş ve yıl sonunda yapılacak anketle performans sonucu ile skorlandırılmak üzere netleştirilmiştir. 2021 yılı özelinde pandeminin ilk döneminin bitmesi ve kısmi normalleşme ile birlikte müşteri/tüketici davranışlarını gözlemleyerek hem müşteri skorlaması hem de hizmet seviyeleri projelerinin sağlayacağı destekle birlikte müşteri memnuniyetinin korunması ve mümkünse arttırılması amaçlanmaktadır.

• Sürdürülebilirlik sertifikasyon sürecinin tamamlanması:

İçinde bulunulan sektör için uluslararası kabul gören sürdürülebilirlik standartları belirlenmiştir. İlgili sertifikasyon süreci, ABC işletmesinin marka değerlerinden biri olan sürdürülebilirliğin uçtan uca kontrolü ve belgelenmesi açısından çok önemlidir. 2020 yılında başlayan kurumsal bir proje ile akredite edilen bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirilen denetim sonrasında zaman planına uygun ve uygunsuzluk olmadan belgelendirmenin tamamlaması hedef olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda ekonomik, sosyal ve çevresel tüm kriterlerin karşılanabilir şekilde süreçlerin, operasyonların ve dokümantasyonun hazır ve uygulanabilir halde olması çok önemlidir.

• Dijital yol haritasının netleştirilmesi:

Kapasitif ve organizasyonel büyümekle birlikte ABC işletmesinin daha verimli, daha planlı ve daha etkin çalışarak iş çıktılarını ve çalışan memnuniyetini arttırabilmesi için

gerekli olan dijital dönüşüm sürecinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan göstergedir. Bu kapsamda danışmanlık alınması, firma içi çalıştayların yapılması ve ihtiyaç analizinin tamamlanması ile birlikte yol haritasının adımlarının ve zaman planının belirlenip firma içinde yayılım yapılması planlanmıştır.

Oluşturulacak yol haritasının ilerleyen yıllarda yapılması gereken kısımları da firmanın kurumsal proje portföyüne eklenerek iş yükü, teknolojik donanım, ekipman, organizasyonel gelişim ve eğitim ihtiyaçları ile birlikte şekillenecektir.

• Yetenek odağı skoru:

Firmanın stratejik planında yer alan uzun vadeli büyüme hedefini sağlayabilmesi için motive bir takıma sahip olması gerektiğinin bilincinde olup, çalışanların bağlığını ve memnuniyetini arttırmak için birçok inisiyatif geliştirmektedir. Bunu firma içi paylaşım, yetkinlik ve mesleki bazlı eğitimlerle desteklemektedir. Sonuçları ise bağımsız araştırma kuruluşlarının anketi ile yıllardır ölçmektedir. 2021 yılı özelinde kurum genelinde yetenek odağı skoru başarı kriteri olarak seçilmiştir.

• VÖK ve Finansal kaldıraç:

Firmanın finansal sağlığının en büyük göstergelerinden biri vergi öncesi karlılık (VÖK) olarak belirlenmiş olup, bütçede hedeflenen VÖK'e göre performans ölçümlenmektedir. VÖK ile birlikte kaldıraç oranı (leverage) da önemli bir finansal gösterge olup, nakit akışı yönetimi açısından yakından takip edilmektedir

Akgüç'e göre (2002:428) serbest piyasa ekonomisinde bir işletmeye yatırım yapmanın amacı kâr elde etmek olduğundan, kârın o işletmeye tahsis edilen sermayeye oranı bir firmanın başarısının ölçüsü olarak kabul edilebilir. Bu oran, firma sahipleri tarafından firma faaliyetleri sonucunda sağlanan sermayenin birim başına kârını göstermektedir. Sonuç kartının hazırlanması esnasında her değerlendirme döneminde ABC işletmesinin karlılık oranları ve rasyoları da hesaplanmakta, dönemsel değişimler nedenleri ile birlikte ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

• Doğru alanlarda büyüme:

Satışlar, bir firma için yalnızca en önemli gelir getirici kalemlerden biri değildir, aynı zamanda firmanın çıktısını etkileyerek maliyetlerde de önemli bir rol oynar. Satışlar arttıkça firma boş kapasiteyi kaldırarak ve normal kapasitede üretim yaparak verimliliği artırabilir. Ancak satışlardaki artışın/büyümenin kısa vadeli fırsatların değerlendirilmesi kadar firmanın uzun vadedeki stratejisini destekler şekilde olması, yatırım planlarına baz hazırlayabilmek ve yatırımlar sonrası kapasitenin hızlıca doldurulabilmesi açısından çok önemlidir. 2021 yılı özelinde "doğru alanlarda büyüme" başlığı altında belirlenen ürün gruplarında ve hedef coğrafyalarda satış performansı başarı kriteri olarak belirlenmiştir.

Sim, Koh ve Letza gibi birçok araştırmacı tarafından dönemsel satışlar dengeli kart uygulamalarında finansal boyutta yer alan bir performans göstergesi olarak kullanılmaktadır.

• Kaza sıklık hızı (LTI) ve Kaza ağırlık oranı (KAO):

Firma birincil önceliğinin iş sağlığı ve güvenliği olması konusunda nettir ve bunu hem iş planlarında hem organizasyonel çalışmalarında hem günlük operasyonlarında hem de hedeflerini belirlerken vurgulamaktadır.

İş güvenliği ile ilgili başarı kriterleri yıllardır hem kurum karnesinde hem de ekiplerin hedeflerinde yer almaktadır. Ağır sanayi koşullarının zorluğunu bilmekle birlikte, sıfır kaza yolculuğunda durumsal ve davranışsal gelişim yolculuğunda hareket etmektedir Bunu destekleyecek şekilde günlük/haftalık/aylık/çeyreklik ve yıllık aksiyon planları oluşturmakta ve gelişimi takip etmektedir.

• Toplam Ekipman Etkinliği (TEE) seviyesinin iyileştirilmesi:

Ekipman verimliliğin arttırılması karlılığın ve işletme sermayesinin optimizasyonu için en önemli göstergelerden biridir. Firmanın sahip olduğu ekipmanların çeşitliliği ve ürün yelpazesinin geniş olması sebepleriyle bu göstergenin olabilecek maksimum seviyede tutulması ve bu amaçla gerekli aksiyonların alınması çok kritiktir.

Kullanılabilirlik, performans ve kalite kırılımlarının her biri darboğaz olan tezgahlarda periyodik olarak takip edilmekte ve raporlanmaktadır. Tedarik zinciri performansının önemli bir göstergesi olarak kurum karnesinde yer verilmiştir.

• Uçtan uca envanter miktarı:

Kurum karnesinde yer alan diğer başarı kriterlerini destekleyecek şekilde envanter miktarı da önemli göstergelerden bir tanesidir. Yeterli ve uygun içerikte envanter ile çalışılması hem karlılığa hem leverage değerine, büyüme ile ilgili hedeflere hem de stok yönetimi kapsamında iş güvenliği hedeflerine doğrudan hizmet etmektedir.

Envanter devir hızı, bir işletmede envanterin ne kadar hızlı satışa dönüştürüldüğünü gösterir. Yüksek bir envanter devir oranı, genellikle envantere daha az sermaye yatırıldığı anlamına gelir ve firmanın daha fazla kar elde etmesini sağlar. Aslında, diğer her şey eşit olduğunda, stok devir hızı yüksek olan firmaların rekabet etme olasılığı daha yüksektir. Bu sayede firma daha düşük fiyata mal satarak satış hacmini artırmakta ve daha düşük kar marjlarıyla daha yüksek karlar elde etmektedir (Akgüç, 2002:407). Stok devir hızı, satılan malın maliyetinin ortalama stok miktarına bölünmesiyle hesaplanır. Bu çerçevede her değerlendirme dönemi için ABC işletmesinin stok devir hızı belirlenir (Sim ve Koh, 2001, s. 21; Letza, 1996, s. 71).

5.4 Stratejik Yönetim Modelinin Uygulanması

ABC işletmesinde kendine özgü strateji yönetim modelinin çıktısı olarak gerekli çalışma, değerlendirme ve hazırlıkların tamamlanmasından sonra dengeli sonuç kartları uygulamasına geçilmiştir.

Özgün stratejik yönetim modeli, daha önce tanımlandığı gibi 5 yılda bir yapılmakta, her yıl bütçe süreci kapsamında gözden geçirilmekte ve bu gözden geçirmeler ile beraber sonuç kartları da oluşmaktadır (Şekil 10 ve Şekil 12).

ABC işletmesinin kültürel yapısının, sermayedarın işletmeden beklentilerinin, içinde olduğu iş kolunun şartlarının değerlendirilmesiyle ortaya çıkan sonuç kartı, yıllık düzenlenmekte her ay raporlanmaktadır.

Stratejik Yönetim Modelimizin sonucu olarak ortaya çıkan 2019 yılı sonuç kartları başlangıç değerlerini yansıtacak olup, 2020 sonuçları ve 2022 ilk altı aylık sonuçları da gerçekleşme olarak resmedilecektir.

5.4.1 Başlangıç aşaması

ABC işletmesinin stratejik değerlendirme süreci uyarınca, her sene yılın ikinci yarısında stratejik plan güncel şartlar ışığında gözden geçirilmekte ve bunun çıktısı bir sonraki yıla ait firma bütçesi için baz olarak kullanılmaktadır. Hazırlanan bütçe yeni yıl başlamadan Holding üst yönetim tarafından onaylanarak netleştirilmektedir.

2020 yılı bütçesi de 2019 yılı ikinci yarısında stratejik plana uygun olacak şekilde oluşturulmuş olup, oluşturulduğu zamanın ekonomik ve sektörel konjonktürüne uygun olarak üst yönetim onayıyla çalışmalar başlatılmıştır.

2020 yılı ilk aylarında COVID-19 pandemisinin dünya çapında yayılmaya başlamasıyla birlikte, ilk olarak Çin, daha sonra diğer ülkeler sokağa çıkma yasağı ve diğer kısıtlamalara maruz kalmıştır. Bu durum 2020 yılı içerisinde tüm coğrafyalarda ve sektörlerde ekonomik yavaşlama ve hatta gerilemeye sebep olmuştur.

Bu ekonomik konjonktür dahilinde ABC işletmesinin 2020 yılı hedef kartı yalın tutulmuş olup, firma bütçesinde yer alan ana finansallar VÖK ve Leverage, Çalışan Görüş Anketi sonuçları, gün kayıplı kazalar ve hedef coğrafyalarda büyüme gösterge olarak belirlenmiş ve alt ekiplere de benzer yalınlıkta yayılım sağlanmıştır.

Tablo 8. ABC İşletmesi 2020 Sonuç Kartı

Sıra	Boyut	Gösterge	Birim	Ağırlık
1	Finans	Vergi Öncesi Kar Seviyesi	000 USD	35%
2	Finans	Net Finansal Borç / FAVÖK	%	25%
3	Gelişim	Çalışan Görüş Anketi Bağlılık Sonucu	Puan	10%

4	Gelişim	LTI İyileştirme (Gün Kayıplı Kazalar)	değer	10%
5	Finans	Hedef Segmentlerde ve Coğrafyalarda Büyüme	ton	20%

5.4.2 Değerlendirme sonuçları karşılaştırması

Bu başlıkta ABC işletmesinin özgün stratejik yönetim modelinin çıktısı olan sonuç kartları karşılaştırılarak işletmenin performansı çok boyutlu olarak analiz edilecektir.

5.4.2.1 Birinci dönem

2020 yılı ilk aylarında COVID-19 pandemisinin dünya çapında yayılmaya başlaması ile birlikte, özellikle sağlıklı finansal yapıyı koruma, çalışanlarımızın memnuniyeti ve bağlılığını artırmaya, iş güvenliği ve sağlığında böyle bir kritik dönemde zafiyete uğramamaya ve büyüme odaklı iş modelimizin de devamına odaklanılmıştır.

Tablo 9. ABC İşletmesi 2020 Sonuç Kartı Gerçekleşmesi

Sıra	Boyut	Gösterge	Birim	Ağırlık	Başarı
1	Finans	Vergi Öncesi Kar Seviyesi	000 USD	35%	**70,0%**
2	Finans	Net Finansal Borç / FAVÖK	%	25%	**103,9%**
3	Gelişim	Çalışan Görüş Anketi Bağlılık Sonucu	Puan	10%	**120,0%**
4	Gelişim	LTI İyileştirme (Gün Kayıplı Kazalar)	değer	10%	**120,0%**
5	Finans	Hedef Segmentlerde ve Coğrafyalarda Büyüme	ton	20%	**100,0%**

Bahsedildiği üzere oluşturulan finansal hedeflerin pandemi öncesi ekonomik konjonktüre göre belirlenmiş olması nedeniyle,

• Karlılık hedefin bir miktar altına kalmıştır. Bu son derece normal bir çıktı olup, Covid sürecinin tüm dünyadaki etkilerine bakıldığında firmanın hedeflerine yaklaşması ve karlılık boyutunda ki başarı göstergesinin pozitif çıktı ile sonuçlanması her açıdan olumludur.

• Hedef segmentlerde ve coğrafyalarda büyüme ise başarılı gerçekleşmiştir. Gelecek açısından yapılan tüm segmentasyon çalışmalarına göre hedeflenen büyümenin gerçekleşmesi gelecek için de çok olumlu bir sonuç olmuştur.

Bununla birlikte; gelişim boyutunda yer alan,

• Çalışan görüş anketi bağlılık sonucunda hedefin üzerinde gerçekleşme olması özellikle yine tüm dünyadaki etkilileri Covid sürecinin çalışanların motivasyonuna olan negatif etkilerine rağmen, ABC işletmesinde bağlılık sonuçlarının hedefin ve sektörün üzerinde gerçekleşmesi uygulanan politikaların da karşılık bulması adına çok olumlu bir çıktıdır.

• LTI hedefin üzerinde gerçekleşmiştir. Bu konu firmanın en önemli öncelikleri arasında yer almıştır. Kendi sektöründe aktif olduğu coğrafyalarda en iyi sonuçları almak için koymuş olduğu hedeflere ulaşmak için, bu yılın gerçekleşmesi yol haritasına uyum açısından son derece önemlidir.

ABC işletmesinin ilgili dönemde hiçbir boyut, gösterge ve başarı göstergesinde performansı negatif bir çıktısı olmamıştır.

5.4.2.2 İkinci dönem

2020 yılında pandeminin etkisini yoğun bir şekilde hisseden tüm bölgeler ve sektörler için 2021 yılında normalleşme sinyalleri yayılmıştır.

Bu kapsamda firmanın stratejik amaçlarına uygun olacak şekilde amaçlar ve göstergeler oluşturulmuş ve detay bazda hedefler belirlenmiştir.

Tablo 10. ABC İşletmesi 2021 Sonuç Kartı

Sıra	Boyut	Amaç	Amaç Ağırlık %	Sıra	Gösterge	Gösterge Ağırlık %	Ölçüm Birimi
1	Müşteri	İşimizi güvenilir, esnek, yenilikçi ve sürdürülebilir prensiplerle yöneterek paydaş beklentilerini aşmak	15%	1.1	Müşteri Memnuniyet Anketi sonucunun iyileştirilmesi	50%	Puan
				1.2	Sürdürülebilirlik sertifikasyon sürecinin tamamlanması	20%	Puan
				1.3	Dijital yol haritasının netleştirilmesi	30%	Puan
2	Gelişim	Hedeflerimizi gerçekleştirecek motive bir takım kurmak	7,5%	2.1	Ofis çalışanlarında yetenek odağı skorunun yükseltilmesi	50%	Puan
				2.2	Saha çalışanlarında yetenek odağı skorunun korunması	50%	Puan
3	Finans	Doğru alanlarda büyüyerek uzun vadede karlılığı güvence altına almak	55%	3.1	VÖK'ün bütçeye uygun gerçekleştirilmesi	55%	000 USD
				3.2	Leverage'ın bütçeye uygun gerçekleştirilmesi	30%	%
				3.3	Doğru alanlarda büyüme sağlanması	15%	kton
4	Gelişim	İş sağlığı ve güvenliğini birinci operasyonel öncelik yaparak sıfır kazaya ulaşmak	7,5%	4.1	Kaza Sıklık Hızının (LTI) iyileştirilmesi	50%	Değer
				4.2	Kaza Ağırlık Oranının (KAO) iyileştirilmesi	50%	Değer
5	Süreç	Bütüncül bir yaklaşımla tedarik zinciri performansını optimize etmek	15%	5.1	OEE seviyesinin iyileştirilmesi	70%	Puan
				5.2	Bütçelenen uçtan uca alüminyum envanter miktarına uyum sağlanması	30%	ton

Birinci hedef altında yer alan üç farklı göstergede müşteri memnuniyeti, sürdürülebilirlik sertifikasyon sürecinin tamamlanması, firmanın dijital dönüşümü yol haritasının süreç ve zamanlama olarak netleştirilmesi konuları belirlenmiştir.

Diğer bir stratejik amaç olan motive takım kurmanın altında firma çalışanlarının bağımsız bir kuruluşun anketini doldurarak cevapladığı yetenek odağı skorunun sonucu hem ofis hem saha çalışanları için yer almıştır.

Ana finansal odağımız olan doğru alanlarda büyüyerek uzun vadede karlılığı güvence altına almak amacı altında, önceki yılda olduğu gibi VÖK, Leverage ve doğru alanlarda büyüme hedefleri belirlenmiştir.

Dördüncü hedef altında iş sağlığı ve güvenliği konusu bir önceki yıl hedefte yer alan LTI'a ilave olarak KAO hedefini de kapsamıştır.

Süreç kategorisinde yer alan beşinci hedef altında da firmanın hem ekipman verimliliği hem de uçtan uca envanterin yönetimi ön planda tutulacak şekilde göstergeler belirlenmiştir.

Tablo 11. ABC İşletmesi 2021 Sonuç Kartı Gerçekleşmesi

Sıra	Boyut	Amaç	Amaç Ağırlık %	**Sıra**	Gösterge	Gösterge Ağırlık %	Başarı
1	Müşteri	İşimizi güvenilir, esnek, yenilikçi ve sürdürülebilir prensiplerle yöneterek paydaş beklentilerini aşmak	15%	1.1	Müşteri Memnuniyet Anketi sonucunun iyileştirilmesi	50%	**100,0%**
				1.2	Sürdürülebilirlik sertifikasyon sürecinin tamamlanması	20%	**120,0%**
				1.3	Dijital yol haritasının netleştirilmesi	30%	**100,0%**
2	Gelişim	Hedeflerimizi gerçekleştirecek motive bir takım kurmak	7,5%	2.1	Ofis çalışanlarında yetenek odağı skorunun yükseltilmesi	50%	**90,0%**
				2.2	Saha çalışanlarında yetenek odağı skorunun korunması	50%	**90,0%**
3	Finans	Doğru alanlarda büyüyerek uzun vadede karlılığı güvence altına almak	55%	3.1	VÖK'ün bütçeye uygun gerçekleştirilmesi	55%	**119,8%**
				3.2	Leverage'ın bütçeye uygun gerçekleştirilmesi	30%	**112,5%**
				3.3	Doğru alanlarda büyüme sağlanması	15%	**104,5%**
4	Gelişim	İş sağlığı ve güvenliğini birinci operasyonel öncelik yaparak sıfır kazaya ulaşmak	7,5%	4.1	Kaza Sıklık Hızının (LTI) iyileştirilmesi	50%	**70,0%**
				4.2	Kaza Ağırlık Oranının (KAO) iyileştirilmesi	50%	**70,0%**
5	Süreç	Bütüncül bir yaklaşımla tedarik zinciri performansını optimize etmek	15%	5.1	OEE seviyesinin iyileştirilmesi	70%	**87,1%**
				5.2	Bütçelenen uçtan uca alüminyum envanter miktarına uyum sağlanması	30%	**103,8%**

Pandemi koşullarının etkisi devam ederken tedarik zinciri kırılmaları, artan elektrik, doğalgaz ve girdi maliyetlerinin fiyatlarına yansımasına rağmen,

• Müşteri memnuniyeti korunmuş,

• Sürdürülebilirlik sertifikasyon süreci plana uygun tamamlanmıştır.

• Dijital dönüşüm yol haritası da hedefe uygun şekilde netleştirilmiştir.

• Çalışan yetenek skoru hedefi konusunda beklentinin bir miktar altında bir gerçekleşme görülmüş olup, pandeminin bireylerde bıraktığı etkinin göreceli olarak olumsuz olduğu düşünülmektedir.

• Benzer bir şekilde iş sağlığı ve güvenliği konusunda hedefin altında kalınmış olup, konuyla ilgili düzeltici / önleyici aksiyonlar değerlendirmeye alınmıştır.

Pandeminin operasyonlardaki etkisinin azalması ile birlikte sektörün hızlıca pandemi öncesindeki yoğun ve hareketli dönemine girişinin etkisiyle,

• Finansal hedeflerde bütçenin üzerinde performans sağlanmıştır.

Tedarik zinciri performansını arttırmaya yönelik hedeflerden,

• OEE'de bütçenin bir miktar altında kalınmakla birlikte, bütçeye yakın seyretmiştir.

• Envanter miktarına uyum hedefindeyse tedarik zinciri kırılmalarına rağmen başarılı bir yıl geçirilmiştir.

ABC işletmesinin ilgili dönemde hiçbir boyut ve başarı göstergesinde performansı negatif bir çıktısı olmamıştır. Yine bu dönemin tüm dünyadaki yaşandığı Covid sürecin en yoğun yaşanan dönem olduğunu unutmamız gerekir.

5.4.2.3 Üçüncü dönem

2022 yılı için hedefler, bir önceki yıl uygulanan prensibe paralel olarak, stratejik planda yer alan öncelikler dikkate alınarak oluşturulmuştur.

2021 yılındakine benzer öncelik ve içerikte göstergeler oluşturulmuştur. Bir önceki yıldan farklı olarak, gözden geçirme toplantılarını çıktısı olarak 2022 yılı için devam eden stratejik plandaki büyümeyi destekleyecek şekilde alınan yatırım kararının zaman planına uyumu yeni başarı kriteri olarak eklenmiştir. Bu uygulama da ABC işletmesinin özgün stratejik yönetim modeline uygun şekilde hareket ederek, gözden geçirme süreçleri sonunda çıkan çıktıları ilgili sürecine dahil ettiğini de göstermektedir.

Tablo 12. ABC İşletmesi 2022 1. Yarı Sonuç Kartı Ve Gerçekleşmesi

Sıra	Boyut	Amaç	Amaç Ağırlık %	Sıra	Gösterge	Gösterge Ağırlık %	Ölçüm Birimi	Başarı
1	Finans	Doğru alanlarda büyüyerek uzun vadede karlılığı güvence altına almak	50%	1.1	VÖK'ün bütçeye uygun gerçekleştirilmesi	55%	000 USD	**120,0 %**
				1.2	Leverage'ın bütçeye uygun gerçekleştirilmesi	30%	%	**115,7 %**
				1.3	Doğru alanlarda büyüme sağlanması	15%	kton	**96,7%**
2	Müşteri	İşimizi güvenilir, esnek, yenilikçi ve sürdürülebilir prensiplerle yöneterek paydaş beklentilerini aşmak	10%	2.1	Müşteri Memnuniyet Anketi sonucunun iyileştirilmesi	60%	Puan	
				2.2	Dijital yol haritasının gerçekleştirilmesi	40%	Puan	
3	Süreç	Operasyonel mükemmellikte gelişmek	15%	3.1	OEE seviyesinin iyileştirilmesi	25%	Puan	**88,7%**
				3.2	Bütçelenen uçtan uca alüminyum envanter miktarına uyum sağlanması	35%	ton	**95 %**
				3.3	KAP (Kapasite arttırım projeleri) yatırım planına uyum	40%	Puan	
4	Gelişim	Hedeflerimizi gerçekleştirecek motive bir takım kurmak	15%	4.1	Çalışan Bağlılığı Anketi ofis çalışanları bağlılık skorunun korunması	50%	%	
				4.2	Çalışan Bağlılığı Anketi saha çalışanları bağlılık skorunun korunması	50%	%	
5	Gelişim	İş sağlığı ve güvenliğini birinci operasyonel öncelik yaparak sıfır kazaya ulaşmak	10%	5.1	Kaza sıklık hızının 8,30 olarak gerçekleşmesi	100%	Değer	**120,0 %**

2022 H1 sonu itibariyle alüminyum ürünlerine talebin yüksek seyretmesi ancak arzın bunu karşılamaya yeterli olmaması, tedarik zinciri kırılmaları nedeniyle hammaddeye ulaşımın piyasa genelinde nispeten zor olması, enerji ve diğer maliyet kalemlerinde bütün ülkelerde yaşanan artışlar sebepleriyle en önemli konuların başında finansal göstergeler gelmiştir.

ABC işletmesi özgün stratejik yönetim modelinin çıktısına uygun yapılan segmentasyon çalışmaların katkı ve etkisi ile finansal sonuçlar hedefin üzerinde gerçekleşmiştir.

Bununla birlikte hammadde tedarik problemlerine karşılık risk yönetimi perspektifiyle yapılan ilave alımlar ve makinelerde yaşanan plansız duruşlar sebebiyle;

• Envanter miktarı başarı kriteri bütçeye yakın,

• OEE başarı kriterleri hedefin bir miktar gerisinde kalmak ile beraber bir önceki seneye göre artmış ve sürekli iyileşme kültüne uygun ilerleyiş devam etmektedir.

• İş güvenliği ve sağlığı konusunda alınan tedbirler ve hayata geçirilen yeni uygulamalarla birlikte kaza sıklık hızında arzu edilen düşüş ve iyileşme ilk 6 ay itibari ile gerçekleşmiştir. Tablo 12'deki 2.1, 2.2, 3.3, 4.1, 4.2, 5.1 göstergelerinin başarı yüzdeleri yıl sonu itibari ile ölçümlenecektir.

5.5 Sonuç ve Bulguların Yorumlanması

ABC işletmesinin belirlediği stratejik amaçların tümünde 2020-2022 döneminde ve öncesinde olumlu yönde gelişmeler olmuştur. Bu başarılı gerçekleşmelerin altında işletmenin özgün stratejik modelini başarı ile yönetmesi ve modelin çıktılarını çok sayıda kurumsal proje, yatırım programı ve diğer aksiyonlar ile hayata geçirmesi bulunmaktadır.

Yapılan çalışmaların en önemli örnekleri ve destekledikleri başlıca stratejik amaçlar aşağıda özetlenmiştir:

1- İşin güvenilir, esnek, yenilikçi ve sürdürülebilir prensiplerle yöneterek paydaş beklentilerini aşmak:

* 2020-21 yıllarında yürütülen kurumsal proje ile Sürdürülebilirlik Performans Standartları çerçevesinde İstanbul ve Kocaeli tesislerinin denetimi ve belgelendirmeleri Covid-19 pandemisinin getirdiği kısıtlara rağmen majör veya minör uyumsuzluk olmadan tamamlanmıştır. Türkiye'deki ilk firma olarak tamamlanan bu belgelendirme, sürdürülebilirlik açısından işletmenin ulaştığı yüksek olgunluk düzeyini göstermektedir.

* ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi ve ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi belgelendirmeleri işletmenin risk yönetimi olgunluğunu arttırmış ve belgelendirmiştir.

* Tedarik zinciri dönüşüm projesi kapsamında yapılan segmentasyon ve hizmet seviyeleri belirleme çalışmaları ile güvenirlik ve esneklik marka değerlerini desteklemektedir.

2- Hedefleri gerçekleştirecek motive olmuş ve sürece dahil edilen bir takım kurmak:

* Çalışanlar yönelik yapılan birçok proje, liderlik eğitimleri ve diğer aksiyonlar ile 2015-2022 döneminde olumlu gelişmeler sağlanmıştır. Ulusal ve uluslararası platformlarda ödüller almıştır.

3- Doğru alanlarda büyüyerek uzun vadede karlılığı güvence altına almak:

* Tedarik zinciri dönüşüm projesi kapsamında ürün yönetimi fonksiyonu kurulmuştur. Ürün yönetimi ile müşteri ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi ve karşılanması hedeflenmektedir.

* Yatırım programları ile üretim kapasitesi hedef ürünlere yönelik kapasitesinin arttırılması konusunda kendi sektöründeki en büyük ölçekli yatırım programlarına başlamıştır.

* 2015-2022 döneminde işletme genel olarak doğru alanlarda büyüyerek ürün, bölge ve müşteri karması iyileştirilmiş ve karlılık hedeflerine ulaşmıştır.

4-İş sağlığı ve güvenliğini birincil operasyonel öncelik yaparak sıfır kazaya ulaşmak

* 2015-2022 döneminde iş güvenliği göstergelerinde çok ciddi iyileştirmeler gerçekleşmiştir. Bu alanda yapılan çok sayıda proje ve aksiyon Yaşam Güvenliği programı kapsamında yapılandırılmış ve yönetilmiştir. Bu alanda da yaptığı ve uygulamaya aldığı başarılı çalışmalarından dolayı ilgili kamu kuruluşları tarafından ödüller almıştır.

5-Bütüncül bir yaklaşımla tedarik zinciri performansını optimize etmek

* Tedarik zinciri dönüşüm projesi, 15 alt projeyi içermekte ve işletmenin hemen her sürecinde işletmenin rekabet gücünü ciddi düzeyde arttırmayı hedeflemektedir. Kendi alanında Türkiye'nin en büyük dönüşüm projesi olmak ile beraber, çalıştığı danışmanlık işletmesi ile beraber özgün bir modeli de uygulamaya almıştır. Projelerin tasarım ve uygulama fazları başarı ile tamamlanmıştır. Önemli alt projeler arasında Satış ve Operasyonel Planlama (S&OP) sürecinin uygulamaya alınması, proje yönetim ofisinin

kurulması, kontrol kulesi yaklaşımı (ve yukarda belirtildiği gibi hizmet seviyesi projesi ile ürün yönetimi projesi) bulunmaktadır.

6-Batıdaki en büyük üretici konumunu ve uzmanlığını avantaj olarak kullanmak

* Ar-Ge merkezi kurulmuş ve işletmenin fikri sermayesi tescil edilen patentlerle güçlendirilmiştir.

* Hem müşteri ihtiyaçlarına hem de kullanılan teknolojisinin kısıtlarına ve özelliklerine uygun yeni ürünler geliştirilmiş ve bazı mevcut ürünlerin özellikleri iyileştirilmiştir. Bunların arasında yüksek oranda geri dönüştürülmüş girdi kullanan ve bu sayede daha sürdürülebilir ürünler de vardır.

Yukarda verilen 2020-2022 1. Yarı sonuç kartları ve gerçekleşmeleri Tablo 13'te kombine edilerek özetlenmiştir.

Bu tabloda pandeminin getirdiği şartlar nedeni ile bilinçli olarak yalınlaştırılan 2020 yılında çalışan, iş güvenliği ve (işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için zorunlu olan) karlılığa odaklanıldığı görülmektedir.

2021 ve 2022 yıllarında ise, müşteri, finans, gelişim ve süreç boyutlarını ve kısa-uzun vadeli öncelikleri dengeleyecek şekilde hedefler alınmıştır.

Tablo 13. ABC İşletmesi 2020-2022 Kombine Sonuç Kartı Gerçekleşmeleri

Boyut	Amaç	Gösterge	2020		2021		2022	
			Ağırlık %	Başarı	Ağırlık %	Başarı	Ağırlık %	Başarı (1.Yarı)
Müşteri	İşimizi güvenilir, esnek, yenilikçi ve sürdürülebilir prensiplerle yöneterek paydaş beklentilerini aşmak	Müşteri Memnuniyet Anketi sonucunun iyileştirilmesi			8%	**100.0%**	6%	
		Dijitalleşme			5%	**100.0%**	4%	
		ASI sertifikasyon sürecinin tamamlanması			3%	**120.0%**		
Finans	Doğru alanlarda büyüyerek uzun vadede karlılığı güvence altına almak	VÖK	35%	**70.0%**	30.3%	**119.8%**	27.5%	**120.0%**
		Leverage/Borçluluk	25%	**103.9%**	16.5%	**112.5%**	15.0%	**115.7%**
		Doğru alanlarda büyüme sağlanması	20%	**100.0%**	8.3%	**104.5%**	7.5%	**96.7%**
Gelişim	Hedeflerimizi gerçekleştirecek motive bir takım kurmak	Ofis çalışanları bağlılık anketi	10%	**120.0%**	3.8%	**90.0%**	7.5%	
		Saha çalışanları bağlılık anketi			3.8%	**90.0%**	7.5%	
	İş sağlığı ve güvenliğini birinci operasyonel öncelik yaparak sıfır kazaya ulaşmak	Kaza Sıklık Hızının (LTI) iyileştirilmesi	10%	**120.0%**	3.8%	**70.0%**	10.0%	**120.0%**
		Kaza Ağırlık Oranının (KAO) iyileştirilmesi			3.8%	**70.0%**		
Süreç	Operasyonel mükemmellikte gelişmek/Bütüncül bir yaklaşımla tedarik zinciri performansını optimize etmek	OEE seviyesinin iyileştirilmesi			10.5%	**87.1%**	3.8%	**88.6%**
		Bütçelenen uçtan uca alüminyum envanter miktarına uyum			4.5%	**103.8%**	5.3%	**95%**
		KAP (Kapasite arttırım projeleri) yatırım planına uyum					6.0%	

ABC işletmesinin sonuç kartları incelendiğinde ilk olarak dikkati çeken noktalardan biri, işletmenin stratejik yönetim modelini uygularken hem güncel şartları hem de uzun vadeli amaçları dikkate alması ve model çıktılarını dönemsel şart ve ihtiyaçlara uyarlamasıdır. Bu sayede firma için önemli yönetim prensiplerinden biri olan "esneklik" marka değerine de uygun davranıldığı da söylenebilir. Örnek olarak, 2020 yılında pandeminin getirdiği özel şartlara işletme hızla ayak uydurarak sonuç kartı yapısını yalınlaştırmış ve firma yönetiminin en önemli konulara odaklanmasını desteklemiştir.

İşletmenin temel prensiplerinden biri, çalışanı, daha doğrusu insanı, işinin merkezine konumlandırmasıdır. Bu sayede hemen her işletmenin çok olumsuz etkilendiği pandemi döneminde bile çalışan bağlılığı göstergeleri hedeflerin üzerinde gerçekleşmiştir.

İş güvenliğinin sürekli gündemde tutulması ve yapılan çalışmalar sayesinde ilgili göstergelerdeki hem uzun vadeli (2015-2022 1. Yarı), hem de kısa vadeli (2020-2022 1.

Yarı) ciddi iyileşmeler ile işletmenin bu boyuttaki olumlu olgunlaşma sürecinin devam ettiğini göstermektedir.

ABC işletmesinin bu boyut için seçtiği göstergeleri yorumlamak için işletmenin operasyonlarının 2020-2022 1. Yarı döneminde pandemi, tedarik zinciri kırılmaları, savaş gibi nedenlerle çok değişken ve belirsiz olan bir ortamdan etkilendiğini göz ardı etmemek gerekmektedir. Örneğin, OEE iyileştirme hedeflerine ulaşılmamış olmasına rağmen, firma üretim hedeflerine zorlayıcı çevre şartlarına rağmen genel olarak uymuştur ve değişen koşullara kendisi adapte etmiştir. Tedarik zinciri dönüşüm projesi ile hayata geçirilen Satış ve Operasyonel Planlama sürecinin sağladığı esneklik ve çeviklik, hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlanmasına imkân vermiştir.

İşletmenin karlılığının 2020 yılında pandemi şartlarında hedefine göre bir miktar etkilendiği ama 2021 ve 2022 1. Yarıda performansın çok iyileştiği görülmektedir. Bu sayede firma yatırım programlarına arttırarak devam edebilmiştir. Nakit yönetimi ve dolayısı ile leverage/borçluluk göstergesi ile doğru alanlarda büyüme göstergesi de stratejik amaçlara uygun olarak gerçekleşmiştir.

ABC işletmesinin müşteri memnuniyeti sonuçları genel olarak yüksek ve ortalamaların üstünde gerçekleşmektedir. Aynı zamanda işletmenin gelecek dönemlerde müşteri memnuniyetini koruma ve geliştirme amacı ile gerçekleştirdiği sürdürülebilirlik ve dijitalleşme projelerinin başarılı olduğu görülmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejilerin oluşturulma sürecindeki yapılan çalışmalar ve izlenilen yöntemler önemlidir. Gerek stratejik yönetim yaklaşımının gerekse performans göstergelerinin saptanmaları ve seçilmeleri için literatürde çok sayıda yöntem bulunsa da her firmanın "kendine özgü, sadece kendine benzeyen (unique)" olduğu dikkate alındığında, farklı yöntemler yaratmak ve uygulamak riskli ve cesurca görünse de firma başarısına daha fazla katkı sağlayabilmektedir. Temel Performans Göstergeleri, bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için bir kuruluş içindeki süreçleri değerlendirmek, yönetmek ve geliştirmek için kullanılır. Ek olarak, farklı şirketlerin, fabrikaların, departmanların, ekiplerin ve bireylerin performansını karşılaştırmak için performans ölçümleri de kullanılır. Ağırlıklı finansal ölçüleri kullanarak performansı değerlendirmeye yönelik geleneksel yöntemler, kurumsal performansın değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. 1980'lerde ve 1990'ların başında, yöneticiler finansal göstergelerini yetersiz buldular ve performansı ölçmek için yeni yollar aramaya başladılar. Çoğu şirket tarafından kullanılan finansal standartlar, kurumsal yönetim için değil, finansal tabloların hazırlanması için geliştirilmiş ve bu nedenle karar verme süreçleri için yetersiz kalmıştı. Tam da bu sorunlar gündemdeyken, bilgi toplumuna geçiş, ekonomide ve ticari uygulamalarda çok büyük değişiklikleri beraberinde getirmiştir.

Kaplan ve Norton (1999:8) ve Niven (2002:4) bilgi çağındaki işletmelerin genellikle iki sorunla karşı karşıya olduğunu savunmaktadır. Bu sorunlardan ilki şirketlerin stratejik uygulamalar oluşturamaması, ikincisi ise performans değerlendirmede kullanılan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksiklikleridir. Daha sonraki dönemlerde bu çalışmalar ışığında oluşturulan dengeli sonuç kartı yöntemi- Balanced Score Card (BSC) değişik birçok tanımlama ve farklı isim ile beraber de birçok gelişmiş ülkelerde uygulanmıştır. Literatürde işaret edilen eksikler ise kısmen giderilmiş ve 1990'lı yılların başında işletme literatürüne girmiştir. Ancak bu yöntem, stratejilerin oluşturulmasında etkin olarak kullanılmamıştır.

Bu tez ilgili konuya çözüm olarak yeni bir stratejik yönetim modeli önerisi sunmakta, bu eksikliğin giderilebileceğini uygulama çıktıları ile ortaya koymaktadır.

Literatür taramalarında ve uygulama örnekleri incelendiğinde işletme performansı, dengeli hedef kartı ve strateji arasındaki uyum için temel eksikliğin, strateji oluşturma süreçleri ile entegrasyonun olduğu saptanmıştır. Stratejinin başarıya ulaşması, kullanılan özgün stratejik yönetim modeli, modelin çıktısı, yapılan çalışmalar ile sentezlenmiş bir sonuç kartı yöntemi için Türkiye'de de de yaygın bir uygulama alanı da bulunamamıştır. Doktora tez hazırlama döneminde literatürde yer alan hiçbir strateji formüle etme metodunun amaçlarımıza ne kadar yaklaştığımızı ölçmede kullandığımız anahtar performans göstergelerinde anlamlı iyileşmeler sağlamadığının görülmesi üzerine yeni, inovatif bir strateji-performans yönetimi dual modeli geliştirilmiştir. Modelimizin var olan yöntemlere kıyasla daha hızlı strateji ve performans geliştirme sağladığı somut verilere dayalı olarak sunulmuştur. Bu açıdan da çalışmamızın literatüre fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu tez kapsamında ele alınan ABC işletmesinde son üç yıldaki değişimler analiz edilmiştir. Uygulamayı gerçekleştirmek için bir firma çalışma ekibi oluşturulmuştur. İlk adım olarak iş stratejisini değerlendirme süreci başlatılmıştır. Firma yönetimi ve danışmanları ile görüşmeler yapılmış, firmanın son birkaç yıla ait yıllık mali tabloları analiz edilmiş, çalışanlarla görüşmeler ve çalıştaylar yapılmıştır. ABC işletmesinin performansı hakkında bilgi veren sonuç kartları finansal boyutta; müşteri boyutunda, (iç) süreçler boyutunda ve gelişim (çalışan) boyutundaki performans göstergelerinden oluşmaktadır. Değerlendirme sonuçları için de uygulanan özgün stratejik yönetim modelinin son iki yılı olarak 2020 ve 2021 yıllarının tamamı, yenilenerek uygulanan özgün stratejik yönetim modelinin çıktısı olarak da 2022 yılı ilk 6 ay olarak değerlendirme dönemleri incelenmiştir. Toplam üç dönem incelenmiştir. Her değerlendirme döneminden sonra, sonuç haritasını gözden geçirmek ve tartışmak, sorunları ve çözümleri belirlemek ve ilerlemeyi izlemek için bir toplantılar düzenlenmiştir.

Performans karnesini oluşturan performans kriterlerini izlemek için çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Firma tarafından hazırlanan finansal tablolarda finansal boyut kriterleri ile karşılanmıştır. Bağımsız firmalar tarafından yapılan anketler, yüz yüze görüşmeler ve doküman inceleme yöntemleri ile müşteri tarafında performans kriterlerini takip edilmesinde kullanılmıştır. İç süreç boyutu için iç raporlama, insan boyutu için

performans kriterlerini izlemek için bağımsız firmalar tarafından hazırlanan anketler, görüşmeler ve iç raporlama sistemleri kullanılmıştır.

İlgili dönemler ve uygulama sonucunda ABC işletmesinde ortaya çıkan değişim, ABC işletmesinin uygulamalardan önceki durumu ile karşılaştırılarak söz konusu değişimin ABC işletmesi üzerindeki etkisinin ortaya konulması hedeflenmiştir. İşletmenin belirsiz, değişken ve karmaşık bir ortamlarda performans göstergelerini kullanarak oluşturduğu stratejisini başarı ile uyguladığı ve kendine özgün bir stratejik yönetim modeli olduğu gözlemlenmiştir. ABC işletmesi üst yönetimi, stratejik yönetim modeli sayesinde, hissedarların ve diğer paydaşların beklentilerini işletmenin stratejik amaçlarını tanımlamak için baz almakta ve sonuç kartlarını bu stratejik amaçlara ulaşmak için kullanmaktadır. 2020-2022 1. Yarı sonuç kartları gerçekleşmeleri işletmenin paydaşların beklentilerini karşıladığını ve birçok kez aştığını göstermektedir.

Örgütsel performans konusu her tür işletme için büyük önem taşımakla beraber, terim farklı organizasyonlarda farklı anlamlar ile ilişkilendirilerek kullanılmaktadır. Ayrıca, tüm durumlara uyan evrensel bir örgütsel performans ölçüsü yoktur. Buradaki temel sorun, her bir organizasyon ve durum için uygun organizasyonel performans modelinin (ve metriklerinin) belirlenmesidir. Bu noktada örgütsel performansın bir hedeften ziyade sürekli bir süreç olduğu fikrini benimsemek birçok alanda pratik hale gelmektedir. Bu tez kapsamında sunulan stratejik yönetim modelinin tüm performansa bir süreç olarak yaklaştığı vurgulanmaktadır. Burada da geleneksel performans ölçüm yöntemleri ile modern performans ölçüm yöntemleri arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Modern ölçüm yöntemlerinde, kârlılık nihai amaç değil, şirketin gelecekteki uygulanabilirliği için bir koşuldur. Geleneksel ve modern performans ölçüm sistemleri arasındaki en önemli fark müşteri memnuniyeti kavramı ile ilgilidir. Performansı ölçerken kurumsal bakış açısındaki en önemli kaymalar, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin daha önemli hale gelmesi hem üretim hem de hizmet sunumunda müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çabaların artması ve müşteri odaklı yaklaşımların önemli ölçüde artmasıdır. Bu açıdan kullanılan performans göstergelerinde özellikle müşteri ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması ve memnuniyetinin artırılmasına yönelik çalışmalar ve çıktılar çok net olarak ilgili şirketi ayrıştırmaktadır. Böylece çalışmanın gerek çağdaş yöntemlere uyumu açısından gerekse literatüre katkısı açısından faydalı olduğu düşünülmektedir.

Mevcut veriler, çok sayıda firmanın geçen on yıllık süre zarfında performans ölçüm ve yönetim sistemlerini kayda değer biçimde değiştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu dönüşümün önemli bir bölümünü stratejik performans ölçüm sistemlerinin benimsenmesi oluşturmuştur. Söz konusu bu geniş çaplı benimseme sürecini destekleyecek şekilde, stratejik performans ölçüm sistemlerinin performans üzerinde faydalı etkisi olduğu ve bu etkinin öncelikli olarak stratejik performans ölçüm sistemlerinin amaçlanan stratejilerin oluşumunda ve dolayısı ile de başarılı bir şekilde uygulanmasına katkısı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, performans göstergelerini kullanarak oluşturulan stratejinin başarıya ulaşması, kullanılan özgün stratejik yönetim modeli, modelin çıktısı, yapılan çalışmalar ile sentezlenmiş dengeli sonuç kartı yönteminin bir işletmede başarı ile tatbik edilebileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca, stratejik yönetim olgunluğuna ilişkin algılar kritik öneme sahiptir ve örgütsel performansın göstergeleri olan rekabetçi başarı, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı algılarını önemli ölçüde etkilediği gösterilmiştir. Stratejik yönetim olgunluğunun tüm yönleriyle örgütsel performansı iyileştirmek için geliştirilmesi gereken alanlar varken, stratejik yönetim olgunluğu daha düşük olan şirketlere de stratejik yönetim alanına yatırım yapmalarını önerilmektedir.

Örnek olay olarak işlenen ABC işletmesi için belirsiz, değişken ve karmaşık bir ortamlarda performans göstergelerini kullanarak oluşturduğu stratejisini başarı ile uygulayabileceği kendine özgün bir stratejik yönetim modeli sunulmaktadır. ABC işletmesi üst yönetimi, stratejik yönetim modeli sayesinde, hissedarların ve diğer paydaşların beklentilerini işletmenin stratejik amaçlarını tanımlamak için baz almakta ve sonuç kartlarını bu stratejik amaçlara ulaşmak için kullanmaktadır.

Stratejik yönetim olgunluğuna ilişkin algılar kritik öneme sahiptir ve örgütsel performansın göstergeleri olan rekabetçi başarı, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı algılarını önemli ölçüde etkilediği gösterilmiştir. Stratejik yönetim olgunluğunun tüm yönleriyle örgütsel performansı iyileştirmek için geliştirilmesi gereken alanlar varken, stratejik yönetim olgunluğu daha düşük olan işletmelere de stratejik yönetim alanına yatırım yapmalarını önerilmektedir.

Örnek olay metodolojisi ile yürütülen bu çalışmadan elde edilen sonuçların tüm işletmelere genellenmesi mümkün değildir. Ancak ABC işletmesi ile aynı sektördeki aynı şartlara ve sorunlara sahip firmalar için referans niteliğindedir. Bu tür işletmeler, yöntemi uygulama sürecini ve elde edilen sonuçları kendi uygulamaları için bir rehber olarak kullanabilirler.

KAYNAKÇA

Abacıoğlu, O. (2004). "*Performans Ölçüm Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Kart Uygulaması*" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muhasebe Finansman Ana Bilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.

Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 3(6), 1-15.

Ağca, V. (2005). "*İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 173-193.

Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, MPM, Ankara http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (Erişim tarihi: 03.06.2018).

Akal, Z. (2005). "*İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*", Milli Prodüktive Yayınları No: 473, Ankara.

Akhmetshin, E.M., Vasilev, V.L., Mironov, D.S., Zatsarinnaya, E.I., Romanova, M.V. ve Yumashev, A.V. (2018). "*Internal Control System in Enterprise Management: Analysis and Interaction Matrices*", European Research Studies Journal, 21(2), 728-740.

Aktan, C. C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, https://www.researchgate.net/publication/318673097_stratejık_yonetım_ve_stratejık_planlama, (Erişim Tarihi: 01.02.2020).

Aktan, C.C. (2009). "Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49.

Akyel, R. (2009). "Yönetimin Kontrol Fonksiyonunun Uygulanmasındaki Güçlükler", *Türk İdare Dergisi*, 465, 11-25.

Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A.O., Stevens, R.H. ve Ansoff, R. (2019). *Strategic Management*, Switzerland: Palgrave Macmillan.

Aşgın, S. (2006). "Ülkemizde "Stratejik Planlama" Kavramının Gelişmesi", *Türk İdare Dergisi,* 451, 7-20.

Atkinson, A.A., J.H. Waterhouse ve R.B. Wells (1997). "*A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*", Sloan Management Review, 38(3), 25-38.

Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta

Bay, M., Akpınar, S. ve Yılmazer, R. (2016). "Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 9 (42).

Beckett, J. ve Koeing H. O. (2005). *Public Administration and Law,* ASPA Classics Volume, New York: M.E.Sharpe.

Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi "Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi*", (Ü. Şensoy, Çev.) Ankara: TÜBİTAK Sistem Ofset Basım Yayım.

Birinci, M. (2014). "Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi", *Yükseköğretim Dergisi*, 4(3), 135-147.

Birken, A.S., Lee, S.D., Weiner B.J., Chin, M.H., Schaefer, C.T. (2015). "*From Strategy to Action: How Top Managers' Support Increases Middle Managers*" Commitment to Innovation Implementation in Healthcare Organizations. Health Care Manage Rev., 2015 40(2), 159–168.

Bonnici, T.S., (2014). *Strategic Drift* (Cary L. Cooper, Düzenleme), Wiley Encyclopedia of Management, 1-3.

Bozoğlan, İ.T. (2010). *Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Teco Kipa Uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Bredrup, H. (1995). "*Background for Performance Management*", Performance Management, Chopman&Hall, London.

Brown W. S. ve A. T. Swartz, (1989). "A Dyadic Evalution of the Professional Services Encounter", *Journal of Marketing*.

Cameron, K. S. (1986), "*Effectiveness As Paradox: Consensus and Conflict Conceptions of Organizational Effectiveness*". Management Science, 32(5), ss.539-553.

Cameron, K.S. ve Quinn, R. E. (1999). "*Diagnosing and Changing Organizational Culture*", Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey.

Candeğer, A. (2008). *Deniz Okulları/Eğitim Merkezlerindeki Yabancı Dil Öğretiminin Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli Kapsamında Değerlendirmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Castells, M. (2005). "*Enformasyon Çağı: Ağ Toplumunun Yükselişi*". (E. Kılıç, Çev.) İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Connoly, T., Conlon, E. J. ve Deutsch, S. J. (1980). "*Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach*", Academy Of Management Review, 5 (2), ss.370-377.

Cunningham, J. B. (1977), "*Approaches To The Evaluation of Organizational Effectiveness*", Academy Of Management Review, 2 (3), ss. 463-474.

Coşkun, A. (2006). "Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları". *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi,* 6(19), 119-136.

Coşkun, B. ve Pank Y. Ç. (2018). "Türkiye'de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi", *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16.

Çetin, S. (2005). "Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim", *Türk İdare Dergisi,* 449, 93-100.

Çevik, H. H. (2001). *Organizasyonlarda Stratejik Yönetim*. Ed. Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çınaroğlu, S. (2012). "İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri". *Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi,* 16(2), 119-134.

Çöllü, E.F. ve Summak, M.E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Tüketici Davranışları*. Konya: Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Basın Yayın.

Çubukcu, M. (2018). "Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması", *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 1(2), 61-84.

Daft, R.L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (Çev. Ömür N. Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Dağdelen O. (1997). *Büyük İşletmelerde Dönemsel ve Stratejik Performans Ölçme Sistemleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 25(1), 69-88.

Demirel, Y. ve Güner E. (2015). "İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,* 7(2), 1-14

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. ve McNamara, G. (2014). *Strategic Management: Text and Cases* (7. Baskı). New York: McGraw-Hill Education.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (9. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Doğan, K. C., (2011). "Kamu İdarelerinde Yönetsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği". *Türk İdare Dergisi,* 470, 67-92.

Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 23(2), 81-99.

Draghici, A., Popescu, A. D. ve Gogan, L. M. (2014), "*A Proposed Model for Monitoring Organizational Performance*", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 124, pp. 544-551.

Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçıvangil) İstanbul:Epsilon Yayıncılık.

Dulkadir, B. (2015). *Bilişim Teknolojisi Kullanımının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: TR1 bölgesi Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.

Erdem B., Gökdeniz A. ve Met Ö. (2011), "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 26 (2), ss. 77-112.

Erdem, R. ve Kocabaş, İ. (2004). "Yönetimde Doğu Paradigması", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 175-189.

Eren, E., (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fahey, L. ve Randall, R. (1994). *The Portable Mba in Strategy*. Newyork: J. Wiley İnc.

Forrest, S.P. ve Peterson, T.O. (2017). *It's Called Andragogy*. Academy of Management Learning & Education, 5(1).

Gadiesh, O. (2006). "*Six Attributess of High-Performance Culture*", Leader to Leader.

Garbie, İ. (2016), *Sustainability in Manufacturing Enterpprises, Concepts, Analyses and Assesments for Industry 4.0*, Springer International Publishing, Switzerland.

Gardner, H. K. (2015). *Kıdemli Yöneticiler İşbirliğine Yanaşmadığında*. Harvad Business Review, 75-82.

Genç, F. N. (2008). "*Planlama Paradigmalarında Değişim Çerçevesinde Türkiye'de Stratejik Planlama*". Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Dünya Şehircilik Günü 31. Kolokyumu.

Georgopoulos, B. S. ve Tannenbaum, A. S. (1957), "*A Study Of Organizational Effectiveness*", American Sociological Review, 22 (5), ss. 534-540.

Gumbus, A. ve Lussier, N. R. (2006). "Entrepreneurs Use A Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures", *Journal of Small Business Management*, 44, 407- 425.

Güçlü, N. (2003), G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt* 23, Sayı 2 (2003) 61-85.

Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Güner, S. (2004). Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi, *Türk İdare Dergisi,* 446, 61-78.

Gwadabe, U.M. ve Amirah, N.A. (2017). "*Entrepreneurial Competencies: SMEs Performance Factor in the Challenging Nigerian Economy*", Academic Journal of Economic Studies, 4, 55-61.

Healy, P. M., Krishna G. P. ve Ruback S. R. (1992). "*Does Corporate Performance Improve After Mergers?*", Journal of Financial Economics, 31, ss. 135-175.

Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

He, Q. (2011). "*Dynamics in a Non-Scale R&D Endogenous Economic Growth for Chinese Development*" (Ed. Pablos, P.O., Lee, B.E. ve Zhao, J.).

Howe, S. (1993). *Corporate Strategy*. Hongkong: The Mcmillan Press.

Ingram, H., Richart, T., Scheling. E., Armstead C. (1997). "*A Systems Model of Executive Teamwork*", The TQM Magazine, Vol.9, No.2.

Işık, R. (1991). *Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Hükümet, İşçi, İşveren ve Özellikle ILO'nun Yaklaşımları*. Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, MPM: 47

İraz, R. ve İnce, M. (2002). "Örgütsel Etkinliğin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkilerine İlişkin Bir Araştırma", *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi,* 41(492), 41-46.

Jauch, L. ve Glueck, W. (1989). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Book Company, 5. Baskı.

Juechter, W. M., Fisher, C. ve Randall J. A. (1998). "*Five Conditions for High-Performance Cultures*", Training & Development.

Kandemir, A., Şantaş, F. ve Uğurluoğlu, Ö. (2013). "Sağlık Kurumlarında İç Çevre Analizi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 5(1) 1-15.

Kantola, M., Kettunen, J. ve Helmi, S. (2011). *Strategic Regional Networks in Higher Education.* (Ed. Pablos, P.O., Lee, B.E. ve Zhao, J.). Regional Innovation Systems and Sustainable Development: Emerging Technologies, Hershey/New York: Information Science Reference.

Kaplan, R.S. ve David. P. N. (1996). "*Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System*", Harvard Business Review, 74, 75-85.

Kaplan, R. S. ve David P. N. (2004), "*The strategy map: guide to aligning intangible assets*", Strategy and Leadership, Vol.32, No.5 pp. 10-17.

Karakaplan Ö. E., Doğan E. ve Güngör, H.Y. (2017). "Günümüz Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarına Genel Bir Bakış", *Uluslararası Anadolu Araştırmaları ve İncelemeleri Dergisi*, 1(1), 1-10.

Karasar, N. (1994), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 3A Araştırma, Eğitim, Danışmanlık Ltd., 7. Basım, Ankara.

Keegan D. P., Eiler R. G. ve Jones C. R. (1989). "*Are Your Performance Measure Obsolote?*", Management Accounting, June, 45-50.

Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?". *Hacettepe Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.

Kılınç, İ., Kıngır S. ve Mesci M. (2010). "Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 25-42.

Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2015). "*Kırmızı Okyanus Tuzakları Pazar Yaratma Stratejierini Baltalayan Zihin Modelleri*", Harvard Business Review, 68-73.

Koçak, A.(2009). *İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kosinova, N.N., Tolstel, , M.S., Sazonov, , S.P. ve Vaysbeyn, K.D. (2016). "*Development of Methodological Approach to Enterprise's Financial Strategy Based on Comprehensive Evaluation of Its Strategic Potential*". European Research Studies, 19(2), 21-33.

Koşan, L. ve Karadeniz E. (2014). "Konaklama Ve Yiyecek Hizmetleri Alt Sektörünün Finansal Performansının DuPont Finansal Analiz Sistemi Kullanılarak İncelenmesi". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,* 11(2), 75-89.

Köse, A. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001) "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Celal Bayar Üniversitesi *İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1.

Macmann, P. ve Nanni A. (1994). "*Is Your Company Really Measuring Performance?*", Management Accounting.

Man, T. W. Y., Lau, T. ve Chan, K. F. (2002). "The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies" *Journal of Business Venturing*, 2002, C. 17, S. 2, 123-142.

Mellor, V. (2006). "*Driving a high-performance corporate culture*", Melcrum Publishing, ss. 22-56.

Mirzayeva, G. ve Türkay, O. (2016). "Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1).

Molnar, J. J. ve Rogers, D. L. (1976), "*Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison Of The Goal And System Resource Approaches*". The Sociological Quarterly, 17,ss. 401-413.

Neely, A., Adams C. ve Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London, Financial Times/Prentice Hall.

Nisbet, J. ve Watt J. (1982), *Reguide 26: Case Study*, (Ed. M.B. Youngman), TRC Rediguides Ltd, Oxford.

Özer, M.A. (2015). "İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,* 7(14), 69-84.

Papatya, G. Papatya N. ve Hamsioğlu B.A. (2019). "İşletme Rekabetinde Stratejik Esneklik, Çevresel Türbülans, İşletme Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki: Ankara İlindeki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 3, 1663-1673.

Peker, A.A., Özdemir, Ş., Kerse, G. Arsu, T. (2016). "Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 5(5).

Pettigrew, A. M., (1979). "*On studying organizational cultures*", Administrative Science Quarterly, 24, ss. 570-581.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Simon & Schuster Adult Publishing Group, Uyarlama), New York: The Free Press.

Robbins S. ve Barnwell N. (2002). *Organisation Theory: Concepts and Cases*, Prentice Hall: Australia.

Ryan, B., Scapens R. W. ve Theobald M. (1992), *Research Method and Methodology in Finance and Accounting* , Academic Press Lim. London.

Sargut, A.S. ve Özen, Ş.(2010). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Sarıaltın, H. (2003). *Örgüt Performansının Ölçülmesinde ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Firmalarında Kıyaslama Uygulamaları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Scapens, R W. (1992), "*The Role of Case Study Methods In Management Accounting Research: Apersonal Reflection and Reply*", British Accounting Review, No:4

Scholz, C. ve Zentes, J. (2006). "*A Strategy Map for Germany: From Passive Self-Pity to Offensive Self-Renewal, Strategic Management - New Rules for Old Europe*", Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Seashore, S E. ve Yuchtman, E. (1967), "*Factorial Analysis of Organizational Performance*", Administrative Science Quarterly,12(3), ss.377-395.

Sevinç, B. (2014). "Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması", *Türk İdare Dergisi*, 479, 213-242.

Sinclair, D. & Zairi, M. (1995). "Effective Process Management Through Performance Measurement: Part III- an Integrated Model of Total Quality-Based Performance Measurement", *Business Process Management Journal*, 1(3), 48-65.

Söyler, İ. (2007). "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)", *Maliye Dergisi*, 152, 103-115.

Sözen, H.C., ve Basım, H.N.(2012). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Steers, R. M. (1976). "*When is An Organization Effective?. A Process Approach To Understanding Effectivenes*", Organizational Dynamics 5(3), ss.50-63.

Sull, D., Homkes, R. ve Sull, C. (2015). "*Stratejinin İcrası Neden Tutmaz? Ve Bu Konuda Ne Yapmak Gerekir?*" Harvad Business Review, 58-67.

Sumiati, R, A. ve Pramono, S. (2019). "*The Role of Strategic Planning and Flexibility in Shaping SMEs Market Orientation in Turbulence Business Environment*", European Research Studies Journal, 22(1), 221-236.

Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Özbaran Ofset.

Şimşek ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Örnek Uygulamalar*. İstanbul: Hayat yayınları

Spicer, B.H. (1992). "*The Resurgence of Cost and Management Accounting; A review of Some Recent Developments in Practise, Theories and Case Research Methods*", Management Accounting Research, 3, 1-37

Tamimi, Y. (2005). *Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği)*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Tangen, S. (2004), *Evaluation and Revision of Performance Measurement*.

Tangen, S. (2004). "Performance Measurement: From Philosophy to Practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.

Tanış, V. N. (1997). "Theoretical Background of Some ResearchMethods Applicable in Cost and Management Accounting", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2.

Tanış, V. N. (1999). "Faaliyete Dayalı Maliyet Yönteminin Anlamı, Önemi ve Faydaları", *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* Cilt17, Sayı 2, Ankara

Taşçı, D. ve Çabuk S. N. (2013). "*Kalite Yönetim Sistemleri*", Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını: 2810, Eskişehir.

Toffler, A. (1989). *Uyumlu Şirket*. Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul.

Tokat, B. ve Ergun D. (2004), *İşletmecilik Bilgisi*, Avcı Ofset, 6. Baskı, İstanbul.

Topçu, N. (2006). "*Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (İMKB 100) Firmalar Üzerine Bir Uygulama*" Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tunçbilek, M. M. (2019). *İşletme Stratejisi ve İnsan Kaynakları Stratejisi Uyumu*. Ankara: İmaj Yayınevi.

Usta, A. (2014). "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği", *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi,* 1(2), 31-53.

Uzkurt, C. (2002). "Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 3(1), 1-20.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2016). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayını.

Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.

Verschuren, P. J. M. (2003), "Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities", *International Journal of Social Research Methodology,* Vol.6 No.2 pp 121-139.

Wei'an, L ve Yuejun T. (2007). "*An Evaluation of Corporate Governance Evaluation, Governance Index (CGINK) and Performance: Evidence from Chinese Listed Companies in 03*", Frontiers of Business Research in China, 1, ss. 1-18.

Yiğit, S. ve Yiğit, A.M. (2011). "Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi'ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 38, 119-136.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications, USA, 2003.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009), "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi,* 23(4), 8.

Zairi, M. (1994). *Measuring Performance for Business Results, Springer Science+Business Media Dordrecht,* London: Chapman&Hall.

ÖZGEÇMİŞ

Göksal GÜNGÖR

Eğitim

Yüksek Lisans	İşletme
Lisans	İşletme

Mesleki Deneyim

1997-1999	Satış Uzmanı	Ekinciler Holding
1999-2004	Satış Uzmanı	Assan Alüminyum
2004-2007	Satış Yöneticisi	Assan Alüminyum
2007-2011	Satış Müdürü	Assan Alüminyum
2011-2014	Satış Direktörü	Assan Alüminyum
2014-2015	Satış ve Pazarlama Direktörü	Assan Alüminyum
2015-2016	Genel Müdür Yardımcısı	Assan Alüminyum
2016-	Genel Müdür	Assan Alüminyum
2018-	Global Başkan	GLAFRI

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

2016-	Türkiye Alüminyum Sanayicileri Derneği YK Üyesi
2016-2022	DEİK Meksika İş Konseyi Yönetim Kurulu Üyesi
2020	ALUS Yürütme Kurulu Başkanı
2019-	Galatasaray Üniversitesi Liderlik Araştırma ve Uygulama

	Merkezi Danışma Kurulu Üyesi
2019	ALUS Yürütme Kurulu Başkanı
2017	ALUS Yürütme Kurulu Başkanı
2010-	Avrupa Folyo Üreticileri Birliği Yürütme Kurulu Üyesi