

KURUMSAL PERFORMANS VE ERP ENTEGRASYONU

Öğr. Gör. REFİKA SEDA YANIKOĞLU



KURUMSAL PERFORMANS VE ERP ENTEGRASYONU

Öğr. Gör. Refika Seda YANIKOĞLU

Editör: Prof. Dr. Emin GÜNDOĞAR



KURUMSAL PERFORMANS VE ERP ENTEGRASYONU
Öğr. Gör. REFİKA SEDA YANIKOĞLU

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Editör: Prof.Dr.Emin GÜNDOĞAR

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Baskı: Aralık 2024

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-5530-59-2

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

TEŞEKKÜR

Bu kitabı yazarken yanımda olan sevgili eŐim Alpaslan Serhat Yanıkoğlu'na, her anımda bana destek olduğu işin teşekkür ederim.

Sevgili  ocuklarım Baturalp, Alptuğ ve Gökalp... Sizler benim en büyük ilham kaynağımsınız. Sevginiz ve varlığınız bu kitabı mümkün kıldı.

"Otomotiv Endüstrisinde Kurumsal Performans Yönetim Sistem Tasarımı ve ERP Entegrasyonu" başlıklı tezim temel alınarak yazılmıŐ olan bu kitapta, tez sürecimin başından sonuna kadar deneyim ve katkılarımı esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Emin Gündoğar'a teŐekkürü bir borç bilirim.

Hepinize sonsuz teŐekkürler.

ÖNSÖZ

Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüzde, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için etkin Performans Yönetim Sistemlerine ve bu sistemlerin doğru şekilde entegre edildiği ERP çözümlerine ihtiyaçları sürekli artmaktadır. İşletmeler, küresel rekabetin, pazar taleplerinin hızla değişmesinin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle, operasyonel verimliliklerini artırmayı ve stratejik hedeflerini başarıyla uygulamayı amaçlayan yeni yöntemler arayışına girmektedirler. Bu kitap, Kurumsal Performans Yönetimi ve ERP Sistemlerinin entegrasyonunun önemine dikkat çekmektedir. Kitapta sunulan teorik bilgilerin, okurların stratejik yönetim ve performans ölçme sistemleri konusunda ihtiyaç duydukları bilgiyi edinmelerine yardımcı olması amaçlanmıştır.

Kitabımın , hem akademik perspektiften hem de pratik uygulama boyutunda bu alanda ihtiyaç duydukları bilgiler için okuyucularına bir kaynak olması temennisiyle..

Refika Seda YANIKOĞLU

2024

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	iii
ÖNSÖZ.....	iv
BÖLÜM 1.....	1
PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÖLÇÜMÜ: BİR ORGANİZASYONEL REHBER	1
Performans Yönetiminin Tanımı ve Önemi	1
Performans Nedir?.....	1
İşletme Performansı.....	1
Performansın Temel Unsurları	1
Performans Ölçümü: Teknik ve Analitik Bir Süreç	2
Performans Yönetiminin Kapsamı	2
Performans Yönetiminin Sonuçları	2
BÖLÜM 2.....	3
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	3
2.1. Performans Yönetim Sistemlerinin Değerlendirilmesi.....	3
2.2. Performans Yönetim Sisteminin Yapılandırılması.....	4
2.3. Performans Yönetim Sisteminin Unsurları.....	6
Şekil 1. Performans yönetiminin unsurları	6
2.3.1. Performans değerlendirme sistemleri	6
2.3.1.1. Bireysel performans değerlendirme.....	7
2.3.1.2. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları	7
2.3.1.3. Ekip bazlı performans değerlendirme sistemi	8
2.3.1.4. 360 derece Performans Değerlendirmesi.....	9
2.3.2. Performans ölçme sistemleri	11
2.3.2.1. Finansal performans ölçme sistemleri	12
2.3.2.2. Finansal olmayan performans ölçüm sistemleri	12
2.3.3. Geleneksel performans sistemlerinin yetersizliği ve yeni eğilimler	14

2.4. Modern Performans Yönetim Sistemine Örnek: Lynch-Cross Performans Piramidi	14
Şekil 2. Performans Piramidi	15
BÖLÜM 3	16
KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	16
3.1. Dengelenmiş Hedefler Tablosu (Balanced Scorecard)'nun Gelişimi	16
Şekil 3. Yönetim sistemine göre tasarlanmış sistemin DHT ile değişimi..	17
3.2. Dengelenmiş Hedefler Tablosu (Balanced Scorecard)'nun Boyutları	18
Tablo 1. Dengelenmiş Hedefler Tablosu' nun boyutları	18
3.2.1. Finansal boyut.....	18
3.2.2. Müşteri boyutu.....	19
3.2.3. Şirket içi yöntemler boyutu	20
3.2.4. Öğrenme ve gelişme boyutu	21
3.3. Hedef ve Ölçümler.....	21
3.4. Öncelikler	22
3.5. Strateji Planları, Stratejik Konular ve Tablolar	22
Tablo 2. Örnek Strateji Tablosu.....	23
3.6. Stratejinin Hikayesini Anlatacak Hedef Tablo Dizaynı	23
3.7. Bir Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Hedefler Tablosu	24
Şekil 4. Dengelenmiş Hedefler Tablosu' nun stratejik çerçevenin belirlenmesinde kullanılması	26
3.7.1. Vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması.....	26
3.7.2. Stratejik amaç ve ölçülerin iletilmesi ve bağlantıların kurulması.....	27
3.7.3. Planlama, hedeflerin belirlenmesi ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması	27
3.7.4. Stratejik geribildirim ve öğrenmenin artırılması	27
3.8. DHT' nin Kaynak Tahsisi ve Bütçeyle İlişkisi	28
3.9. Stratejik DHT' nin Pioneer Petroldeki Uygulaması.....	29

3.9.1. Finansal boyut	29
3.9.2. Müşteri boyutu.....	30
3.9.3. Şirket içi işlemler boyutu.....	30
3.9.4. Öğrenme ve gelişim boyutu.....	31
Tablo 3. Pioneer Petrol'ün Dengelenmiş Hedefler Tablosu.....	32
3.10. Mükemmellik Modeli ve DHT	32
3.10.1. Mükemmellik modeli	33
3.10.2. Dengelenmiş hedefler tablosu (Balanced scorecard).....	34
3.10.3. MM ve DHT nin tutarlılığı	35
3.10.4. MM ile DHT birbirinin alternatifi mi, tamamlayıcısı mı?.....	35
3.10.5. MM ve DHT' nin birlikte kullanımı	36
BÖLÜM 4.....	37
SAP STRATEJİK KURUMSAL YÖNETİM	37
4.1. Stratejiyi Uygulamadaki Güçlüklerin Nedenleri	37
4.2. Dengelenmiş Hedefler Tablosu Tasarımını Kolaylaştıran SAP Yaklaşımı	38
4.3. Stratejik Kurumsal Yönetim ve SAP SKY	39
4.3.1. En üst kısımda stratejik düzenleme	40
4.3.2. İş birimi stratejileriyle paylaşılan görevlerin birleştirilmesi.....	40
4.3.3. Stratejinin dış ortaklarla bağlantısı	40
4.3.4. Stratejiyi herkesin işi yapmak.....	41
4.3.5. Farkındalığı sağlamada iletişim ve eğitim.....	41
4.3.6. İnsan kaynaklarına uyarılama	42
Tablo 4. Kişisel HT den elde edilen Kişisel Gelişim Planına bir örnek	43
4.3.7. Finansal kaynakların düzenlenmesi.....	43
4.3.8. Yönetim kabini	44
4.3.9. İş planlama ve simülasyon.....	45
4.4. Proses ve Teknoloji	45

4.5. SAP' nin Stratejik Kurumsal Yönetim Çözümü	47
Şekil 5. Sap'nin çözümü: Stratejik Kurumsal Yönetimin ERP ile bağlantısı	47
BÖLÜM 5.....	49
MICROSOFT DHT SİSTEMİ.....	49
5.1. Sistemin Yönleri	49
5.1.1. Kişiselleştirilmiş portal.....	50
Şekil 6. Dengelenmiş Hedefler Tablosu ile bütünleşmiş kişiselleştirilmiş portal.....	50
5.1.2. En iyi uygulamalar.....	50
5.1.3. Strateji ve ölçüm yönetimi.....	51
Şekil 7. Scoreboard.....	52
5.1.4. İş zekâsı	52
Şekil 8. Ad hoc analizi.....	53
5.1.5. Eylemsel ve operasyonel araçlar	53
5.1.6. Bilgi yönetimi	54
5.2. Microsoft DHT Gelişiminde Kritik Başarı faktörleri	54
5.2.1. Yetkili liderler aracılığıyla değişim	54
5.2.2. Stratejiyi sürekli bir yöntem haline getirmek	55
5.2.3. Stratejiyi herkesin görevi yapmak	55
5.2.4. Tüm stratejinin organizasyonda uyumunu sağlamak.....	55
5.2.5. Stratejiyi operasyonel görevlere dönüştürmek	55
5.3. Microsoft Dengelenmiş Hedefler Tablosu' nun Tasarımı.....	55
Şekil 9. Microsoft DHT sistem yapısı	57
Şekil 10. Microsoft DHT'nin görüntülenmesi	58
Şekil 11. Microsoft DHT' de bir karşılaştırma.....	59
BÖLÜM 6.....	61
ORACLE PEOPLESOFT KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİ	61

6.1. İş Performansı Gerçekleştirmede Temel Oluşturmak.....	61
6.2. Karlı Büyüme için Stratejinin Formülasyonu.....	61
6.3. Kurumsal Stratejiyle Operasyonların Uyumu	62
6.4. Günlük Operasyonların Aktif Görüntülenmesi	62
BÖLÜM 7.....	63
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE DHT UYGULAMASI	63
7.1. DHT'nin Otomasyonu.....	63
7.1.1. Otomasyonun Gerekliği	63
7.1.2. Otomasyona Yaklaşımlar	63
7.2. Kurumsal Kaynak Planlaması	64
Şekil 12. ERP nin Temel Modülleri ve Genel Yapısı.....	65
7.2.1. Fonksiyonel alanlar ve iş prosesleri.....	66
7.2.1.1. Küçük bir işte fonksiyonel alanlar ve iş prosesleri.....	67
7.2.1.2. Bilgi sistemleri fonksiyonel alanı	69
SONUÇ	71
KAYNAKÇA	72
İnternet Kaynakları.....	72
Kitap Kaynakları	72

BÖLÜM 1

PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÖLÇÜMÜ: BİR ORGANİZASYONEL REHBER

Performans Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Performans yönetimi, bir örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla mevcut durumunu ve gelecekteki potansiyelini analiz eden, bu süreçte bilgi toplayarak karşılaştırmalar yapan ve performansı geliştirecek yeni adımları planlayıp uygulayan bir yönetim sürecidir. Bu süreç, ekonomik ve insani unsurların bir bütün olarak ele alınmasını gerektirir.

Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğer de önemsenmesi gerekir (İnternet, 1).

Performans Nedir?

Performans; bir işi yapan bir bireyin, bir grubun, bir birimin ya da şirketin o işte amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır(Baş, İ. M. 1999).

İşletme Performansı

Bir işletmenin performansı, bu işletmede belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir. Bu sonuç işletmeyi oluşturan unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçtur ve bilimsel esaslara göre yapılacak sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayanmalıdır (Akal, 2002).

Performansın Temel Unsurları

Performans Amacı: Bir organizasyonun misyonunu, vizyonunu ve stratejilerini gerçekleştirebilmesi için kritik bir başarı faktörüdür. Başarılmaması durumunda müşteri tatmini, sistem performansı, çalışan tatmini yada etkili finans yönetiminde belirgin derecede düşüşlerle kendini belli eder (Akal, 2002).

1. Performans Hedefi: Ölçülebilir ve somut başarı düzeylerini belirler. Gerçek sonuçlarla kıyaslanabilen bu hedefler, organizasyonun yönünü netleştirir.
2. Performans Ölçümü: Üretilen ürün veya hizmetlerin kalitesini ve etkinliğini değerlendiren bir süreçtir. Performans ölçümü, önceden belirlenen hedeflere uygunluk derecesini analitik bir yaklaşımla ölçer.

Performans Ölçümü: Teknik ve Analitik Bir Süreç

Performans ölçümü bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçlarıyla birlikte değerlendirmeye yönelik analitik bir süreçtir. Daha teknik bir ifadeyle bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir. Uygulayıcılar açısından ise bir kurum tarafından veya bir program içinde yürütülen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir (İnternet, 2).

Performans Yönetiminin Kapsamı

Performans yönetimi, bireylerin, takımların ve örgütlerin daha verimli hale gelmesine odaklanır. Bu süreç:

- Bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi,
- Çalışma ve gelişim planlarının uygulanması,
- Performansın sürekli izlenmesi ve geliştirilmesi gibi unsurları içerir.

Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır, öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Armstrong, 1996).

Performans Yönetiminin Sonuçları

Performans yönetimi, "kendini yönetme " üzerine yoğunlaşır. Çalışanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar. Performans yönetimi ile uzlaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte iş görenler geri bildirim elde eder, performansları incelenmiş olur ve rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar (Torrington, 1995).

BÖLÜM 2

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

İşletmeler, rekabetçi bir ortamda kıran kırana bir rekabet içindedirler. Üretim ortamında mükemmellik ve işletmeyi başarılı gibi gösteren finansal sonuçlar, rekabetçi koşulların yerine getirilmesi anlamına gelmemektedir. Yöneticilerin karar verme aşamasında kullandıkları veriler geçmişe dönük olmamalı, işletmeyi geleceğin belirsizliklerine karşı daima hazır tutmalıdır. Performans Yönetim Sistemleri (PYS), rekabetçi ve belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda işletmeyi dinamik tutmaya yönelik bir yapıya sahip olmalıdır. Ayrıca işletme yönetimine finansal ölçüler dışında finansal olmayan ölçülere dayalı performans değerlemesinin yapıldığı, işletme stratejisi ve vizyonu ile ilişkili, karar vermede kullanılan bir sistem olarak hizmet vermelidir.

Performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır (Lepsinger, 1997).

2.1. Performans Yönetim Sistemlerinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin içinde bulunduğu rekabetçi ortamı şekillendiren ve rekabetçi ortama yön veren özellikleri genel olarak; global boyutta rekabet, üretim teknolojilerindeki gelişmeler, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, müşteriye odaklanma, yeni yönetim anlayışları ve sosyal, politik ve kültürel değişiklikler şeklinde ifade edilmektedir (Blocher, 2001).

İşletmeler, başarının tanımını yapmak için kendi yönetim sistemleri içerisinde bir performans değerlendirme anlayışı geliştirmişlerdir. İşletmelerin birçoğunda "performansı değerlemek" ve "çalışanları motive etmek" amaçları için halen klasik ölçüler kullanılmaktadır. Klasik ölçülerin birçoğu işletmelerin performansının değerlendirilmesinde geçerliliğini ve gerekliliğini korumaktadır (Santori, 1987)

Klasik PYS nin özellikleri ve eksik yönleri şunlardır (Glad, 1995):

- * Yönetim ve diğer kullanıcıların tek ve toplamı ifade eden rakamlara yönelmeleri,
- * Geçmiş verileri göstermeleri ve gelecekteki performans ile ilgili olmamaları,
- * Performans ölçümlerinde ağırlıklı olarak finansal göstergeleri kullanmaları,

* Ölçüm ve raporlama, ortaklara yönelik olarak gerçekleştirildiği için, iş görenler, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer menfaat gruplarını dikkate almamaları,

* Finansal performans ölçüleri, işletme bazında performans kriterleri iken, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri bazında bu kriterler dikkate alınmamaktadır. İşletmenin değerlendirilmesi için faaliyette bulunduğu endüstrideki işletmeler ile karşılaştırılması gerekir.

Klasik sistemin özellik ve eksiklikleri incelendiğinde ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır. İşletme stratejisi ve performans ölçüm sistemi arasında uyum yoktur, klasik PYS, yenilik ve değişimlere cevap verememektedir, yapılan işlerin eksik, yanlış ve gerçeğe uygun olmayan bir şekilde değerlendirilmesi hatalı kararlar verilmesine neden olabilir. Bu durum, işletmenin rekabetçi ortamda varlığını sürdürme çalışmalarını desteklemeyecek ve olumsuz bir son hazırlayacaktır. Eğer, bir işletmenin kısa ve uzun vadeli performans ölçüleri yönetimin temel amaçları ile uyumlu değilse, işletmenin başarılı olma olasılığı düşük demektir (Howell, 1987). Bu nedenle, işletmeler için, stratejik amaç ve hedeflerine uyum sağlayan etkin bir performans yönetim sisteminin yapılandırılması gerekmektedir.

2.2. Performans Yönetim Sisteminin Yapılandırılması

Performans yönetim sisteminin yapılandırılmasında işletme stratejilerine bağlılık ile, değişen koşullara uyum sağlanmalı ve karar vermede etkin rolü üstlenecek kritik başarı faktörleri ve performans ölçüleri geliştirilmelidir. Etkin bir PYS nin yapılandırılması için pazar koşulları, işletme stratejisi, müşteri beklentileri ve geleceğe ilişkin beklentiler gibi özelliklerin belirleyici etkisini göz önünde tutmak gerekir. Etkin bir performans yönetim sisteminin yapılandırılmasında aşağıda belirtilen süreç izlenmelidir (Glad, 1995):

1. İşletmenin yaşamı için önemli olan içsel ve dışsal faktörlerin tanımlanması.
2. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.
3. Performans ölçülerinin belirlenmesi.
4. Performans ölçümünün organizasyonun alt basamaklarına yayılması.

İşletmenin başarılı bir yaşamı ve uzun dönemli gelişimi için önemli olan içsel ve dışsal faktörlerin tanımlanması; işletmelerin zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi, fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve bu konulara ilişkin stratejilerin belirlenmesine yönelik çalışmaların sonucunda yapılır.

Bir işletmenin başarısı için gerekli olan başarı faktörlerinin tanımlanması, stratejilerin formülasyonu ve uygun performans ölçülerinin belirlenmesi için birincil derecede önemlidir. Kritik başarı faktörleri(KBF) nin seçiminde aşağıda belirtilen esasların dikkate alınması gerekir (Keegan, 1989):

- KBF, işletmenin stratejisine göre oluşturulmalıdır.
- KBF, işletmenin faaliyetleri ve stratejik planları arasında bağ oluşturmalıdır.
- KBF, işletmedeki organizasyonel basamaklar için de aynı anlamı ifade etmelidir.
- KBF, işletmenin iç ve dış çevresindeki faaliyetleri de dikkate almalıdır.
- KBF, verilecek kararlarda yeterli ve kullanıcılar için zamanında hazır olmalıdır.

Gallup tarafından yapılan bir araştırmada işletmelerin belirli dönemlerde gerçekleştirdiği faaliyetlerinin değerlemesinde en çok kullanılan KBF sorusuna verilen cevapta şu sıralama ortaya çıkmıştır:

1. Müşteri hizmetleri
2. Mamul/hizmet kalitesi
3. Operasyonel etkinlik
4. İletişim ve bilgi teknolojisi,
5. Esneklik ve uyum sağlayabilme
6. Yenilik
7. Pazara girme hızı
8. Diğer faktörler (Blocher, 2005).

Bu kritik başarı faktörlerinden müşteri hizmetleri, pazara girme hızı ve yenilik, farklılaştırma stratejisi ile ilgili iken; operasyonel etkinlik, maliyet liderliği stratejisi ile ilgilidir. Tüm ölçülerin bir KBF ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bir performans ölçüsü, KBF ile ilişkilendirilmez ise, ifade edilemeyecektir ve işletmenin stratejik amaçlarını da desteklemeyecektir. Ayrıca tüm performans ölçülerinin de üretim süreci ile ilişkilendirilmesi gerekir. Üretim süreci ile bağlantılı olmayan bir ölçü ifade edilemeyecektir ve kontrol edilemeyecektir (Beischel, 1991).

Performans ölçüleri, yapılan faaliyetlerin sonucunu yansıtan bir göstergedir. İşletmenin ana amaçları tanımlandığında, değerlendirildiğinde ve stratejik plandaki öneme göre sınıflandırıldığında performans ölçüleri belirlenmelidir. Bu ölçüler, işletmenin tüm önemli faaliyetlerinde maliyet yönünden etkin olma ve

zamanlı veri sağlanması konularında hassas olmalı, kolay uygulanmalı ve her düzeydeki personel tarafından kabul edilmelidir (Berliner, 1988).

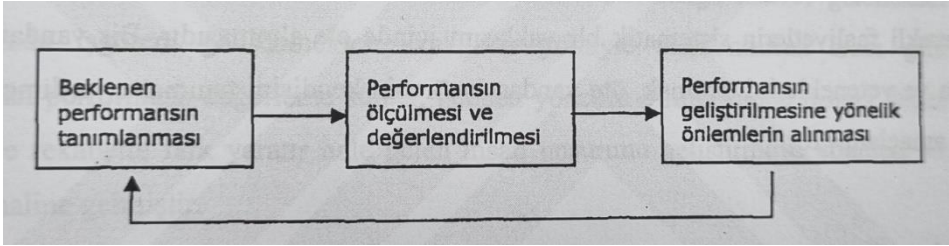
Performans ölçüm sistemi, sadece üst yönetim tarafından kullanılacak bir sistem değildir. Performans ölçümünde başarının temeli, her basamak arasında bağlantı kurulması ve bu bağlantıda neden-sonuç ilişkisinin işlerlik kazandırılmasıdır.

Klasik performans ölçüleri, endüstriyel alanda kendinden bekleneni çok iyi şekilde yerine getirmiştir. Ancak bunlar, günümüzde uzmanlık ve rekabet koşullarında yeterli olamamaktadır.

İşletmelerin oluşturacakları performans yönetim sistemleri, stratejilerini destekleyici olmalıdır. Bu sistem, müşteri ve iç sürecin performansı ile ilgili olarak finansal ölçüler yanında finansal olmayan ölçüleri de içermelidir. Ayrıca bu sistem, işletme amaçlarını yönetilebilir alt başlıklara dönüştürmek için organizasyonel yapıdaki alt basamakları da kapsamalıdır. Oluşturulacak performans yönetim sistemi, işletme stratejisi ile ilişkili olarak, işletmenin iç süreci(değer zinciri), müşteriler ve gelişme faaliyetlerini finansal boyut ile birleştirecek şekilde yapılandırılmalıdır (Epstein, 1997).

2.3. Performans Yönetim Sisteminin Unsurları

Genel olarak bakıldığında, performans yönetimi sisteminin unsurları aşağıdaki gibi bir döngü oluştururlar:



Şekil 1. Performans yönetiminin unsurları

Performans yönetimi sisteminin ana unsurlarından birisi "performans değerlendirme sistemleri" diğeri de "performans ölçme sistemleri" dir.

2.3.1. Performans değerlendirme sistemleri

Performans değerlendirmesi; kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da "benzer diğerlerinin performansları" temelinde ölçülmesini içeren bir süreçtir. İnsan Kaynakları yönetim alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun

etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir (Aycan, 2000).

Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların üstler tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir (Kaplan, 1994).

2.3.1.1. Bireysel performans değerlendirme

Performansı, iş görenin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlarsak; performans değerlendirme ise, iş görenin işe ait önceden saptanan standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılması ve standartlara yaklaştırılması için gerekli faaliyetlerin sistematik bir yaklaşım içinde ele alınmasıdır. Bir yandan iş gören ve yeteneklerini tanımak, öte yandan iş görenin kendisini tanımaya yardımcı olmak amaçlanır (Sabuncuoğlu, 1991).

Bireysel performans değerlendirmesinde sistematik süreç, dinamik bir yapı içinde, iş görenden beklenen (hedeflenen) performans düzeyini belirlemek, iş görenin hedeflenen düzeye ulaşma derecesini tespit etmek, bir fark varsa bu farkı en etkili ve en kısa sürede kapatacak faaliyetleri planlamak ve gerçekleştirmektir. Çalışanların performansını izlemeye yönelik olarak kurulan bireysel performans değerlendirme sistemlerinin amacı, çalışanın başarısını düzenli olarak "notlamaktan" öte, çalışanın performansını geliştirmeyi ve bu şekilde organizasyonel gelişimi sağlamayı hedeflemelidir (Sabuncuoğlu, 1991).

2.3.1.2. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları

F. Taylor'un iş ölçümü ve F. Gilbert'in iş ve hareket etüdü çalışmaları iş görenin performansını değerlemeye giden yoldaki ilk çalışmalardır. Elde edilen ölçüm sonuçları yöneticileri, iş görenin iş yapma süreleri ile bu ölçümlerin karşılaştırılmasına yöneltmiştir. Bu aşamadan sonra gelişen performans değerlendirme çalışmaları, değerlendirme yapabilmek için gerekli standartların ve değerlendirme faktörlerinin belirlenmesine ve iş görenin mevcut performans düzeyinin tespit edilmesine büyük önem vermiştir.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları direkt olarak, mevcut performans düzeyinin belirlenmesi ve iş görenin hedeflenen performans düzeyine ulaşım ulaşamadığı ile ilgilenmiştir. Geleneksel performans değerlemede öncelikli hedef, iş görenin ücretinin veya ücretine yapılacak ilavenin belirlenmesi olmuştur. Bunun yanında performansı düşük ya da firmaya zarar veren kişilerin çıkarılmasına yönelik kararlara da etki etmiştir. Ancak günümüzde performans

değerleme sonuçları, performans priminin ücrete ilave edilmesi yanında kariyer planlama ve geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme vb. gibi iş görenin geliştirilmesi yönündeki uygulamalarda daha etkin olarak kullanılmaktadır. Görüldüğü üzere, geleneksel yaklaşımda iş göreni geliştirmekten uzak, bir yönüyle cezalandırma aracı gibi kullanılan performans değerlendirme süreci, gelişen yönetim bilimi içinde insana değer veren ve rekabette fark yaratır hale gelen insan unsurunu geliştirmeye yönelik bir sistem haline gelmiştir.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları direkt olarak iş görenin üretimde gösterdiği performansı, diğer bir deyişle kantiteyi dikkate alırken, günümüzde kantite yerine kalite değerlendirilir hale gelmiştir. Klasik yönetim döneminde insan söyleneni yapan bir araç olarak görülürken, günümüz yönetim anlayışında bu anlayış değişmiş, insan firmanın aktiflerinde yer alan önemli bir varlık haline dönüşmüştür.

Görüldüğü üzere değişen organizasyon yapıları ve dinamikleri içinde geleneksel değerlendirme faktörleri de gelişim ve değişim göstermiş, iş görenin fizik gücü yanında zihin gücünü de dikkate alan ve ekip halinde çalışan bireyleri inceleyen performans değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir (İnternet, 3).

2.3.1.3. Ekip bazlı performans değerlendirme sistemi

Ekip kavramına dayalı uygulamaların artma nedeni sinerjinin yaratılması ve bu faydanın firma hedefleri doğrultusunda kullanılabilmesidir. Geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu dönemlerde sürekli olarak bireysel performans üzerinde durulmuş ancak modern ve modern sonrası yönetim anlayışının ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte organizasyonun başarısında ekip kavramının etkili olduğu görülmeye başlamıştır.

Ekip kavramının önem kazanmasıyla birlikte bu değişimden en çok insan kaynakları yönetimi etkilenmiştir. Organizasyonlar, salt bireysel performansı ölçmenin ekip ruhunu öldürdüğünü, tek yönlü bir performans değerlemenin olumsuz etkiler doğuracağını görmüşler, ekip ve bireyin performans hedeflerinin organizasyonel hedeflerle birleştirilmesinin doğru yol olduğuna karar vermişlerdir. Dolayısıyla ekip performansını değerlendirirken birey, ekip ve organizasyon hedeflerinin ve bütünsel anlamda organizasyonu doğru yöne yönlendirecek performans standartlarının belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak çalışanlara geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Bu amaçla, ekibin ve bireyin performansına aynı anda odaklanmayı başaran ekip bazlı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır (İnternet, 4).

2.3.1.4. 360 derece Performans Değerlendirmesi

360° geribildirim ve gelişim sistemi, bir çalışanın sahip olması beklenen yetkinliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesini içerir.

360 derece değerlendirme sistemi, sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlar (Tornow, 1998).

360° geribildirim ve gelişim sisteminin temel amacı, 'performans değerlendirme' nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişinin kişisel gelişime daha fazla katkı sağlamaktır. Dolayısıyla 360° geribildirim ve gelişim sistemi, organizasyonda formal olarak kullanılan bireysel performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, aksine bu sistemin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (Arslan, 2001).

Günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geri beslemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır (London, 1993).

Organizasyonda bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, kişilerin duygusallığı önlenir,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Amirler çalışanların kabiliyetleri, yeterlilikleri hakkında geniş bilgi sahibi olurlar,
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler (Arslan, 2001).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar:

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere uyabilirlik,

- İnsanlarla ilişkiler,
- Görevin yönetimi,
- Üretim ve iş sonuçları,
- Başkalarının yetiştirilmesi,
- Personelin geliştirilmesidir (Arslan, 2001).

İletişim; çalışanların çevresindekilerle iyi diyalog içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi için önemlidir. Bu düşünce ışığında başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak, etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak, performans açısından sorgulanmaktadır.

Liderlik, 20. yüzyılın parlayan değeridir. İnsanlara makam vererek onları yönetici yapabilirsiniz; ama asla atayarak lider yapamazsınız (Zaleznik, 1992).

Değişimlere uyabilmek; geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartıdır.

İlişkiler, örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışmasının da son derece önem kazanmasından dolayı çok önemlidir. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir.

İşin yönetimi; çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır (Gruner, 1997).

Üretim; organizasyonların hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olduğu için önemlidir. İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır.

Başkalarının yetiştirilmesi; organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılması için gereklidir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlar.

Personelin geliştirilmesi çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır.

Yukarıdaki temel 8 kriter baz alınarak hazırlanacak bir değerlendirme anketi veri toplamada en önemli araç olacaktır. Bu anket gelişmiş bilişim sistemlerine sahip

organizasyonlarda, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (intranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir (Arslan, 2001).

360 derece geri besleme, merkezinde siz olmak üzere sizinle olan bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır. Esas olarak 360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir.

Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir. Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 derece değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır (Arslan, 2001).

2.3.2. Performans ölçme sistemleri

Performans yönetim sisteminin bir unsuru olan performans ölçme sistemlerinin amacı performansı geliştirmek ve iyileştirmektir. İyileştirme güçlü olmayı, büyümeyi, başarıyı beraberinde getirir. Başarılı işletmelerin en önemli özelliği devamlı olarak kendileri ve çevreleri ile ilgili ölçmeleri yapmalarıdır.

Ölçme belki de en önemli yönetim aracıdır. Basit olarak ele alındığında, ölçemediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz. Ne zaman, nerede, nasıl, hangi araçlarla ölçüm yapılacağını, kriterlerin ne olacağını ve nasıl sorgulanacağını çok iyi tespit edebilmek gerekir. Şu gerçeği de unutmamak gerekmektedir: "Her şeyi ölçmek zorunda değilsiniz", esas önemli olan başlangıç noktası sizin neyi ölçmeniz gerektiğini belirlemeniz olacaktır (Gruner, 1997).

Günümüz işletmelerinin çoğu, müşteri ilişkileri, asıl rekabet ilkeleri, organizasyonun ne yapmak istediği üzerine stratejiler belirlemekte, uygulamaya koymaktadırlar. Ama stratejileri uygulama ve değerlendirmede finansal ölçme sistemlerini kullanıyorlar. Bunun sonucu olarak ta pek çok uygulama ya başarısız olmakta ya da istenen sonucu verememektedir. Gelecekte önemli finansal başarı elde etmek isteyen işletmeler, müşteriye, iş süreçlerine, çalışanlara ve kurumsal performansa yönelik daha genel, daha birleşik ölçme sistemleri kullanmalıdır (Holloway, 1995).

2.3.2.1. Finansal performans ölçme sistemleri

Kurumsal performans yönetim sistemlerini uygulamak isteyen organizasyonların zorlandıkları konu, mevcut performans ölçüm sistemlerinin bu yönetim sistemlerini desteklememesidir. Finansal veri tabanına dayalı ölçüm sistemleri, yeni tekniklerin beraberlerinde getirdikleri farklı bilgileri değerlendirebilecek alt yapıya sahip değildir. Finansal bilgiye dayalı bir ölçüm, aynı zamanda gecikmiş bir ölçüm demektir. Bu ölçümlerin sonuçları genelde yıl sonunda incelendikleri için yöneticiler var olan hataları düzeltmek için artık çok geç kalmış olmaktadır (Zairi, 1994).

*** Yatırımın getirisi ölçümü**

1919 yılında DuPont'un geliştirdiği bu sistem bugünde kısmen kullanılıyor olmasına rağmen kompleks ve detaylı projelerin uygulanmasına cevap verememektedir. Periyodik bir ölçüm sistemi olduğu için olayların ardındaki sebepleri ihmal eder ve ne yazık ki sadece neyin olmuş olduğunu söyler, neyin olmakta olduğunu veya neyin olacağını ise söyleyemez. Verdiği sakıncalara rağmen performans hakkında önemli veriler ortaya koyduğu için pazarda kendine yer şu anda bulmaktadır (Yapar, 1999).

*** Verimlilik ölçümü**

Bu sistem, çıktıların girdilere göre ilgilerini oranlar. Oranlamının bire yakın olması yani girdilerin az bir kayba uğrayarak çıktılara dönüşmesini sağlamak bu sistemin amacıdır. Bu yöntemin iki yönü vardır. Verimlilik ve etkenlik. Bu sistem, problem çözmeye, yaratıcı katkıların önemli olduğu günümüzde bu faaliyetleri destekleyememektedir (Yapar, 1999).

2.3.2.2. Finansal olmayan performans ölçüm sistemleri

Bu ölçüm sistemleri organizasyona ilişkin finansal verileri ölçmez. Bu ölçümlerin amacı bu verileri oluşturan etkenlerin kontrolüdür. Böylece organizasyonun ekonomik amaçlarına ulaşmada faktörlere müdahale edip iyileştirme imkanı doğar.

*** Yeni ürün geliştirme performansının ölçülmesi**

Yeni ürün geliştirilmesi takım çalışmaları, paralel çalışmalar, sürece dayalı proje yönetimi, ölçümler, müşteriye dayalı yaklaşımlar ile gerçekleştirilmektedir. Sürekli gelişimi hedefleyen şirketler projeleri izleme sistemi geliştirmişlerdir. Yeni ürün gelişiminde şirket; sürecin haritalandırılması, yetkilendirme prosedürleri, iyileştirme ölçümleri, müşteri odaklılık, organizasyonun amacı ve sürekliliğini basit ölçme yöntemleriyle ölçerken aynı zamanda pazarlama ve

reklamda kullanılan ürün kısımları ölçümleri, marka imajı ve kabulü ölçümleri, pazarı anlayabilme ihtiyaçlarını sezinleyebilme gibi trend ölçümlerini de gerçekleştirerek yeni ürün geliştirilmesinin performans ölçümünü büyük oranda gerçekleştirmiş olur (Yapar, 1999).

* Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi tüm ölçümler içinde en büyük çabayı gerektiren ölçümdür, genelde anketler yapılarak gerçekleştirilir. Müşteri anketleri tipik olarak müşteri kitlelerini temsil eden deneklere sorulan standart sorulardan oluşur. Anket sonuçlarının geçerliliği ve dayanıklılığı gibi özelliklerinin değerlendirilmesi gerekir.

* Çalışanların performansının ölçülmesi

Çalışanların performans ölçümleri organizasyonların performanslarının ölçülmesinde daha fazla önemsenmiştir ve bu konuda epey fazla sistem geliştirilmiştir. Günümüzde insanların çalışma şekilleri değişmiştir ve çok fazla çalışmanın yerini akıllıca çalışmak almıştır. Bir çalışanın performansı, görevlerini yerine getirirken ne kadar değer yarattığıyla ölçülmektedir. Çalışanların performansına ilişkin diğer ölçümler ise:

- ❖ İş memnuniyeti ölçümleri
- ❖ İş performansı ölçümleri
- ❖ İşçi devir oranı ölçümleri
- ❖ Devamsızlık ölçümleri
- ❖ Motivasyon ölçümleridir (Yapar, 1999).

Rekabet performansının ölçülmesi, Benchmarking

Benchmarking; "Dünyada mevcut en iyi veya daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla bu uygulamaların, işletmenin kendi süreçlerine uyarılma faaliyetidir" (Kalder, 1997).

Benchmarking müşteriye anlar, süreçleri ve mevcut en iyi uygulamaları araştırarak organizasyonun önüne koymayı amaçlar. Performans ölçümü bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlarken benchmarking hangi ölçümlerin yapılacağını belirler, organizasyonların dikkatini kritik noktalara çekerek bunlara ilişkin uygun ölçümlerin geliştirilmesine imkan verir. Finansal bakış söz konusu ise, kısa ve uzun dönemde ortaklara ne gibi getiriler sağlanabileceği araştırılır. Bu konuyla ilişkili ölçümler de pazar payı, toplam varlıkların getirisi, çalışan başına gelir gibi ölçümler olmaktadır. Bu bölüme kadar kısaca değinilen performans ölçme sistemleri belirli bir amaç doğrultusunda entegre edilmemişlerdir, bir bütünü teşkil etmezler.

2.3.3. Geleneksel performans sistemlerinin yetersizliği ve yeni eğilimler

Geleneksel olarak, performans ölçümünde karlılık, bilanço büyüklüğü, satışlar, maliyetler, üretim vb. rakamlar kullanılmaktadır. Çoğunu firmaların mali tabloları ya da yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla takip edebildiğimiz bu performans ölçüm kriterleri, gerçekte geçmişteki performansı göstermektedir.

Bunun yanı sıra, finansal ölçümlere göre dizayn edilen performans ölçüm sistemlerinde, temel amaçlardan biri olan performansı artırmak konusunda da sorunlar yaşanmaktadır. Yıllık, dönemsel ya da aylık bütçelere göre yapılan performans değerlendirmelerinde, dönem sonuna yaklaşıldığında, iki tip hareket gözlemlenir. Yıl sonu hedefini gerçekleştiremeyeceğini anlayanlar, nasıl olsa hedefin gerisinde kalacağı düşüncesiyle, marjinal bir iyileştirme çabası yerine, niye başarısız olduğuna dair bahane senaryoları yazmaya daha çok vakit ayırmaktadırlar (Yavuz, 2000).

Yıl sonu hedefini aşacağını anlayanlar, gerek verilen hedeflere ulaşmış olmanın rahatlığı, gerekse gelecek yılın bütçe hedeflerinin daha da yüksek olmasını engelleme düşüncesiyle, performanslarını sınırlamakta ve yapacaklarını bir sonraki döneme ertelemektedirler. Kısacası, finansal hedeflere göre yönetim, karlılığı maksimize etmek için dizayn edilmiş olsa da, paradoksal bir durum yaratarak performansı düşürücü sonuçlar doğurabilmektedir. Geleneksel performans ölçümleme sistemlerinin bu yetersizliği, firmaları finansal olmayan göstergelere de itibar etmeye yönlendirmektedir (Yavuz, 2000).

Ernst & Young's Center for Business Innovation tarafından 1998 senesinde yapılan "Measures That Matter" başlıklı araştırma; kurumsal yatırımcıların, belli bir firmanın hisse senetlerine yatırım yaparken, finansal olmayan ölçümlere ortalama 1/3 oranında ağırlık verdiklerini ortaya koymuştur. Daha da önemlisi, söz konusu araştırma, yatırımcıların bu türden ölçümleri kullanma eğilimleriyle, verdikleri kararların doğruluğu arasında yüksek bir korelasyon bulmuştur. Araştırmada ortaya konan 39 adet finansal olmayan gösterge arasında ise firma stratejisinin kalitesi ve uygulanması, gelişime yatkınlık, yetenekli çalışanları çekebilmesi, sosyal ve çevreci politikalar, alınan kalite ödülleri gibi unsurlar yer almaktadır (Yavuz, 2000).

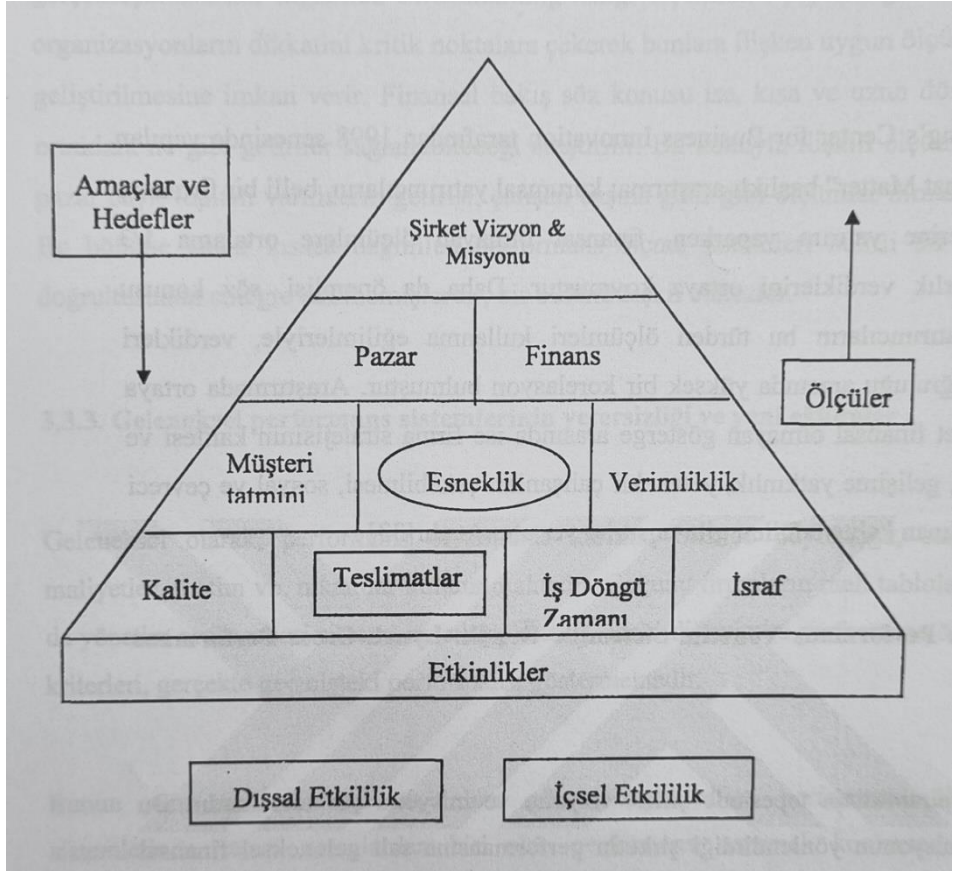
2.4. Modern Performans Yönetim Sistemine Örnek: Lynch-Cross Performans Piramidi

Performans piramidinin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu vizyon ve misyonun yönlendirdiği şirketin performansına salt geleneksel finansal

performans yaklaşımı değil, aynı zamanda pazar performansı da dahil edilir (Baş, 1999).

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve düzenli zamanında teslim müşteri doyumunun yollarıdır. Dış etkenlerin belirlediği teslimat ve iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından birlikte biçimlenen esneklik piramidin kalbini oluşturmaktadır. Verimlilik hedefleri ise, iş döngü zamanını düşürmek ve israfı azaltmak suretiyle sağlanabilir. İş döngü zamanının önemini vurgulamak yerinde olacaktır. Birincisi bu unsur büyük ölçüde şirketin denetimi altındadır. İkincisi esnekliğe ve böylece rekabete etkisi çok büyüktür. Üçüncüsü verimlilik üzerine etkisi aracılığıyla maliyet rekabetini etkiler (Baş, 1999).

Kalite - teslimat - iş döngü zamanı - israf dörtlüsü performans piramidinin yastıkları olup, yüksek düzeyli sonuçları elde etmenin anahtarıdır (Baş, 1999).



Şekil 2. Performans Piramidi

BÖLÜM 3

KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Kurumsal performans yönetim sistemi, bir kurumun gelecekte var olmak istediği yere veya gelecekte kendini görmek istediği resme dayalı olarak ortaya koyduğu ölçüm kriterleri doğrultusunda ne derece başarılı olduğunu ölçen yönetim sistemidir. Geleceği tahminlemeye çalışarak, en tepeden başlayarak farklı katmanların ne derece başarılı olup olmadıklarını ölçen bir sistemdir.

Kurumsal performans yönetimi (KPY) basit bir soruyla başlar: "Organizasyonumun performansı bugün nasıl?", fakat doğru bir cevap vermedikçe orada da biter. Kurumsal performans yönetimi, ilk önce bu soruyu cevaplar. Günümüzdeki bu bağlamdaki çözümler, müdürlerin önemli ölçümleri kolayca görebileceği kişisel kontrol panelleri sunmaktadır. Bu çözümler, yönetimin aktif olması için anahtar performans göstergelerine ağırlık verir. Böylece tüm seviyedeki müdürlerin günlük olarak en önemli ölçümleri takip etmesini mümkün kılar. Tüm çalışanlar, yönetici bakış açısıyla çok önemli bilgilere ulaşarak yönetime katılma, eğilimleri izleme ve akıllı karar verme yeteneğine sahiptirler.

Tabii ki kurumsal performans yönetimi, yüksek düzeydeki ölçümler, anahtar performans göstergeleri ve kontrol panelinden ibaret değildir. İş birimleri ve fonksiyonel alanlar arasındaki düzenleme, açıklık ve iş birliği sayesinde kurumsal performansın iyileştirilmesini sağlayan çok fonksiyonlu düzenli bir sistemdir. Strateji ve amaçları ölçümlerle ilişkilendirmenin yanı sıra hangi ölçümlerin önemli olduğu ve nasıl ölçüleceklerinin anlaşılması için metodoloji ve analitik sistemler gereklidir. İstenilen etkiyi sağlamak için gerekli olan şey, doğru bilginin doğru kişi tarafından doğru zamanda alınmasıdır.

3.1. Dengelenmiş Hedefler Tablosu (Balanced Scorecard)'nun Gelişimi

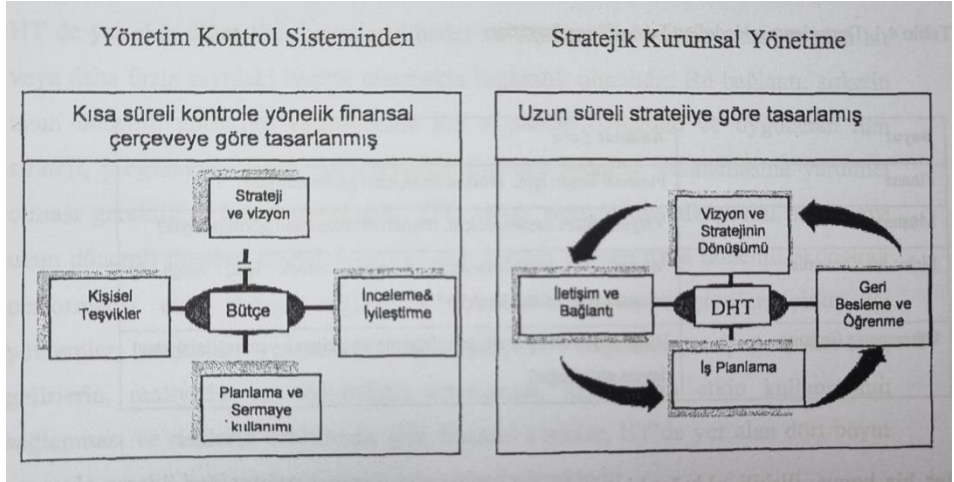
Günümüzün iş adamları her gün aşağıdaki sorunlarla uğraşmaktadır.

- * Karmaşık, çok yönlü, merkezi olmayan global organizasyonlarda stratejiyi nasıl iletebiliriz?
- * Organizasyonda aynı sonuçları elde etmek için düzeni nasıl sağlarız ve gereksiz etkinlikleri nasıl minimize ederiz?
- * Stratejimizin ve uygulamasının etkililiğini nasıl ölçeriz?
- * Karşılaştığımız hızlı değişen iş koşullarına nasıl uyum sağlayacağız?

İş adamları gibi Dengelenmiş Hedefler Tablosu (DHT) nu geliştiren Prof. Robert Kaplan ve David Norton'un da uğraştıkları gerçek, "Ölçemezsen yönetemezsin" dir. Daha açık ifade etmek gerekirse etkili performans yönetimi için etkili performans ölçümü gereklidir.

Harvard Business okulu profesörü Robert Kaplan ve yönetim danışmanı David Norton tarafından geliştirilen DHT ilk defa, 1992 de Harvard Business Review deki makaleyle tanıtıldı (Kaplan, 1992). İlk makale ve başarılı danışmanlıklarının ardından Kaplan ve Norton, DHT kavramını geliştirmeye devam ettiler ve 1996'da Balanced Scorecard kitabını yayınladılar. Bu fikir oldukça hızlı yayıldı. Bain & Company nin yakınlarda yürüttüğü araştırmaya göre şirketlerin yaklaşık %50 si organizasyonlarını yönetmeye yardımcı olması için DHT yi kullanmaktadır (Rigby, 1998).

DHT bir organizasyonun stratejisini anlaşılabilir, iletilebilir ve etkili dönemlere, koşul ve şartlara dönüştüren bir tekniktir. DHT; kalite, müşteri memnuniyeti ve gelişim gibi stratejik kavramların daha iyi anlaşılması için ölçüm dilini kullanır. DHT geliştirilen stratejiyi doğru olarak tanımladığında yönetim sisteminin organizasyon altyapısı oluşturulmuş olmaktadır. Şekil 3. de gösterildiği gibi DHT stratejiyi yönetim sürecinin merkezine koyar.



Şekil 3. Yönetim sistemine göre tasarlanmış sistemin DHT ile değişimi

DHT, stratejinin tanımı ve iletilmesi için bir yaklaşımdır, organizasyonel stratejinin benzersiz olarak uygulanacağı performans ölçümlerinin seçimi için de bir yöntemdir. Dr. Norton DHT yi şu şekilde tanımlar: "DHT, bir organizasyonun stratejisini tanımlamada bağlantılı olan ölçümlerin, hedeflerin, önceliklerin ve

stratejinin nasıl gerçekleştirileceğini içeren bir sistemdir. Belirsiz ve karmaşık olan stratejiyi özel ve anlaşılır bir hale dönüştürür".

3.2. Dengelenmiş Hedefler Tablosu (Balanced Scorecard)'nun Boyutları

DHT yaklaşımı organizasyonun yönetiminde finansal ölçümlerin yetersiz kaldığı görüşüyle başlar. Finansal ölçümler sadece geçmiş olaylar hakkında bilgi verir. Müşteriler, tedarikçi, çalışan veya gelişime dair yatırımda bulunarak gelecek için değer yaratmada yol gösterici olamazlar. DHT geçmiş performansın ölçümlerini gelecek performansın ölçümleriyle tamamlar. DHT'nin amaç ve ölçümleri bir organizasyonun vizyon ve stratejisinden elde edilir. Bu amaç ve ölçümler bir organizasyonun 4 boyut açısından performansını elde etmemizi sağlar. Klasik DHT'nin dört boyutu Tablo 1' de görülmektedir.

Boyut	Anahtar Soru
Finans	Finansal başarı için, ortaklarımıza nasıl görünmeliyiz?
Müşteri	Vizyonumuzu başarmak için, müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?
Şirket İçi Yöntemler	Müşteri ve hissedarlarımızı memnun etmek için, hangi iş proseslerinde üstün olmalıyız?
Öğrenme ve Gelişme	Vizyonumuzu başarmak için değişme ve gelişme yeteneğimizi nasıl devam ettireceğiz?

Tablo 1. Dengelenmiş Hedefler Tablosu' nun boyutları

Her bir boyut, ilişkili olduğu bir anahtar soru ile açıklanabilir. Sorulara cevaplar boyutla ilgili hedeflerden bulunabilir, performans ise bu hedeflere ulaşılarak elde edilen gelişmeyle ölçülebilir. Boyutlar arasında açık bir ilişki vardır. Öğrenme ve gelişmedeki iyi performans hedefleri, müşteriler açısından organizasyonda iyileştirilmesi gereken iş proses hedeflerinin de gerçekleşmesini sağlar. Bu gelişmelerin sonucunda finans açısından da gelişme sağlanır.

Dört temel boyutun tek bir organizasyonel stratejiye yansıtılmasının anlaşılması oldukça önemlidir. Böylece bu boyutlar ve anahtar sorular, gerektiğinde stratejiyi gerçekleştirmek için düzeltilmeli ve eksiklikleri giderilmelidir (İnternet, 5).

3.2.1. Finansal boyut

Finansal amaçlar bir şirketin uzun dönemli hedefini temsil eder. Seçilen her amaç, finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkisinin bir parçası olmalıdır. DHT kullanımı, finansal hedeflerin açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmesine ve şirketlerin yaşam süreçlerinin her farklı aşaması için özel

finansal hedefler belirlemesine yardımcı olur. Her bir Hedef Tablo (HT) da karlılık, kıymetlerin dönüşümü ve gelir artırımı ile ilgili geleneksel finansal hedefler mevcuttur. Bu husus, DHT ile çok uzun bir süreden beri kullanılmakta olan geleneksel işletme hedefleri arasında sağlam bir bağ olduğunun kanıtıdır.

HT de yer alan diğer tüm boyutların hedef ve ölçüleri finansal boyutta yer alan bir veya daha fazla sayıdaki hedefe ulaşmakla bağlantılı olmalıdır. Bu bağlantı, şirketin uzun dönemli amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğunu ve uygulanan tüm strateji, program ve girişimlerin şirketin finansal hedefini yakalamasına yardımcı olması gerektiğini kabul etmektedir. HT, şirket stratejisinin hikayesini anlatmaya uzun dönemli finansal hedeflerden başlayıp bunları istenen uzun dönemli ekonomik performansı elde etmeyi sağlayacak finansal işlemler, müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemlerle ilgili faaliyetlere bağlamalıdır. Çoğu şirket için, gelirlerin, maliyetin ve verimliliğin artırılması, kıymetlerin etkin kullanımının sağlanması ve risklerin azaltılması gibi finansal konular, HT' de yer alan dört boyut arasında gerekli bağlantıları kurmak için yeterli olmaktadır.

DHT' nin hazırlanma aşamasında, öncelikle şirketin genel müdürü ve finansman müdürü arasında şirketin özel finansal kategorisinin ve amaçlarının belirlenmesi amacıyla aktif bir diyalog süreci başlatılmalıdır. Bu diyalog, şirketin portföyü içinde yer alan her bir işletme biriminin rolünün ayrı ayrı tanımlanmasını sağlayacaktır.

Her şirketin yılda en az bir kez olmak üzere, düzenli aralıklarla finansal amaçlarını gözden geçirerek finansal stratejisini teyit etmesi veya değiştirmesi gerekir.

Etkin bir finansman yönetimi, karı olduğu kadar riskleri de belirtmelidir. Genel olarak risk yönetimi, şirket yöneticilerinin izlemeyi seçtiği karlılık stratejisinin bir izdüşümü, bir tamamlayıcı amacı olmalıdır (Kaplan & Norton, 1996).

3.2.2. Müşteri boyutu

Müşteri boyutu, şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar. Aynı zamanda şirketlerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de kesin olarak tanımlamalarına ve ölçmelerine imkan verir. Değer önerileri, müşteri sonuçlarının temel ölçülerini yönlendiren belirtilerdir.

Günümüzde şirketler dikkatlerini artık dışa, yani müşteriye yöneltmektedir. Misyon ve vizyon bildirelerinde şirketlerin amacı tekdüze olarak 'müşterilerimiz

için bir numaralı üretici haline gelmek' diye belirtilir. Herkes için her şeyi vermeye çalışan şirketler sonuçta hiç kimseye hiçbir şey veremezler. Şirketler öncelikle mevcut ve potansiyel müşteri nüfusu içindeki pazar kesimlerini tanımlamalı ve daha çok hangi kesimlerde rekabet etmeyi istediklerini belirlemelidir. Hedef kesimlere sunulacak değer önerilerini belirlemek, HT' nin müşteri boyutu hedef ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtarıdır. Böylece, HT' nin müşteri boyutu bir şirketin misyon ve stratejisini hedef müşteri ve pazar kesimleri ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürerek tüm şirkete yayılmasını sağlar (Simons, 1995).

3.2.3. Şirket içi yöntemler boyutu

Şirket içi yöntemler boyutunda yöneticilerin, şirketlerin müşteriler ve hissedarlarla ilgili amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemleri belirlemeleri gerekir. Şirketler, genellikle finansal ve müşteri boyutları ile ilgili amaç ve ölçüleri belirledikten sonra şirket içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüleri geliştirirler. Bu sıralama, şirketlerin iç işleyiş yöntemlerinde kullanacakları ölçüleri müşteri ve hissedarları ile ilgili amaçlarına odaklamalarına yardımcı olur.

Her şirket, müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için farklı bir dizi işlem uygular. Bununla birlikte şirketleri üç temel iş sürecini kapsamaktadır:

- Yenileme
- Operasyonlar
- Satış sonrası hizmetler

Yenileme işleminde şirket, müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler yaratır. Operasyon süreci ise, mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamalarıdır. Üretim ve hizmetlerin ulaştırılmasında gerçekleştirilen operasyonların mükemmelleştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi günümüzde de hala önemlidir.

İç değerler zincirinin üçüncü halkası, satıştan ve teslimattan sonra müşteriye sunulan hizmettir. Bazı şirketler, satış sonrası mükemmel hizmet verebilmek için belirli stratejiler geliştirmiştir. Örneğin, karmaşık ve teferruatlı makine veya sistemler satan şirketler, müşterilerinin bu makine ve hizmetleri doğru ve etkin kullanımını sağlamak amacıyla eğitim programları verebilir, gerçekleşen veya olası arıza veya bozulmalara süratli bir şekilde müdahale edebilirler (Kaplan & Norton, 1996).

3.2.4. Öğrenme ve gelişme boyutu

Finansal, müşteri ve şirket içi yöntemler boyutlarında belirlenen amaçlarla, şirketin atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar saptanır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken altyapıyı sağlar ve böylece diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimler gerçekleştirilir.

DHT' nin öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır:

- Çalışanların yetenekleri
- Bilgi sistemlerinin yeterliliği
- Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak

DHT oluşturan şirketin müşterilerle ve iç işleyiş yöntemleri ile ilgili hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, çalışanların farklı ve yeni sorumluluklar üstlenmeleri gereklidir.

Çalışanların motivasyonu ve yetenekleri, müşteri ve şirket içi yöntemler boyutlarında yer alan hedeflere ulaşmak için çok önemli bir etken olsa da, tek başına yeterli değildir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında çalışanların etkili olabilmeleri için müşteri, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçları hakkında mükemmel seviyede bilgiye ihtiyaçları vardır.

Müşteri ile direkt ilişki içinde olan kişilerin, her müşterinin firma ile olan ilişkisi hakkında, her bir müşterinin faaliyet gösterdiği pazar kesimi hakkında zamanında ve doğru bilgi alması gereklidir. Böylece müşterilerin sadece mevcut ilişki ve işlemler çerçevesindeki ihtiyaçlarını gidermek için değil, aynı zamanda doğabilecek ihtiyaçlarını tahmin etmek ve karşılamak için de çaba gösterebilmeleri sağlanır.

Vasıflı ve bilgiye ulaşmaya yetkili olan çalışanların bile şirket menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde şirketin başarısına katkıda bulunmaları mümkün değildir. Bu nedenle öğrenme ve büyüme amacındaki üçüncü madde, çalışanların motivasyonu ve inisiyatif kullanmasında etkisi olan şirket ortamı üzerine odaklanmıştır (Kaplan & Norton, 1996).

3.3. Hedef ve Ölçümler

Hedefler, sonuçlar tarafından belirlenir. Hedeflere ulaşmaya yönelik gelişmeler bir veya birkaç yöntemle ölçülebilir. Boyutlarda olduğu gibi hedefler arasında da nedensel bir ilişki vardır, bu ilişkiler hedefler arasındaki bağımlılık olarak ta

tanımlanabilir. Ölçülebilir, stratejiyle ilgili, tutarlı, ulaşılması istenen zamanı belirlenmiş hedeflerin belirlenmesi oldukça önemlidir.

Ölçümler, bir işin stratejik hedeflerle ne kadar ilgili olduğunun göstergeleridir. Ölçümler, performans ifadelerinin rakamsal ifadesidir. Şirket içi ölçümlerle (maliyet azaltımı, yaralanma olaylarının oranı, eğitim programları), şirket dışı ölçümleri (pazar payı, tedarikçi performansı, müşteri memnuniyeti) dengelemek oldukça önemlidir.

3.4. Öncelikler

Bir öncelik, belirlenmiş bir veya daha fazla hedefe ulaşmak için proses veya faaliyetlerdeki değişimdir. Öncelik, bir ölçümün hedef değere doğru nasıl bir yol izleyeceğidir. Öncelikler geniş veya küçük kapsamlı olabilir. Bunlar, genelde kişi veya ekipler tarafından belirlenir ve projeler gibi yönetilirler.

3.5. Strateji Planları, Stratejik Konular ve Tablolar

Stratejiyi planlamak, bir şirket için boyutları, hedefleri, ölçümleri, bunlar arasındaki ilişkileri görsel olarak ifade etmenin ve değerlendirmenin önemli bir yoludur. Tanımlanmış bir boyutta hedeflerin düzenlenmesi, aralarındaki ilişkinin stratejik olarak planlanması, stratejinin tutarlı ve kapsamlı bir şekilde gerçekleşmesi için hedeflerin değerlendirilmesini sağlar.

Strateji planı, organizasyonun bütün bölümlerine stratejinin nasıl uygulandığını anlatmanın görsel bir yoludur. Strateji planı, DHT' nin organizasyonda gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, çünkü organizasyonun farklı seviyelerinde oluşturulabilir ve her bir seviyenin planı tüm strateji planında görüntülenebilir.

Stratejik konu benzer hedeflerin gruplanması ve boyutlarla ilgili olarak ölçümlerdir. Hedef ve ölçümlerin sınıflanması ve düzenlenmesi ile karmaşık olan strateji daha anlaşılır kılınır. Ayrıca stratejik konu, strateji planlarında olması gereken nedensel bağlantıyı ve bilgiyi üretir.

Strateji tablosu; öncelikleri, hedef, amaç ve ölçümleri gösterir, HT elemanlarının tolerans dışı olduğu durumlara dikkati çeker. Örneğin, bazı hedeflerde tolerans yokken bir hedef bazı toleranslar içerebilir. Bu da, projelerin uygulanmasında öncelik tanınmasını sağlar. Doğal olarak, strateji tablosu strateji konusuyla bağlantılıdır ve bir tablo her bir konu için hazırlanabilir (İnternet, 5).

Stratejik Konu: Akıllı, Karlı Büyüme				
Amaç		Ölçüm	Hedef	Öncelik
Finans	Yeni mağazalardan elde edilen gelir % sini arttırmak	Son 3 yılda açılan mağazalardan elde edilen gelir % si	>1 yıl için % 30 > 3 yıl için %50	Yeni hedef pazarlara pazarlama
		Günlük ortalama başa baş noktası değeri	< 180 gdn/1 yıl < 130 gdn/3 yıl	Operasyonları inceleme Mağazanın yer seçimi
	Satış verimliliğini arttırmak	FTE başına gelir	> 1 yılda \$ X > 3 yılda \$ Y	Sistemin işleyişinin kontrolü
Müşteri	Yeni pazarlar elde etmek	#Günlük müşteri ortalaması	> X 6 aylık değer, >Y bir yıllık değer, > Z 3 yıllık değer	Yerel pazarlama/Promosyon kampanyaları
		# Sürekli müşteriler	> X 6 aylık değer., > Y 1 yıllık değer, > Z 3 yıllık değer	Müşteri bağlılığı programı
		Ortalama satın alan müşteri %si	> \$ X /1 yıl > \$ Y/3 yıl	Kupon program promosyolar & kategoriler
Proses	İş yeri seçiminin doğru yapılması	Pazar seçimi ve yerin devralınmasındaki gecikme süresi	< 90 gdn/1 yıl < 70 gdn/3 yıl	GIS planlama Ulusal komisyon sözleşmesi
		Sürekli çalışan proses gelişimi	Proje süresi	< 365 gdn/ 1 yıl < 300 gdn/ 3 yıl
	Belli bir zaman diliminde stok %si		> % 93/ 1 yıl > % 95/ 2 yıl	Web-tabanlı proje yönetimi
Öğrenme & Gelişme	İş zekası sistemlerini kullanmak	#Uygun eğitilmiş çalışan % si	>90% year 1 >99% year 2	Şirket içi sistem eğitimi
	Entegre Bilgi Yönetimi	#Kullanılan kağıt formlar	< 200/yıl < 100/2 yıl < 5/ 3 yıl	Kurumsal dijital sinir sistemleri

Tablo 2. Örnek Strateji Tablosu

3.6. Stratejinin Hikayesini Anlatacak Hedef Tablo Dizaynı

DHT tamamlandığında organizasyon değişiminin odak noktası olacaktır. Çalışanların hedefleri, yatırımlar ve etkinlikler hedef tablonun amacı ve ölçümleriyle ilişkilendirilmelidir. HT, organizasyonun stratejisini tam ve eksiksiz

bir şekilde yansıtacak şekilde dizayn edilmelidir. Mükemmel bir DHT tasarımı stratejiyle ölçümlerin ilişkilendirilmesine dayalı 3 prensibe bağlıdır.

- Neden-Sonuç İlişkisi. Strateji neden-sonuç ile ilgili bir hipotez dizisidir. Uygun tasarlanmış hedef tablo bir dizi neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla şirket birimlerinin stratejisini anlatabilmelidir. Ölçüm sistemini yönetebilmek ve geçerli olması için amaçlar arasındaki ilişkiyi açıkça kurabilmelidir. DHT için seçilmiş her bir amaç, şirket birimlerinin stratejisinin anlamını organizasyona bildirecek neden-sonuç ilişkisi zincirinin bir parçası olmalıdır.
- Performans Göstergeleri. Tüm DHT lerinde bazı genel bölümler vardır. İyi bir DHT şirket stratejisine özel olarak belirlenen sonuçlar ve performans göstergelerinin en uygun oranlardaki birleşimini kapsamalıdır.
- Finansal Bağlantı. Günümüzde pekçok kuruluşun değişim programları uygulamakta olması, kalite, müşteri tatmini, yenileme ve çalışanlara yetki verilmesi gibi şirket lehine sonuçlar verecek amaçların belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Bu amaçlara yönelik yapılacak çalışmalar şirketlerin daha iyi performans elde etmelerini sağlayacaktır, ancak nihai amaç olarak kabul edildiklerinde şirket performansında istenilen gelişmeyi sağlayamayabilirler. DHT, ekonomik katma değer gibi finansal sonuçlar üzerinde önemle durmalıdır. DHT de yer alan tüm ölçüler finansal amaçlara bağlanmalıdır.

3.7. Bir Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Hedefler Tablosu

Dengelenmiş Hedefler Tablosu (Balanced Scorecard), stratejiden üretilen ölçülerin entegre edilebilmesini sağlayan yepyeni bir çerçevedir. DHT yeni bir ölçü sistemi değildir. Yeniliğe açık şirketler HT'yi yönetim sürecinin merkezi ve düzenleyici bir çerçevesi olarak kullanmaktadır. DHT'nin gerçek gücü, sadece bir ölçü sistemi olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığı hallerde anlaşılır. Zamanla şirketlerin DHT sisteminin uygulanmasıyla elde ettikleri faydalar şunlardır:

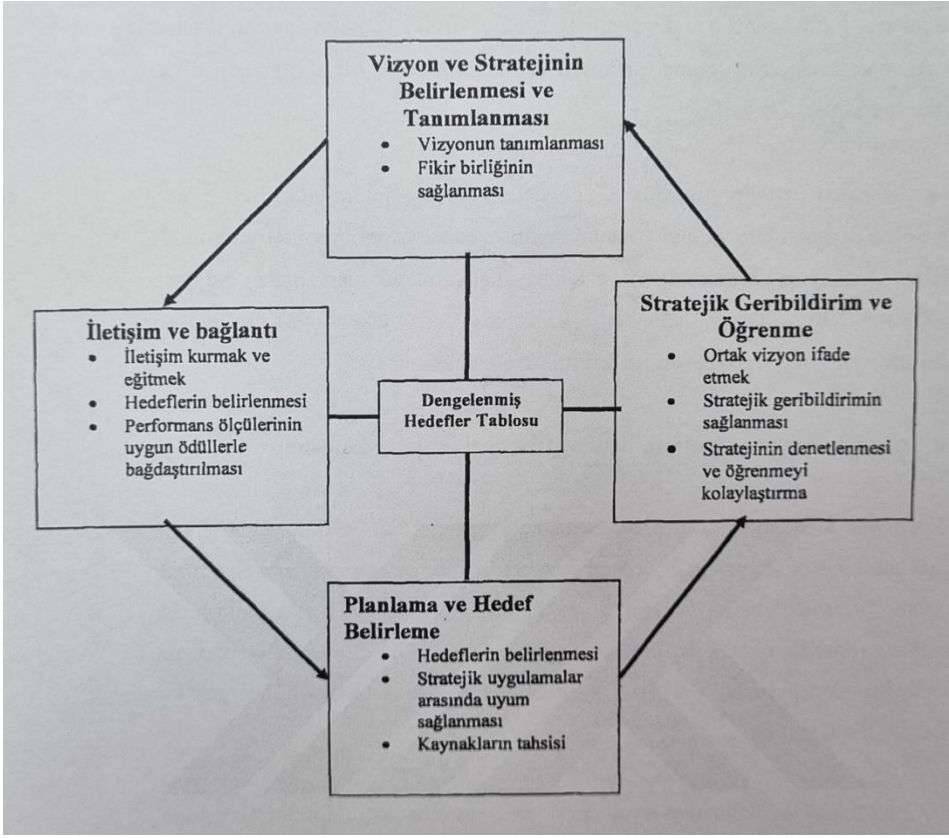
- * Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması
- * Uyumlu yönetsel destek ve ilgi
- * Eğitim, iletişim ve stratejinin tüm organizasyona yayılması, organizasyonun genelinde stratejinin görünürlüğü ve etkisinin ölçülmesi
- * Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantısının sağlanması

- * Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi
- * Stratejik denetlemelerin d6nemsel ve sistematik bir şekilde gerekleştirilmesi
- * Srekli geribildirim d6ngs sayesinde stratejinin her gn değerlendirilmesi
- * Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek iin gereken bilgi desteğinin sağlanması
- * 6lmlerin kilit noktalarının anlaşılması iin btn kullanıcılara yetki verilecek araların belirlenmesi

DHT' de birok y6netim sisteminde eksik olan ve stratejiyi uygulamak ve geribildirim sağlamak iin gerekli olan sistematik y6ntem mevcuttur. HT etrafında inşa edilen y6netim işlemleri, şirketin uzun d6nemli stratejisini uygulamaya odaklanmış ve uyumlu y6ntemlerdir.

DHT, bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel 6ller haline d6nştrlerek ifade edilmesidir. Yeniliğe aık olan şirketler, hedef tablolarını uzun d6nemli stratejilerini y6netmek amacına y6nelik bir stratejik y6netim sistemi olarak kullanır. (Bkz. şekil 4) Bu şirketler aşağıda belirtilen 6nemli y6netim işlemlerini yerine getirmek iin Hedef tablodaki 6llerden yararlanır:

- 1.şirketin vizyon ve stratejisini belirlemek
- 2.Stratejik hedef ve 6llerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak
- 3.Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek
- 4.Stratejik geribildirim ve 6ęrenmeyi arttırmak



Şekil 4. Dengelenmiş Hedefler Tablosu' nun stratejik çerçevenin belirlenmesinde kullanılması

3.7.1. Vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması

DHT nin oluşma süreci, üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekibin, şirketin stratejisini özel stratejik hedefler halinde tanımlamak amacıyla çalışması ile başlar. Ekip, finansal hedefleri belirleyebilmek için; gelirler ve pazar büyüklüğü, karlılık veya nakit akışı üretmek gibi farklı seçeneklerden hangisine daha fazla önem verileceğini ifade etmelidir. Özellikle müşteri boyutunda, yöneticiler hangi müşteri ve pazar dilimlerini hedeflediklerini kesin olarak belirlemelidir.

Şirketin finansman ve müşterilerle ilgili olan amaçları belirlendikten sonra, şirket içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüler tanımlanır. DHT, şirketin performansında müşteriler ve hissedarlar lehine bir atılım kaydetmeyi sağlayacak işlemlere dikkat çekilmesini sağlar.

HT' de belirtilen hedefler üst düzey yöneticilerin ortak sorumluluğudur ve ekip çalışmasına dayanan birçok idari yöntemi organize eden bir çerçeve niteliği taşır.

HT amaçları, geçmişteki iş deneyimleri ve fonksiyonel uzmanlık alanlarından bağımsız olarak tüm üst düzey yöneticiler arasında bir takım çalıştırılmasının gerçekleştirilmesine ve fikir birliğine varılmasına olanak sağlar.

3.7.2. Stratejik amaç ve ölçülerin iletilmesi ve bağlantıların kurulması

DHT de yer alan stratejik hedef ve ölçülerin yaygın bir şekilde tüm şirkete iletilebilmesi için şirket yayınları, duyuru tahtaları, video kasetler ve hatta elektronik ortamdan yararlanılabilir. İletişimin sağlanması ve bağlantıların kurulması aşamasının sonunda, organizasyonda görev yapmakta olan her bireyin, şirketin uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejileri çok iyi kavramış olması gerekir.

3.7.3. Planlama, hedeflerin belirlenmesi ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması

Üst düzey yöneticiler, erişildiği takdirde şirkette büyük değişimlerin gerçekleşmesine neden olacak 3 veya 5 yıl süreli HT hedeflerini belirlemelidir. Bu hedefler, kurumun o güne kadar süregelen performansında temel bir değişiklik meydana getirecek hedefler olmalıdır. Müşteriler, şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme ölçüleri ile ilgili hedeflerin belirlenmesinin ardından, yöneticiler, şirketin bir atılım gerçekleştirmesini sağlayacak amaçlara ulaşması için uygulanacak stratejik kalite, tepki süreci ve yeniden yapılanma girişimlerini uyumlu bir hale getirebilirler. DHT, bir şirketin stratejik planlamasının yıllık bütçe işlemleri içine dahil edilmesine de olanak sağlar (Kaplan & Norton, 1996).

3.7.4. Stratejik geribildirim ve öğrenmenin arttırılması

DHT, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerine, uygulama aşamasında düzeltmeler yapmalarına ve gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerine olanak sağlar.

Stratejik öğrenme süreci, tüm şirketin ulaşmayı istediği ortak vizyonun belirlenmesi süreci ile başlar. Ölçümlenmenin herkes tarafından paylaşılan ortak bir lisan haline getirilmesi, karmaşık ve genellikle açık olmayan kavramların üst düzey yöneticiler arasında fikir birliğine varılmasını sağlayarak kesin bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olur. Şekil 4. Dengelenmiş Hedefler Tablosu' nun stratejik çerçevenin belirlenmesinde kullanılmasında yer alan stratejik öğrenme süreci, iletişim ve uyum sağlama süreci ve planlama, hedef belirleme ve stratejik girişim süreci, stratejinin belirlenmesinde hayati öneme sahiptir. Fakat bu yöntemler tek başına yeterli değildir. Açıklanan emir komuta modelinde geminin kaptanı (yönetim kurulu başkanı) geminin (şirketin) yönünü ve hızını belirler. Tayfalar (müdürler ve diğer personel) emirleri yerine getirir ve gemi kaptanı

tarafından belirlenen planı uygular. Müdürler ve diğer şirket personelinin üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilen stratejik plana uygun hareket etmesini garanti altına alacak çeşitli operasyonel ve idari kontrol mekanizmaları geliştirilir.

Günümüzün iş dünyası, rotasında yalnız başına seyreden bir gemiyi durgun sularda belli bir varış noktasına doğru yönlendirmekten ziyade, değişken hava ve deniz koşulları altında, bir yelken yarışındaki yelkenliyi idare etmeye benzer. Yelken yarışlarında da teknede bir emir-komuta zinciri mevcuttur. Fakat kaptan sürekli olarak çevre koşullarını kontrol etmekte, rakiplerin hareketleri, ekibin ve teknenin özellikleri, rüzgârın hızı ve suyun akıntısında meydana gelen değişiklikleri takip ederek değişen koşullara uygun taktik ve stratejiler uygulamaktadır. Kaptanın değişiklikleri izleyebilmesi ve gerekli stratejik değişiklikleri yapabilmesi için birçok kaynaktan bilgi alması gerekir. Kişisel gözlemler, aletler, göstergelerden faydalanmanın yanı sıra, aynı tekne içinde bulunan, hem değişiklikleri kendi yararlarına kullanmak hem de rakiplerinin davranışlarına karşılık verebilmek için çevreyi sürekli gözleyen uzmanlardan gelecek bilgiler çok önemlidir.

Stratejik geri bildirim ve öğrenme yöntemi, Şekil 4'deki döngüyü tamamlar. Stratejik öğrenme işlemi, bir sonraki vizyon ve strateji aşamasına gerekli malzemeyi sağlamış olur.

3.8. DHT' nin Kaynak Tahsisi ve Bütçeyle İlişkisi

Günümüzde şirketlerin çoğunda stratejik planlama ve işletme bütçesi hazırlanması işlemleri farklı departmanlarca yürütülmektedir. Bir yıllık dönemler için yapılan uzun dönemli plan, hedef ve uygulamaların belirlenmesi gibi stratejik planlama işlemlerinden ayrı olarak, yıl boyunca uygulanan farklı bir bütçeleme yöntemi vardır. Bütçe, stratejik plan ile pek ilişkisi olmayan finansal rakamlardan oluşur.

Stratejik planlama ve işletme bütçesi işlemleri, birbirinden bağımsız düşünülemeyecek işlemlerdir. Yöneticilerin stratejilerinin geçerli olup olmadığına karar vermek için stratejinin nasıl yürütüldüğünü bilmeleri gerekir. Bunun için HT' de özel kısa dönemli hedefler belirlenmelidir. Yani yöneticiler, bütünleşmiş bir planlama ve bütçeleme sürecinin parçası olarak, kısa dönemde ne gibi bir durumda olmayı hedeflediklerini belirlemelidir. Kısa dönemli hedeflerle şirketin ilerlemekte olduğu uzun vadeli stratejik yol üzerinde bir sonraki yıl içinde nereye ulaşılmasının beklendiği belirlenerek kaynaklar bunlara göre tahsis edilebilecektir (Kaplan & Norton, 1996).

Oracle yazılım şirketinin bu amaca yönelik geliştirdiği, kurumsal performans yönetim çözümünün bir parçası olan Oracle Kurumsal Planlama ve Bütçeleme (OKPB) programı, finans ve şirket müdürlerinin doğru bilgiyle şirketi daha iyi anlamalarını, sonuçları iyileştirmek için planların kontrolünü ve düzenlenmesini sağlar. OKPB kurumsal bilginin derlenmesi, analizi ve paylaşımında birleşik bir veri modeli kullanarak şirketin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bu veri modeli, finansal ve operasyonel bilgiyi içeren veri tiplerinin kullanıldığı KPY çözümüne göre geliştirilir. Bu model görselliği artırarak bilginin tutarlılığını sağlar. Planlamacı ve müdürlere farklı bölümlerdeki veriye kolay erişim, analiz ve tahminleme imkânı sunarak gecikme ve hatayı minimize eder, doğru bilginin doğru kişiye doğru zamanda ulaştırılmasını sağlar (İnternet, 6).

OKPB, bütçe hazırlama süresini kısaltacak ve doğru tahminlemenin yapılmasını sağlayacak planlama, bütçeleme, tahminleme ve görüntüleme sistemini içerir (İnternet, 6).

Yoğun çalışan yöneticiler sonuçların incelenmesi ve stratejik planların yeniden düzenlenmesine aşırı zaman harcamayacağından, çoktan değişmiş pazar koşullarına odaklı kalmak tehlikesi bu programla bertaraf edilmektedir. OKPB ile proseslerin düzenlenmesi günlük operasyonlarla entegredir ve otomatik yapılır, raporlar güncellenerek görüntülenir. Hedeften sapma olduğunda kullanıcılar uyarılır, elde edilen sonuca göre plan ve bütçe yeniden düzenlenir. Dinamik iş hesaplamalarının kullanımıyla müdürler, doğru eylemin belirlenmesinde alternatif senaryoları inceleyebilirler (İnternet, 6).

3.9. Stratejik DHT' nin Pioneer Petroldeki Uygulaması

Pioneer Petrol (PP) büyük bir entegre rafine ve pazarlama şirkettir. Pioneer asıl kazancı petrol satışından elde ediyordu. Pioneer kalitesiyle farklılaşmak için girişimde bulundu ve ulusal marka imajına güvendi. Ne yazık ki diğer büyük ulusal rakipleri de benzer marka imajlarına sahipti. Bundan dolayı bu stratejinin bir avantajı olmadığını fark eden Pioneer, tüketici odaklı bir strateji geliştirmeye karar verdi. Pioneer benzin istasyonlarının konforlu olmasını sağlayacaktı. Bu yaklaşımı gerçekleştirmek için kültürel değişim ve strateji gerekliydi.

3.9.1. Finansal boyut

Her bir stratejinin organizasyonun uzun dönemde finansal başarısını tanımlayan finansal amaçları vardır. Bazı organizasyonlarda bu ortak değer alınırken diğerleri için nakit akışı olabilir. Pioneer gibi sermaye yoğun bir şirkette en üst düzeydeki amaç kullanılan sermayenin geri dönüşünü artırmaktır. İkinci finansal amaç, -kısa dönemli yol gösterici olarak kullanılan- rekabet için karlı olmaktır.

PP' nin finansal stratejisi iki kısımdan oluşur.

- Gelir gelişimi stratejisi: Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve buna göre farklılaşması ile gelir kalitesinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi.
- Verimlilik stratejisi: Mevcut aktif kullanımının maksimizasyonu ve toplam maliyetin azaltımı.

Gelişim stratejisinin iki bileşeni vardır. Birinci olarak gelir için yeni kaynaklar, gaz sektöründe ilave konforlu mağazaların sağlanmasıyla elde edilebilir. İkinci olarak müşteri isteklerinin iyi anlaşılmasıyla Pioneer kâr marjı yüksek olan primli gazı tercih eden müşterilere hitap edebilir.

PP' nin verimlilik stratejisinin de iki bileşeni vardır. Birincisi mevcut aktiflerin kullanımının optimizasyonuna odaklanmak (nakit akışı) ve ikincisi tedarik zincirinin her bir alanında işlem maliyetinin azaltılmasıdır.

3.9.2. Müşteri boyutu

PP' nin müşteri stratejisi; gelişim ve değişim için müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yerine getirilmesidir. Pioneer dikkatlice müşteri isteklerini belirlemeye başladı, hangi müşteriler gaz satılan konforlu mağazadan hoşlanırken hangileri ikramiyeli markalı gaz almaya eğilimli. Gözlemleri sonucunda hızlı, dostça servis ve temiz hizmet kombinasyonu ile hedef müşteriye etkileyebileceklerinin farkına vardılar. Müşteri gözüyle bu kriterlerin performansının tespiti için ölçüm programı kuruldu. Satış deneyimlerinin büyük kısmı konforlu mağaza/satış istasyonlarında çalışan satıcılardan sağlandı. Benzer bir uygulama satıcı tatmini ve verimliliğini elde etmek için yapıldı.

3.9.3. Şirket içi işlemler boyutu

Organizasyonlar bir dizi faaliyet vasıtasıyla stratejiyi uygularlar. Bir şirkette binlerce faaliyet mevcutken sadece bir kısmı doğrudan stratejiktir. DHT' nin tasarımında müşteri tatmini ve hissedar tatminini sağlayacak kritik faaliyetlerin tanımı gereklidir. Pioneer de bu faaliyetler 4 kategoriye ayrılmıştır. Yeni proses yakıt dışındaki ürün ve hizmetlerin belirlenmesine odaklanmıştır. Stratejik ölçüm yeni programın tanıtım oranıdır. Müşteri yönetim prosesi, müşterinin daha iyi anlaşılmasına (Hedef pazar payı) ve müşteriye ürünü öneren satıcıların iyileştirilmesine odaklanmıştır. Tedarik Zinciri Prosesi (Operasyonel Üstünlük) maliyet göstergelerinde (aktivite maliyet, kalite) olduğu gibi aktif kullanım göstergelerine (envanter düzeyi) odaklanmıştır. Düzenleyici prosesler çevresel ve emniyetli performansa odaklanmıştır.

3.9.4. Öğrenme ve gelişim boyutu

İşin biçiminde değişim yapabilmek, şirket içi proseslerde değişime imkân veren altyapının kurulmasıyla mümkündür. Bu altyapı işgücü, ekipman, kullanılan teknoloji, çalışanları motive eden ve yetki verenlerin tavrı gibi becerileri içerir. Pioneer çalışanların stratejiyi çok iyi anlamalarına(Çalışanların Geribildirimi) ve bunu kişisel olarak uygulamaya (Kişisel Hedef Tablo), becerilerin gelişimi, fonksiyonel üstünlük, gerekli ve mevcut olan liderlik becerilerine odaklanmıştır.

Pioneer Petrol'ün stratejisi: "Gelişim ve verimlilik" tir. Gelişim stratejisi için müşteriyle yeni ilişkiler ve gaz dışında ürünlerin satışıyla Pioneer in pazar payını artırması gereklidir. Verimlilik stratejisi ise aktif kullanımı ve gider yönetimine odaklanır. Stratejilerin detayları hafızayı ezberlemeye zorlar ve Tablo 3 teki PP Hedef Tablosundaki 20 ölçüm kolayca hatırlanır.

Hedef tablo bu şekilde tasarlandığında strateji, iyi bir organizasyonda anlaşılır ve uygulanabilir bir şekilde iletmek için kullanılacak etkili bir yöntem olmaktadır. Ayrıca planlanan ve yönetilen hedef, bütçe ve önceliklerin ayrıntılarının belirlenmesini sağlar. Son olarak; yöneticileri için gerçek zamanlı öngörülerin kontrolü ve stratejinin görüntülenmesini mümkün kılar.

	Stratejik Hedefler	Stratejik Ölçümler
F i n a n s	F1.Kullanılan sermaye getirisi F2.Nakit akışı F3.Karlılık F4.Düşük Maliyet F5.Karlı Büyüme	<ul style="list-style-type: none"> • Nakit akışı • Net kar • Giderler • Büyüme miktarı • Önceki oran • Gaz dışındaki gelir
M ü ş t e r i	M1.Hedef müşteri memnuniyeti M2.Bayi karlılığının artırılması	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri geribildirimi • Kayıp müşteri oranı • Bayi karlılığının gelişimi • Bayi testi
Ş i r k e t i ç i ş l e m	Ş1. Gaz dışındaki ürünlere yönelik Acenteler açmak (franchising) Ş2.Müşteri karlılığını arttırmak <ul style="list-style-type: none"> • Müşterinin daha iyi anlaşılması • Sınıfında en iyi acenteler Ş3.Operasyonel üstünlük <ul style="list-style-type: none"> • Donanım performansının iyileştirilmesi • Envanter yönetiminin iyileştirilmesi • Risk almak, zamanında davranmak • En düşük maliyetli lider olmak Ş4.Herkes tarafından iyi tanınmak	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni program tanıtım oranı • Hedef müşterinin pazar payı • Bayilerin kaliteye göre sınıflandırılması • Plansız aksaklıklar • Envanter seviyesi • Tükenme oranı • Kalite indeksi • Rekabet faaliyet maliyeti • Çevresel etkiler • Güvenilir etkiler
Ö ğ r e n m & G e li ş m e	Ö1.Organizasyonda düzenleme Ö2.Yetkinlik ve becerilerin esas alınması Ö3.Stratejik bilgiye erişim	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan denetlemesi • Kişisel hedef tabloyla değerlendirme(%) • Stratejik iş kapsama oranı • Stratejik sistemin önemli noktaları

Tablo 3. Pioneer Petrol'ün Dengelenmiş Hedefler Tablosu

3.10. Mükemmellik Modeli ve DHT

Başarı, sürekli olarak "değer yaratabilmektir." Başarı, hem "Doğru işin yapılması" (Strateji), hem de "İşin doğru yapılması" (Toplam Kalite Yönetimi) ile yakalanır.

Günümüzde şirket performansını geliştirmek için yaygın olarak kullanılan iki model ön plana çıkmaktadır: "Mükemmellik Modeli" ve "Dengelenmiş Hedefler Tablosu".

Bunlardan birincisinin çıkış noktası Toplam Kalite Yönetimi (TKY) iken, diğerinki ise stratejidir (İnternet, 7).

3.10.1. Mükemmellik modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere oluşturulan Mükemmellik Modeli (MM), kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.

TKY'yi bir yaşam felsefesi olarak ele alan MM, bu felsefenin rekabet gücünü artırdığı iddiasındadır. Avrupa Birliği tarafından MM' nin etkisini ölçmek için yaptırılan istatistiki çalışmalar, TKY'yi uygulayan şirketlerin hem karlılık hem de şirketlerin borsa değeri açısından endüstri ortalamalarından daha iyi performansa sahip olduklarını göstermektedir.

MM' nin dayandırıldığı felsefe şu kavramları içermektedir:

- i. Müşteri odaklılık
- ii. Liderlik ve tutarlı, paylaşılan bir hedefe odaklanma
- iii. Süreçlerle ve verilerle yönetim
- iv. İnsan odaklılık ve katılımcı yönetim
- v. Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yaratıcılık
- vi. İşbirlikleriyle gelişme
- vii. Toplumsal sorumluluk
- viii. Sonuç odaklılık

Modeli oluşturan 8 ana kriterin önemli bir özelliği kuvvetli bir sebep- sonuç ilişkisini temsil etmesidir. Bu kriterlerden 4'ü "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur, yani bir kuruluşun yaptığı faaliyetler "Girdi", bunlardan kaynaklanan "Sonuçlar" ise kuruluşun gerçekleştirdikleri olarak tanımlanmaktadır. Gelişime açık bir yapıya sahip MM'ne göre, performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma ait sonuçlar, iş birlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir.

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. RADAR 4 boyuttan oluşur: i. Sonuçlar, ii. yaklaşım, ii i. yayılım ve iv. değerlendirme ve gözden geçirme. Bu yaklaşıma göre kuruluşlar.

* Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymalıdır.

* Hem bugün hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara ulaşılması için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlanarak bunlar gerçekleştirilmelidir.

* Yaklaşımların gerçekleştirilmesi için sistematik bir biçimde yayılımı sağlanmalıdır.

* Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır.

MM' nin en yaygın kullanım alanı organizasyonlar için bir "özdeğerlendirme" aracı olmasıdır. Böylelikle, kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi; İyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi, iyileştirmeler için aksiyon planlarının yapılması sağlanabilir.

Dolayısıyla, MM aslında TKY'ni esas alan bir sorgulama sistemiğidir. Bu model çağdaş yönetim anlayışlarını içermektedir ve kurumsal hedeflere ulaşmanın, bu anlayışın yaygınlaşması ve uygulama etkinliğinin artmasıyla sağlanacağını öngörmektedir (İnternet, 7).

3.10.2. Dengelenmiş hedefler tablosu (Balanced scorecard)

Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur; kurumun, rakiplerinin, çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün strateji ve stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre "Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u bile geçmemektedir". Bu konuda detaylı bir araştırma yapan R. Kaplan ve D. Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişler: Vizyon engeli operasyonel engel, yönetim engeli, insan engeli.

DHT her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir üründür. DHT, kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır.

DHT uygulaması için öncelikle, yönetimin benimsediği bir stratejinin ortaya konması gerekmektedir. Strateji tabiatıyla uzun vadeli ve ulaşılması güçtür. Ancak, stratejinin uygulanması somut ve küçük adımlarla gerçekleştirilebilir. DHT, yönetimin bu somut adımlara ilişkin sebep-sonuç varsayımlarına dayandırılır. Dolayısı ile DHT bu varsayımların test edildiği uygulama aşamasına, geri besleme ve öğrenme süreciyle bağlanmak zorundadır. Aynı şekilde DHT stratejik girişimlerin etkin uygulanabilmesi için kurum içinde sistematik yayılımına da önem verilmesini sağlar.

Dolayısıyla, DHT kuruma özgün stratejinin tutarlı ve somut adımlara ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır (İnternet, 7).

3.10.3. MM ve DHT nin tutarlılığı

Her iki model de kurumların performanslarını artırmak için kullanılmaktadır. Kurum performansını artırmak için gerekli olan ilkeler her iki modelde de dikkate alınmaktadır:

- * Stratejinin kurum içerisinde yaygın iletişimi ve hedef birliğinin sağlanması
- * Kaynakların ve projelerin strateji doğrultusunda önceliklendirilmesi
- * Takımların ve kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi ve yetkilendirilmesi
- * Yetkinliklerin geliştirilmesi, öğrenme kültürünün geliştirilmesi
- * Süreçlerle yönetim
- * Şeffaf performans ölçütleri ve geri besleme sistemlerinin kurulması
- * İyi performansın ödüllendirilmesi

Ayrıca, MM modelinin temel kavramları da DHT' nin dört bakış açısıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla, MM ile DHT' nin kurum performansını ileriye taşıyacak yönetim anlayışı açısından tutarlı oldukları söylenebilir.

3.10.4. MM ile DHT birbirinin alternatifi mi, tamamlayıcısı mı?

EFQM' in yaptırdığı bir araştırmaya göre Avrupa'da şirketlerin %90'ı bu iki modelden en az birini, %60'ı da her ikisini birden kullanmaktalar. MM' nin bütünsel yaklaşımı, kurumlar arası kıyaslamaya açık yapısı ve kısa bir eğitimle öz değerlendirme aracı olarak kullanılabilmesi avantaj oluşturuyor. Ancak, MM "hangi yöntemle?" sorusunun cevabına odaklanırken, "neden ve ne yapılmalı?" sorularına ilişkin yeterince açıklayıcı değil (İnternet, 7).

Diğer taraftan DHT' nin kuruma ve kurumun konumuna özgün yaklaşımı, yönetimin farklılık yaratmaya yönelik düşüncelerini (hipotezlerini) paylaşma ve test etme fırsatı yaratması ve ağırlıklı olarak stratejinin uygulanmasına yönelik göstergelerin yakından takip edilmesine odaklı olması tercih nedeni oluyor.

Bir başka ifade ile, MM stratejinin oluşturulmasına veya değerlendirilmesine yönelmek yerine strateji oluşturma sürecini değerlendirmekle yetiniyor. DHT ise bütünsel bir yaklaşımdan çok stratejik önceliklerin belirlenmesine, şirket içinde yayılımına, yakından takip edilmesine odaklanıyor (İnternet, 7).

DHT, MM' nin "politika ve stratejiler" ile "süreçler" kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır. DHT gerek öncelikli stratejilerin gerekse kritik süreçlerin belirlenmesinde ve bütünsel bir yaklaşımla kurumsal performans parametrelerinin kişisel hedeflere kadar indirgenmesinde MM' yi tamamlıyor. Dolayısıyla, MM ve DHT birbirlerini tamamlayıcı nitelik taşıyorlar (İnternet, 7).

3.10.5. MM ve DHT' nin birlikte kullanımı

MM her sene yapılması faydalı bütünsel bir "check up" aracı olarak, DHT ise istenilen konuma gelebilmek için izlenebilecek sağlıklı yaşam rehberi olarak algılanabilir. Bu rehber, bireye yöneliktir ve ilgili bireyin sağlıklı bir yaşam sürdürmesi için uyması gereken kuralları belirler. Sağlıklı yaşam standartlarına erişebilmek için hangi egzersizlerin hangi sıklıkta ne kadar uygulanması gerekliliğinden, alınması gereken besin miktarlarının kalori tablolarına kadar izlenecek yollar da bu rehberde tanımlanmıştır.

MM geçmiş performans düzeyini sürekli olarak geliştirmekle ilgilenirken, DHT geleceğe yönelik düşünce aşamasındaki uygulamaların somutlaştırılması için model kurulmasıyla ilgileniyor.

Performanslarını mükemmelleştirmek isteyen kurumlar için MM etkin bir değerlendirme aracı olmakla birlikte, DHT ile birlikte kullanıldığında kuruma özgün farklılık yaratma stratejilerinin de uygulanma etkinliğini arttırmaktadır. MM, kurumları Toplam Kalite Yönetim anlayışını, temel doğruları etkinlikle uygulamaya yöneltirken; DHT kurumu stratejik önceliklere yönlendirmeye çalışıyor. Başarı için her ikisi de gerekli (İnternet, 7).

BÖLÜM 4

SAP STRATEJİK KURUMSAL YÖNETİM

Herhangi bir işte en önemli beceri stratejiyi eyleme dönüştürme kabiliyetidir, bu ise stratejiyi belirleyen ve bunu uygulayacaklar arasındaki uzaklığın önemli olduğu geniş ve karmaşık organizasyonlarda oldukça zordur.

Tom Peters strateji eyleme dönüştürülmedikçe stratejiyi belirlemenin hiçbir önemi olmadığına dikkati çekmektedir (Kiechel, 1984). Geçmiş 20 yılda stratejik planlamadaki genel çöküşün arkasında yatan sebep budur (Mintzberg, 1993). Gerekli olan daha fazla planlama değil stratejiyi doğrudan eyleme dönüştürecek yoldur.

Stratejinin eyleme dönüştürülmesinde DHT yaklaşımı ve Sistem Analizi ve Program Geliştirme(SAP) nin birleşimi, organizasyonların stratejik vizyonlarını gerçekleştirmelerini amaçlayan rekabet avantajı olan yönetsel bir buluştur.

4.1. Stratejiyi Uygulamadaki Güçlüklerin Nedenleri

Strateji rehberi Michael Porter stratejinin esasını bir organizasyonda üstün olan aktiviteler olarak tanımlar. "Eninde sonunda şirketler arasındaki, ürünlerinin veya hizmetlerinin tasarım, üretim, satış ve teslimi için gerekli yüzlerce aktiviteden elde edilen maliyet ve fiyat açısından farklılık, aktivitelerinin seçimi ve bunu gerçekleştirmesindeki farklılıktan kaynaklanır" (Porter, 1996). Bu nedenle strateji şirketin en üstündeki birkaç kişiyle sınırlandırılmamalıdır. Strateji herkes tarafından anlaşılmalı ve gerçekleştirilmelidir. Organizasyon, stratejiye göre yapılandırılmalıdır.

200 büyük şirketle yapılan incelemede, danışman şirket Renaissance Worldwide ve CFO Magazine tipik performans yönetim sistemlerinin kurulmasında çok sayıda engelle karşılaştılar (Norton, 1996).

Bunlardan en önemlileri: Eyleme dönüştürülemeyecek vizyonlar, kaynak tahsisinin stratejiyle bağlantılı olmaması, geribeslemenin stratejik değil taktiksel olmasıydı. Bu profil günümüzde bir organizasyon içindeki aktivitelerin düzenlenmesinde kullanılan tipik PYS nin açık bir resmidir. Kısa dönemli, operasyonel, taktiksel davranışı etkilemek için tasarlanmış bir sistemdir. Bu, yönetim için gerekli olmasına rağmen yeterli değildir.

SAP Stratejik Kurumsal Yönetim (SKY), DHT ile stratejik odaklığı oluşturmak, stratejiyi düzenlemek, organizasyonlara stratejiyi eyleme dönüştürmelerine imkân vermek için stratejiyi prosesin merkezine koyar.

4.2. Dengelenmiş Hedefler Tablosu Tasarımını Kolaylaştıran SAP Yaklaşımı

Stratejik kurumsal yönetim sistemini destekleyen bilgi teknolojisi, DHT' nin geliştirme sürdürme, iletme ve kullanılmasını mümkün kılmalıdır. Bunun için:

- Tüm organizasyonun çabasıyla kişisel, departman bazında ve kurumsal DHT gelişimi ve sürdürülmesinde sorunsuz iletişimi mümkün kılmak
- Neden sonuç ilişkileri ve anahtar performans göstergeleri katalogları ile kullanıma
- hazır en iyi endüstriyel uygulamaların belirlenmesi
- DHT' nin, iş planlama ve benzetim, performans izleme ve paydaşlarla iletişimi destekleyecek SKY sürecine entegrasyonu
- DHT' nin stratejinin eyleme dönüştürülmesini hızlandıracak iş uygulama sistemleriyle ilişkisinin sağlanması gerekir.

SAP' nin DHT çözümü tamamen SAP SKY ürünüyle entegredir ve bu yetenekleri destekler. SAP SKY, Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistem yatırımlarını kapsayan bir dizi analitik uygulamadır ve organizasyonun kurumsal yönetim üstünlüğünde daha ileri noktalara ulaşmasını mümkün kılar. SAP Stratejik Kurumsal Yönetim, şirket stratejisini günden güne eyleme dönüştürerek kurumsal paydaşların değerini arttırmalarını mümkün kılar ve iş görme seviyesinde gerçek zamanlı geri beslemeyle stratejiyi adapte eder. DHT' nin gelişimi ve bunun sürdürülmesi için aşağıdaki özellikleri destekler:

- * DHT' nin 4 boyutuyla stratejik amaç ve önceliklerin belirlenmesi
- * DHT' deki stratejik amaçlar arasındaki ilişkiyi görselleştirecek etkili diyagramların belirlenmesi.

Bir organizasyonun stratejisini tespit ederken başlangıç noktası olarak aşağıdakilerin gerçekleşmesi gerekir:

- Stratejik amaçlar için stratejik ölçümlerin tanımlanması: Ölçümlerin seçimi özel Anahtar Performans Göstergesi (KPI) katalogları ile gerçekleştirilebilir.
- Çoklu hedef tablolarının ilişkisi ve bağlantılarını tanımlama: Mevcut hedef tablo ile işe başlayarak organizasyonel düzey ve boyutlarda benzer hedef tablolar tanımlanabilir.
- Organizasyonun farklı düzeylerinde KPI'lar için hedef belirlenmesi: Hedeflerin tanımlanması doğrudan kurumsal planlama, kaynak kullanımı ve İnsan Kaynakları (İK) planlama prosesi ile ilişkilidir. Yetkiler arasındaki eksikliklerin değerlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçları Web tabanlı planlama için gerekli

verilerdir. Tecrübelerden edinilen bilgi, eğitim ihtiyaçları ve diğer kaynaklardaki eksiklikler İK gelişimi yatırım planlarıyla ilişkilendirilir. Bu şekilde son plan değerleri ERP'ye, İK Gelişimi ve ücretlendirme sistemlerine kaydedilir.

DHT bir kere geliştirildiğinde aşağıdaki özelliklerle sürekli performans izleme desteklenir.

- Tek ve çoklu DHT'ler müdür ve personelin değerlendirmesi ve eleştirilmesi için, amaç ve ölçümleri hedef ve doğru sonuçlarla birlikte görüntüler. Herbir HT, stratejik hedefleri geliştirmek için gerekli programları, yeni önceliklerin tesbiti, karar verme mekanizmaları ve performans iyileştirmesini destekleyecek etkili simülasyonu mümkün kılar.
- DHT, Yönetim kabini de denilen toplantı odasında uygun grafiklerle görüntülenir. Yönetim kabini, performans değerlendirme ve karar vermeyi destekleyecek benzetim yetenekleri ile etkili ölçümler değerlendirilir.
- Kurumsal paydaşlar için KPI hedefleriyle ilişkili DHT'ler Web aracılığıyla erişilebilir olmalıdır.

4.3. Stratejik Kurumsal Yönetim ve SAP SKY

Stratejik Kurumsal Yönetim prosesinin temelinde 4 prensip yatar.

1. Strateji: Sürekli proses. Değişim sırasında, gelecek belirsizdir. Yeni ekonomiyle mücadele edecek yeni yaklaşımlar geliştirilir. Strateji, geleceğin nasıl olacağı ve ona nasıl ulaşılabileceğine dair bir 'varsayım'dır. SKY prosesi stratejik varsayımı organizasyonun merkezine koymalı, sürekli ölçmeli, gerektiğinde değiştirmelidir. Strateji bir yıl için değil sürekli bir proses olmalıdır.
2. Strateji: Herkesin işi. Günümüzde endüstriyel ülkelerde yapılan işin %50 si bilgiye dayanır. Bu oran her yıl artmaktadır (Stewart, 1998). Strateji şirketin en üst kısmında belirlenmeli fakat en alt kısımda anlaşılır bir şekilde uygulanmalıdır. SKY prosesi organizasyondaki herkesin stratejiyi anlamasını sağlamalı ve bunu uygulama yeteneğine sahip olmalıdır.
3. Stratejik bilgi ağı. Bilgi organizasyonun her yerindedir. Dikey tasarlanmış geleneksel organizasyon yapılarında bilgi genelde paylaşmanın mümkün olmadığı bölümlerde kalır. Ortak amaç için bir araya gelerek bilgiyi paylaşmayı sağlayacak grupların oluşmasına yönelik yeni yaklaşımlar geliştirilmelidir. SKY prosesi sorumluluk ve yönetim için altyapı oluşumunu, böyle bir stratejik bilgi ağı oluşumunu desteklemelidir.

4. Stratejik liderlik. Yöneticiler, bir organizasyonun problemsiz işleyişini sürdürecektir planlama, bütçeleme, kontrol, personel, problem çözme gibi bir dizi prosesleri kullanırlar. İyi bir şekilde uygulandığında iyi yönetim kısa vadede sonuç üretecek tutarlı ve öngörülebilir bir değer yaratabilir. İyi bir liderlik bir firmada daha iyi rekabet edecek şekilde köklü değişimleri mümkün kılar. İyi bir yönetimin öneminin yanında stratejinin beraberinde getirdiği köklü değişimler için iyi liderlik gereklidir. SKY prosesi yönetici takımının stratejik liderliğinde bu sorumlulukların sahiplenmesi ve aktif katılımına dayanmalıdır (Kotter, 1996).

4.3.1. En üst kısımda stratejik düzenleme

DHT, bir iş biriminin stratejisinin tanımlanmasında güçlü bir araçtır. Bununla birlikte birleşik organizasyonlar her birimin farklı stratejisi olan iş birimlerinden oluşur. Geniş bir organizasyonun bölümleri olan bu iş birimlerinin koordinasyonu sağlanırsa elde edilen organizasyon birimlerinin performansı, sinerjik etkiden dolayı birimlerin performanslarının ayrı ayrı toplamına göre daha yüksek olacaktır. DHT, ilgili organizasyonun ayrı ayrı performansını birleştirecek stratejik ilişkilerin tanımlanmasında kullanılmalıdır. SKY sistemi farklı iş birimleri arasındaki ilişkinin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamalıdır.

4.3.2. İş birimi stratejileriyle paylaşılan görevlerin birleştirilmesi

Organizasyonlarda görev paylaşımı iş birimleri arasında sinerji yaratmak için yapılır. DHT ler iş birimleri ve görev paylaşımları arasındaki ara birimlerin daha iyi tanımı ve yönetimi için kullanılır. Günümüzde sık sık karşılaşılan bazı görev paylaşımı hedef tabloları; İyileştirme için insan kaynaklarının stratejisiyle beraber iş birimlerine gerekli yetki, bilgi ve şartların tanımlandığı İnsan kaynakları hedef tablosu, uzun süreli çalışmalar gerektiren Araştırma & Geliştirme departmanı için kısa vadeli iyileştirme yerine uzun dönemli gelişmeleri anlatan Araştırma & Geliştirme hedef tablosu gibi.

4.3.3. Stratejinin dış ortaklarla bağlantısı

Günümüzün iş dünyasında rekabet için şirketler, tedarikçi, müşteri ve hatta bazen kendi rakipleriyle iş birliği yapmaktadırlar. İş dünyasında stratejik ortaklık ilişkilerinde ortak amaçların açıkça tanımlanmaması ve müşterek başarıyı geliştirme yeteneği genel engellerdir. DHT' nin dış ortakların performans ölçümünün tanımlanarak bu engellerin aşılmasında kullanılacak kritik bir araç olduğu ispatlanmıştır. Hedef tablo, ortak stratejinin uygulanması, ilişkilerin yönetimi ve değerlendirilmesine yardım eder.

SAP SKY, organizasyonlarda ortak yönetim altyapısını, amaçların ve farklı yönetim kademelerince ulaşılabilir ölçüm ve programların depolandığı bilgi

depolarının oluşturulmasını mümkün kılar. Bu şekilde, SAP SKY ortak strateji için organizasyonda gerekli tüm faaliyetleri temin eder. Bu prosesi gerçekleştirmek ve daha etkili yapmak için SAP SKY, DHT yi bir başlangıç olarak kullanıma hazır şekilde sunar (İnternet, 8).

4.3.4. Stratejiyi herkesin işi yapmak

DHT, en üst kademedeki az sayıda çalışanlarca başlatılan ve en alt kademedeki daha fazla sayıdaki çalışanlarca uygulanan değişimin kilit noktasıdır. HT en üst noktadaki stratejinin en alttaki çalışanlarca gerçekleştirilmesini sağlayan bir yöntemdir. HT sayesinde stratejiye dayalı performans yönetim sistemlerinin oluşturulmasında güçlü bir altyapı oluşturulur. Kişiler, ancak stratejiyi açıkça anladıklarında uygulayabilirler ve stratejinin gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunabileceklerinin farkına varırlar.

4.3.5. Farkındalığı sağlamada iletişim ve eğitim

Stratejinin uygulanmasındaki ön koşul tüm çalışanların stratejiyi anlamasıdır. Hem organizasyonu stratejiye yönelik eğitmek için tutarlı ve sürekli bir eğitim programı, hem de bu eğitimin gerçek performans üzerindeki geri beslemesi organizasyonel uyum için temel teşkil eder.

Başarılı iletişimin anahtarı, iletişimin tutarlı, kapsamlı ve sürekli olmasını sağlamaktır. Stratejik iletişim için tüm uygun kitle iletişim araçlarından yararlanılmalıdır. Etkisi kanıtlanmış uygulamalardan bazıları:

- * Yöneticilerin organizasyonun performansını değerlendirdiği ve soruların cevaplandığı üç ayda bir yapılan toplantılar.
- * Strateji / HT nin tanımının yapıldığı ve bu bağlamda organizasyonda eğitimin sürekliliğinin sağlandığı aylık haberleşmeler.
- * İş yönetimi için HT nin eğitim programlarıyla birleştirildiği eğitici programlar.
- * Tüm organizasyonda iletişim ve geri beslemeyi destekleyen Intranet.

Stratejinin tüm iletişim kanallarıyla iletilmesi sağlanmalı ve yöneticilerin davranışıyla iletim desteklenmelidir. SAP SKY stratejik iletişimi hem organizasyon içinde hem de paydaşlar arasında kolaylaştırır.

Paydaşlar, çalışanlar, müşteriler, iş ortakları, kamu kuruluşları ve yatırımcıları kapsar. Bir firma paydaşlarının stratejiyi anlamalarını ve paydaşları için değer yaratı sağladığında paydaşların hem şirket hem strateji arasında güçlü ilişkisi sağlanmış olur. Bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasında ve

Kişisel Gelişim Planı			
Yetkinlikler	DHT Hedeflerine Etkisi	Personel Gelişimi	Açıklamalar
Etkili İletişim	*	*	1Kasım 2005 itibariyle diğer departmanlarla iletişim çalışması gerekli
Etkili Yetkiler	*	*	Yeni ekip üyelerinin gelişimini hızlandıracak yetiştirme becerilerinin iyileştirilmesi gerekli
İleriyi Görebilme		*	Teknik iyileştirme için 6-12 aylık gelişim planı
İnsiyatif Kullanabilme	*		Yeni ekip-çok iyi bildiğim alanda.Müdür Pazar payını %8 arttıracak yeni yaklaşımları belirlememi istedi.
Takım Çalışması	*	*	Yeni ekip için bilgimi paylaşacağım ve ekip başarısını sağlayacak daha aktif rol almam gerekli
Risk Alma	*		%8 hedeflenen satışı %14 e çıkaracak teknik fırsatım var. Bu plan incelenmeli ve kritiği yapılmalıdır. Mümkünse bu alternatifle satış artacaktır.
Genel Sonuçlar	*	*	Müdürle görüşerek daha gerçekçi hedeflerin belirlenmesi ve %100 ulaşılması.

Tablo 4. Kişisel HT den elde edilen Kişisel Gelişim Planına bir örnek

SAP SKY aşağıdaki özellikleri sağlayarak insan kaynakları uygulamasını destekler:

Hedeflerin belirlendiği proseslerin ve ödül sistemlerinin desteklenmesi. Kurumsal, iş birimi ve departman HT lerinin elektronik versiyonu personel hedeflerinin tüm stratejiyle ilişkisinin sağlanmasında güçlü bir araçtır. Önerilen personel HT leri uygun müdürlerin incelemesi, düzeltme ve verilecek ödülün/ikramiyenin miktarının belirlenmesi için elektronik yolla gönderilir. Ödül/ikramiye bilgisi ve gerçek performans hakkındaki bilgi otomatik olarak SAP SKY' den ücretlendirme sistemine nakledilir. Personel HT lerde doğru verinin kullanılmasıyla çalışanlar ve müdürler hedeflere göre gerçek performanslarını görebilir ve gerçek zamanlı olarak hak ettikleri ikramiye miktarını hesaplayabilirler.

* Stratejik eğitim ve gelişim programlarının desteklenmesi: Kurumsal, iş birimi veya kişisel HT tanımlandığında; yöneticiler, müdür ve çalışanlar ihtiyaç duydukları becerileri destekleyecek stratejik öncelikleri tanımlayabileceklerdir. Planlama sürecinde gerçek becerileri değerlendirerek eksiklikleri tespit edebileceklerdir.

4.3.7. Finansal kaynakların düzenlenmesi

Stratejiye göre bütçenin düzenlenmesi zordur, sebepleri şunlardır;

* Dolaylı etki. Stratejik önceliklerin çoğunun doğrudan finansal olarak etkisi yoktur.

* Birbiriyle ilgili faaliyetler. Tek bir faaliyet, eğitim gibi stratejik sonuç sağlamada yeterli değildir. Daha etkili olmak için; eğitim teknoloji, iyileştirme, düzenleme ve ortaklıkla tamamlanmalıdır. Stratejik yatırım sadece tek bir aktivite değil faaliyetler dizisidir.

SAP SKY stratejik öncelik ve kurumsal planlama ve kaynak kullanımı arasındaki bağlantıyı tespit ederek finansal kaynaklarla stratejiyi düzenler.

Organizasyonların çoğunda hala kurumsal planlama ve strateji arasında ilişki bulunmamaktadır. Pazarın bu kadar çarpıcı değiştiği bir ekonomide, şirketlerin finansal bütçelerini geçmişteki gibi kullanmaları mantıklı olmayacaktır. Aşağıdaki fonksiyonelliklerin gerçekleşmesiyle SAP SKY strateji, kurumsal planlama ve finansal kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyi etkili bir şekilde sağlar.

- SAP SKY veri ambarında tüm tanımlı DHT lerin depolanması,
- İlgili yönetimin destekleyeceği önceliklerin belirlenmesi ve online olarak sorumlu müdür ve iş analistlerinin öncelikleri değerlendirmesini mümkün kılmak,
- SAP SKY iş planlama ve benzetim özelliğinin kullanımıyla finansal bütçeleme ve kar planlamayı içeren "stratejik yatırım paketi" ile önceliklerin planlanması,
- SAP SKY performans görüntüleme özelliğiyle bütçe kullanımı ve önceliklerin gelişimine dair görüntüleme (İnternet, 8).

4.3.8. Yönetim kabini

Stratejinin yönetiminde yönetim kadrosunun rolü çok önemlidir. Bilgi yığınının içinde yönetici ve müdür detayların yanında asıl resmi görmeyi öğrenmelidir. Amaç, etkili İletişim aracılığıyla performansı arttırmak ve etkili yönetim toplantılarını sağlayacak havayı oluşturmaktır.

Bunu gerçekleştirmek için KPI ve kritik başarı faktörleriyle bilgi, toplantı odasında grafiksel olarak gösterilir. Farklı senaryolar görüntülenir ve KPI' larla ilişkilendirilir. SAP SKY kapsamlı ağ yapısı ve SKY uygulamalarıyla stratejik geri besleme ve ağ kullanımını öğrenmeyi kolaylaştırır, tanım, deneme, hedef belirleme, performans görüntüleme, iletişim ve geri besleme yönetimi olmak üzere tüm stratejik kurumsal yönetim sürecini destekler (İnternet, 8).

4.3.9. İş planlama ve simülasyon

Yönetim birimi birçok açıdan diğer birimlerle yakın ilişki içinde değildir. Yönetimin iş stratejisini doğru temellere dayandırmasının önemi açıktır. İş stratejileri gerçek zamanlı olarak her müşteriye özel olarak değiştirilmelidir.

İş simülasyonunun etkili bir şekilde kullanımı veriye bağlı yönetim yaklaşımının etkililiğini arttıracaktır. Simülasyon, deneme senaryolarında kullanılan veya matematiksel olarak tanımlanan stratejinin neden/sonuç ilişkilerinin belirlenmesini sağlar. Bu yetenek şirketlerin senaryolarını değerlendirmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca tüm yönetim takımının stratejinin gerçek zamanlı gelişiminde etkili toplantılara katılmasını sağlayacaktır. Microsoft Excel'in tablolama programlarının finansal planlama üzerindeki etkisi gibi dinamik simülasyonunda stratejik planlama üzerinde etkisi olacaktır.

SAP SKY iş senaryo benzetimiyle stratejik ve operasyonel planlama, tahminlemeyi destekler. Bu özellik, aşağıdaki fonksiyonellikleri içerir.

- Şirket içi ve şirket dışı kaynaklardan veri entegrasyonu ile lineer ve dinamik iş modellerinin tanımı
- İş senaryolarını içeren iş modellerinin etkili simülasyonu
- Kaynak kullanımı için kurumsal planlama modellerinin tanımı
- Kurumsal planlama modelleriyle planlama senaryo sonuçlarının entegrasyonu
- Kurumsal planlama modellerinde etkili simülasyonlar
- Aşağıdan yukarıya/yukarıdan aşağıya planlama proseslerinin desteklenmesi

4.4. Proses ve Teknoloji

SAP SKY DHT prosesi, yönetimde gerekli değişim ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için tasarlanmıştır. Bu tasarım için 4 önemli prensip bize yol göstermektedir.

* En yukarıdaki yöneticilerin aktif liderliği ve sahipliği.

*İK ve finansal sistemlerin kullanımıyla tüm çalışanların hızlı olarak stratejiyle uyumluluğu, stratejiden haberdar olması ve motivasyonun sağlanması.

*Grupların bilgilerini paylaşmalarını sağlayarak ortak amaçlarla ilişkisini kuracak stratejik önceliklere odaklı ağların oluşturulması.

*Geri besleme sistemleri ve analitik araçlarla organizasyonun öğrenmesini kolaylaştırma.

Teknoloji olmaksızın tek başına proses değişimiyle performans üzerinde önemli bir etki elde edilebilir, ancak teknoloji olmadan bu kazançlar organizasyonun yaşamını devam ettirmeye yeterli olmayabilir. Bilgi Teknolojisi doğru bir şekilde kullanıldığında, değişimin hem gaz pedalı olacaktır hem de kalıcılığını sağlayacaktır.

Operasyonel faaliyetlerin uygun bir şekilde stratejiye dönüştürülmesinde temel ilke, bilgi sistemlerinin aşağıdaki özelliklere sahip olmasıdır:

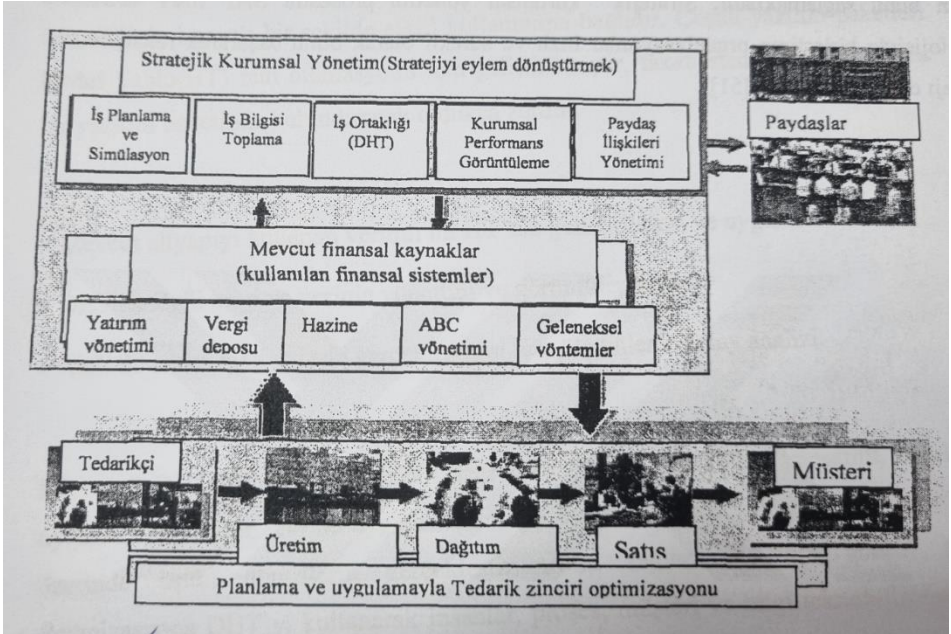
- * Ulaşılabilirlik. Karar verme noktalarında tüm bilgiler kolayca ulaşılabilir olmalıdır.
- * Esneklik. Organizasyonel yapı ve prosesler sürekli değişecektir. Bilgi ihtiyaçlarının bu değişimlere yansıtılarak sisteme adapte edilmesi mümkün olmalıdır.
- * Çok boyutluluk. Strateji bileşenlerine parçalanabilmeli, alternatif senaryolar denenerek karşılaştırılabilmelidir.
- * Çoklu kullanıcının erişimi. Organizasyondaki çalışanlara tutarlı bir kaynaktan karar verebilmelerini sağlayan ortak kaynaklı bilgi olmalıdır.
- * Kolay kullanım. Kullanıcılara fonksiyonelliği sağlarken sistem, finansal olmayan karar verme içinde kolayca kullanılabilmesi, kolayca düzenlenerek yönetilebilmelidir.
- * Cevap hızı. İş durumu değişimlerini hızlı şekilde sağlayacak ve gerçek zamanlı karar vermeyi destekleyecek şekilde sistem dinamik olmalıdır.
- * Açıklık. Her ne kadar komple entegre bir çözüm olsa da gerekli tüm fonksiyonelliği sağlamada yetersiz kalabilir. Yeni uygulamaların entegrasyonu ve gelecekteki değişimlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmalıdır.
- * Tutarlılık ve verinin doğruluğu. Tüm kullanıcıların sistemin elde ettiği veriye güven duyması gerekir.

SKY sisteminin özellikleri diğer karar-destek sistemlerine benzer görünmektedir. Ancak fonksiyonellik olarak önemli farklılıklar vardır. Bu sistem yukarıdan aşağıya stratejik hedeflerin iletimi ile aşağıdan yukarıya performans raporlaması arasında bağlantı kurar. Böyle bir bütünleşmiş sistemde iç ve dış kaynaklardan elde edilen veri bilgi yönetiminin oluşturulmasında, performans ölçüm prosesinin bir parçası olarak hedeflerle birleştirilir ve karşılaştırılır. Bu bilgi stratejik planlama prosesine dayanılarak modellenmiş senaryo ve simülasyonla değiştirilir. Planlar operasyonel performans yönetimini sağlayacak şekilde hedeflere dönüştürülür. Böylece geri besleme ve öğrenme döngüsü tamamlanır.

4.5. SAP' nin Stratejik Kurumsal Yönetim Çözümü

Modern ERP sistemleri değer zincirinde yatay olarak iş proseslerinin kontrolü, planlaması ve uygulanması için organizasyonlara entegre bir çözüm sunar. SAP R/3, satış malzeme planlama, üretim planlama, yönetim ambarı, finans ve yönetim muhasebesi, insan kaynakları gibi hesaplamaları yapan yol gösterici bir iş yazılımıdır.

SAP SKY, SAP' nin, stratejik planlama, risk yönetimi, performans görüntüleme ve değer iletimi gibi stratejik yönetim proseslerini destekleyecek şekilde bu prensiplerin dikey entegrasyonu ile sürdürülecektir (SAP AG., 1998). SAP SKY mevcut iş yönetim sistemleriyle birleştirilmiştir. (Bkz. Şekil 5) Bu, bilginin 2 yoldan akışına izin verir, kurumsal stratejistler iş yönetim sistemleriyle geri besleme sayesinde sürekli olarak performansını görüntüleyebilir ve yeni hedef ve KPI' lar aracılığıyla stratejiyi operasyonel düzeye göre düzenleyebilirler.



Şekil 5. Sap'nin çözümü: Stratejik Kurumsal Yönetimin ERP ile bağlantısı

Yeni çözümlerin hızlı bir şekilde uygulanmasını kolaylaştıran SAP teknolojisi ile, SAP SKY 5 uygulama bileşeninden oluşur (SAP AG.,1999).

1. İş planlama ve simülasyon
2. İş bilgisi toplama
3. İş birleşimi

4. Yönetim kabini de içeren kurumsal performans görüntüleme

5. Paydaş ilişkileri yönetimi

İş bilgi ambarının temelini oluşturan bu bileşenler çok boyutlu verinin analiz, yönetim ve sorgulanmasını mümkün kılar.

Rekabet avantajı stratejiden değil onu uygulama yeteneğiyle elde edilir. Bu proses ve sistem bunu sağlamaktadır. Stratejik kurumsal yönetim prosesini SAP SKY R/3 teknolojisiyle birleştiren organizasyonlar hızlı ve sürekli olarak bunu başararak rekabet avantajı elde edeceklerdir (SAP AG.,1999).

BÖLÜM 5

MICROSOFT DHT SİSTEMİ

Dengelenmiş Hedefler Tablosu (DHT) gelişimi ve uygulanmasının birçok durumu, teknolojinin başarılı bir şekilde etkili kullanımına bağlıdır. Çeşitli yazılım paketleri Hedef Tablo(HT) nun otomasyonu için geliştirilmiştir, fakat istenen özellikleri tek bir yazılım paketinde bulundurmak oldukça zordur.

* Mevcut altyapıyı kullanan verimli bir HT' nin geliştirilmesi ve uygulanması.

* DHT ile ilgili bilgi ve verinin yönetimi ve görüntülenmesi.

* Hızlı düzeltici faaliyetlerin gerçekleşmesi için ölçümlerin kolay analizi.

Microsoft DHT(Microsoft Balanced Scorecard Sistemi), DHT' nin kapsamlı, esnek, uygun maliyetli bir şekilde uygulanmasını ve insanlar, proses, müşteri ve teknoloji üzerinde üstün dönüşlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Sistemin amacı, bir organizasyona DHT' yi kullanarak insanlar, proses, müşteri ve bilgi teknolojilerinde başarıya ulaşması için yetki verilmesidir.

Bu sistem, bir paket program değildir. Aksine Microsoft'un değişik paket programlarını ve DHT'nin otomasyonu için endüstri standartlarını birleştirir. Kullanıcılar ve geliştirme bölümünde çalışanlar için yazılım, HT gelişimini engellemeden başarıyı elde edecek yöntem ve metotlar içerir (İnternet, 5).

5.1. Sistemin Yönleri

DHT yaklaşımı için uyulması gereken liç temel prensip; sistemin çok yönlü, bütünsel ve kolaylaştırıcı olmasıdır. DHT sistemi, DHT uygulayıcılarının uzmanlaşmasını ve organizasyonu aşağıdaki konularda uğraştıran önceki HT otomasyon yazılımlarının sınırlayıcı yeteneklerinin ötesinde çalışmasını sağlar. DHT sisteminde tanımlanan altı yön:

*Kişiselleştirilmiş portal

*En iyi uygulamalar

*Strateji ve ölçüm yönetimi

*İş zekası

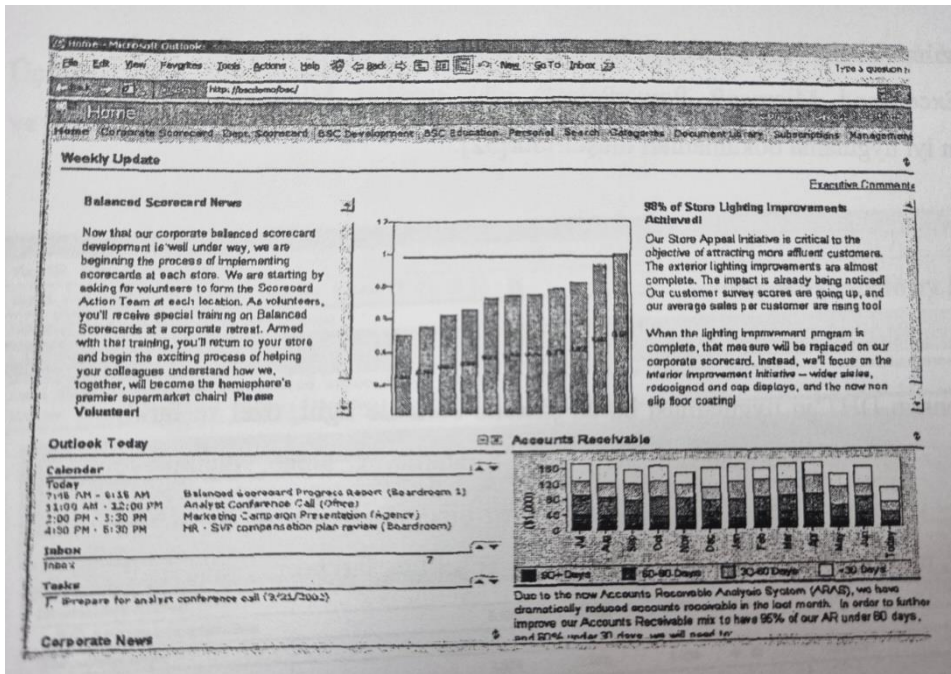
*Operasyonel ve eylemsel araçlar

*Bilgi yönetimi (İnternet, 5).

5.1.1. Kişiselleştirilmiş portal

İletişim ve eğitimde uzmanlık, DHT önceliğinde iki kritik başarı faktörleridir. Bundan dolayı, DHT sistemi çalışanlar için kişiselleştirilmiş portalı sağlar. Bu portal, temelde, çalışanların iş yaşamına girıştır. Geliştirilen standart Web teknolojilerinin kullanımı ile portal, organizasyonel ve her bir tercihte kolayca kişiselleştirilebilir. Sürekli kullanılan e-mail, takvim, web uyumlu iş sistemlerinin arabirimleri gibi araçların bağlantısı sağlarlar. Ayrıca portal, DHT bilgisini öğrenmeyi kolaylaştırıcı yönetilebilir parçalar halinde sunar. Bu öğrenme süreci, çalışanların HT uygulamalarını belirlenen plana göre öğrenmesi için düzenlenebilir.

Bu portal, eğitim ve iletişimi sağlamak amacıyla HT uygulamasının başında kullanılarak çalışanlara, performans yönetim sistemi ve günlük işler arasında alışkanlık meydana getiren bir arabirim oluşturarak DHT sisteminin tüm yönlerine bağlantıları sağlar (İnternet, 5).



Şekil 6. Dengelenmiş Hedefler Tablosu ile bütünleşmiş kişiselleştirilmiş portal

5.1.2. En iyi uygulamalar

Dengeli, yol gösterici ve strateji odaklı ölçümlerin gelişimi zor bir iştir. DHT gelişiminde önceki deneyimlerden yararlanmak en iyi uygulamaların elde edilmesini sağlar. Bundan dolayı bu sistem HT gelişimini ve uygulama sürecini

kolaylaştıracak eğitimsel unsurları içermelidir. DHT' nin içerdiği eğitimsel unsurlar:

- * Web teknolojilerinin görselleştirilebildiği Microsoft PowerPoint sunumları.
- *Tüm organizasyonun eğitimi ve DHT ekibinin öğrenmesini kolaylaştırıcı web siteleri gibi yararlı bilgi bağlantıları.
- * Proses ilkeleri, sorulara hızlı cevaplar ve yanlışlardan kaçınma.
- * Ölçüm, amaç, bakış açısı ve önceliklere dayalı tamamlanmış verinin elde edilerek model hazırlanması ve böylece HT uygulama ekibinin DHT veri tabanında yönetilebilir bilginin tutarlı olarak paylaşımı ve sonuç çıkarılması.

Genelde yazılım bilgisi veya çalışan deneyimi gerektirmeyen Microsoft Word, Microsoft Excel ve Microsoft PowerPoint gibi standart Microsoft Office ürünleriyle en iyi uygulama dokümanları oluşturulur (Kaplan & Norton, 2001).

5.1.3. Strateji ve ölçüm yönetimi

Bir organizasyonun DHT' yi uygulaması bütün şirkette bölümle ilgili, özel ve farklı düzeylerde HT' lerin oluşturulmasını gerektirir. Stratejilerin, amaç, ölçüm ve hedeflerin detay yönetimi oldukça karmaşıktır. Her bir ölçümün farklı sahipleri, veri tanımları vardır, neden ölçüldüklerinin sebebi de benzer şekilde farklıdır.

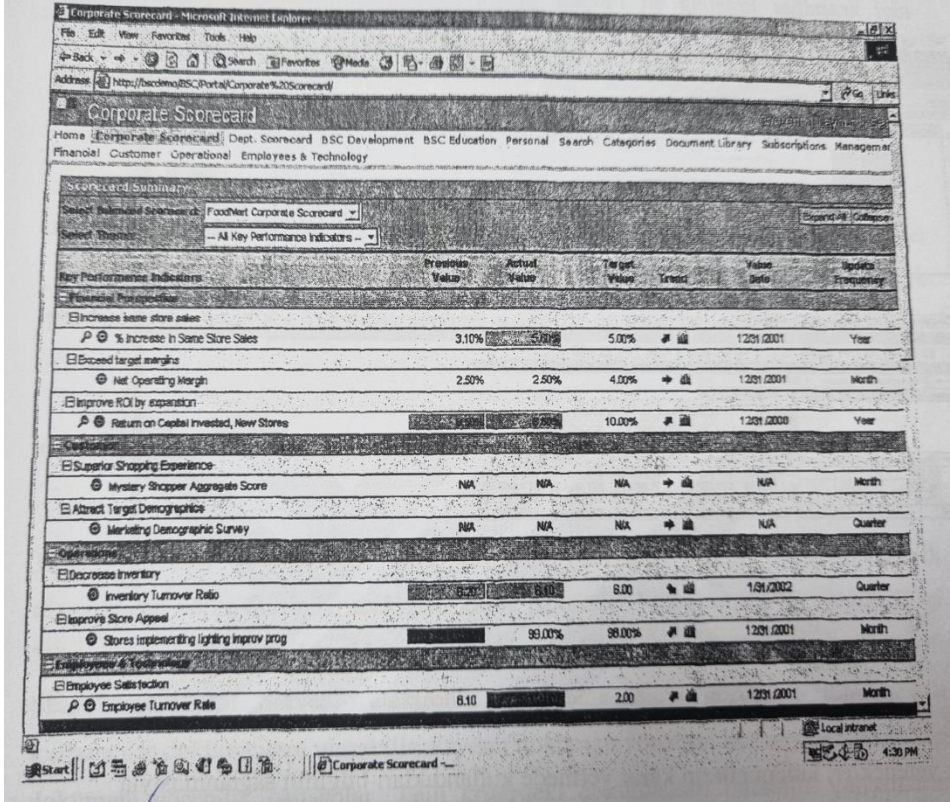
Ölçüm için veri otomatik olarak temel sistemlerden veya veri depolarından alınabilmelidir. Bu şekilde veri toplamadaki insan hatası minimize edilir. Bununla birlikte, bazı durumlarda veri bu kaynaklardan elde edilemez ve gerekli yerlere manuel olarak girilmesi gerekebilir.

HT' ler için gerekli olan veriyi toplamak, ayırmak, özetlemek ve yaymak için Microsoft, Yapısal Sorgu Dili (SQL) Server veri tabanı ve 'Scorecard Builder' ismi ile geliştirilen sistemi kullanır, böylece veri diğer DHT otomasyon yazılımlarıyla kolayca değiştirilir. HT' nin etkisi, performans bilgisinin ne kadar etkili gösterildiğine bağlıdır. Bilgi, uygun veri sunum teknikleri ile kolaca anlaşılabilir bir yolla sunulmalıdır. DHT sistemi, DHT bilgisinin iletilmesi için çeşitli web uyumlu sunum araçlarını içerir.

İlk olarak sunum araçları arasında en önemlisi her bir bakış açısı, amaç ve ölçümlerle ilgili kritik bilgiyi bir bakışta gösteren Scoreboard'dır. Sunulan bilgi, geçmiş ve genel değerleri, hedefleri, ölçümlerin eğilimini, yorumları içerir ve böylece kullanıcılar analizlerle bağlantı yaparak mevcut sorunlara kolayca çözüm bulabilir. Şekil 7 de bir scoreboard örneği görülmektedir. İkinci olarak strateji

planı; bakış açısı, amaç, ölçüm ve nedensel ilişkilerin grafiksel açıklama gösterimini içerir.

Üçüncü olarak, her bir bakış açısının ilişkili olduğu, bakış açısıyla ilgili detaylı bilgi ve ilave ölçümleri içeren kontrol panelleri mevcuttur.

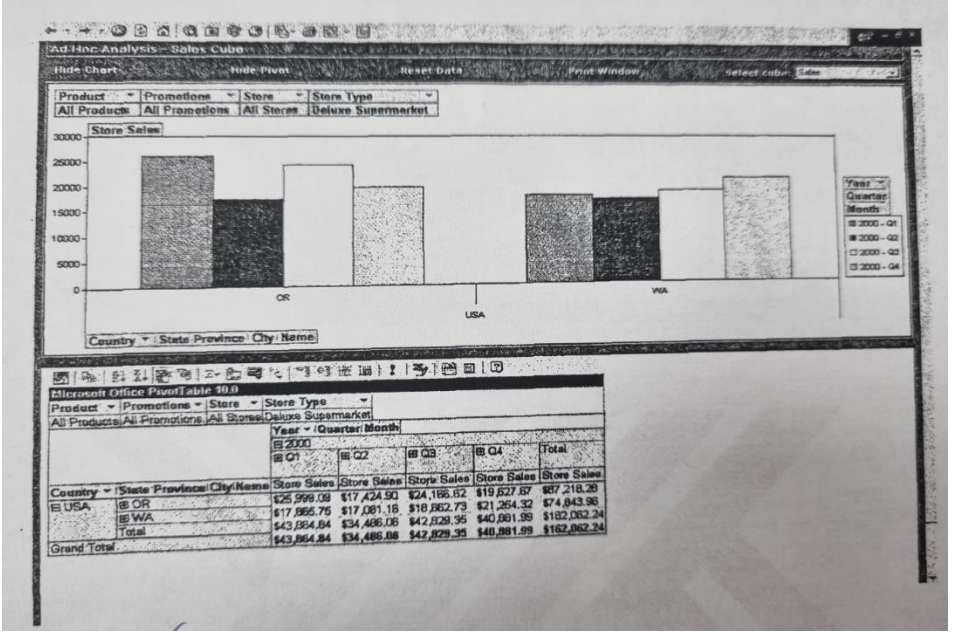


Şekil 7. Scoreboard

5.1.4. İş zekâsı

Performansı geliştirmek için geliştirilen HT' lere rağmen analiz edilemeyen, ancak analiz edilmesi gerekli kritik problem bölgeleri mevcuttur. Bazı durumlarda HT, çoklu veri noktalarından elde edilmiş ve toplanmış ölçümleri içerebilir. Örneğin, hedef zamanında teslim ise, doğru eylem; hangi ürün, tedarikçi veya gecikmelerden birinci derecede sorumlu durumlarının belirlenerek bunların analizidir.

DHT farklı kullanıcıların Farklı tipteki analizlerinden elde edilen detaylı bilgileri birleştirir. Bazı durumlarda spesifik analizler gerekebilir. Bazen ise "ad hoc" analizi gibi daha genel sistem analizleri gereklidir. (Bkz. Şekil 8)



Şekil 8. Ad hoc analizi

Analitik yetenekler, kullanıcıların karar vermede kullandıkları bilginin sağlanmasıyla performans iyileştirmek için oldukça önemlidir. Analizlerin nihai amacı, eylem için performansı iyileştirmek, böylece dakik ve kolaylaşmış eylemleri sağlayacak analiz ve araçlar arasında bağlantıyı oluşturmaktır.

5.1.5. Eylemsel ve operasyonel araçlar

Eylemsel ve operasyonel araçlar, eylemi kolaylaştırmak için kullanılır, çünkü başarı, ancak performansı iyileştirecek şekilde yetişmiş çalışanlarla elde edilebilir. Örneğin, zamanında teslim durumunda, çözümün bir kısmı, sipariş gecikmeden mevcut teslimin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak erken uyarı sistemlerinin yaygınlaştırılması olabilir (Kaplan & Norton,1996).DHT sistemi, insanları motive eden ölçüm araçları ile gelişimi sağlamak için çalışanlara yetki veren operasyonel araçlar arasında güçlü bir sinerji gerçekleştirir. Uygulamalar, raporlamalar dışında otomatize alarmları, problem tanımı ve çözümü arasındaki zamanı azaltmak amacıyla iş sistemlerinin bağlantısını içerebilir.

Eylemsel ve operasyonel araçlara; Kurumsal Kaynak Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve analitik ve operasyonel görevler arasındaki değişimleri kolaylaştıracak portalın mevcut olduğu diğer operasyonel sistemler de dahil edilebilir.

5.1.6. Bilgi yönetimi

Bilgi yönetimi yetenekleri, DHT prosesini HT' nin yaşam döngüsünde ilk dizaynından bütün durumlarına kadar birçok bakımdan kolaylaştırır. İlk olarak, Bilgi Yönetimi organizasyonda çoklu dokümanların yol açtığı izleri takip eder. Microsoft SharePoint Portal Server elektronik kütüphane işlevi görür ve tüm yetkili kullanıcılar dokümanlara ulaşabilir. Faydalı doküman yönetimi ile; sadece yetkili kişi dokümanı görebilir, çalışanlar belli kriterdeki dokümanları bulabilir, çalışanların bilginin son haline ulaşabilmesi için değişim kontrol edilir, kütüphanedeki mevcut dokümanları içeren elektronik katalog ile incelemelerini yaparlar, imza yetkisi ile çalışanlar doküman değişimini otomatik olarak fark edebilir.

İkinci olarak, bilgi yönetimi ortak çalışmaları içerir. Ortaklık; paylaşım, bir organizasyonun seviyeleri arasındaki ve içindeki dokümanları tartışmak ve paylaşabilmek anlamındadır. Ortaklık, yetkili düzeydeki HT gelişimini ve HT' nin şirketin tüm seviyelerine taşınmasını, HT değerlendirmesinin sürekliliğini sağlar. Ortaklık araçları, on-line internet toplantıları, elektronik tartışmalar, uygun belgelerin iş akışıyla otomasyonunu içerir.

5.2. Microsoft DHT Gelişiminde Kritik Başarı faktörleri

Kültürel bir değişim olan DHT' yi, başarılı organizasyonlar, formülasyon, ölçüm ve revizyon stratejisine odaklı devamlı bir kültürün gerçekleştirilmesinde kullanırlar. Böylece Kaplan ve Norton'un tanımladığı gibi strateji odaklı organizasyon gerçekleştirirler. Strateji odaklı organizasyonu gerçekleştirmek için anahtar elemanlar:

- * Yetkili liderler aracılığıyla değişim
- * Stratejiyi sürekli bir yöntem haline getirmek
- * Stratejiyi herkesin görevi yapmak
- * Tüm stratejinin organizasyonda uyumunu sağlamak
- * Stratejiyi operasyonel görevlere dönüştürmek

5.2.1. Yetkili liderler aracılığıyla değişim

Organizasyonel değişim, gelişimsel bir süreçtir. Yetkili ekip, stratejiler konusunda hem fikir olmalı ve proses başarısı için HT' yi kullanmalıdır. Genelde yetkililer, proses içinde bulunmak için oldukça yoğundurlar, bu nedenle aşağıdaki hususları gerçekleştirmeye yönelik çeşitli fonksiyonlar için bir ekip kurulur:

* Yetkili ekip, asıl misyon, vizyon ve stratejik konuları tespit etmek amacıyla toplantılara katılır.

* Ekip, gerektiğinde sorunların çözümü için yetkileri artırabilir.

* Yetkililer, DHT' nin önceliklerini desteklemek ve sürdürmek için iletişimi sağlarlar.

5.2.2. Stratejiyi sürekli bir yöntem haline getirmek

Strateji kısa zamanlı aktiviteleri içeriyorsa strateji odaklılık sürdürülemez. Sürekli strateji ve ölçümlere odaklanmanın sağlanması ve yeniden değerlendirmek için geri bildirim gereklidir. Bütçe işleminin stratejiyle bağlantısı sağlanmalıdır (İnternet, 5).

5.2.3. Stratejiyi herkesin görevi yapmak

Organizasyonda DHT' nin uygulanması, anlatılması, fark edilmesinin sağlanması stratejik eğitimle sağlanabilir. Böylece organizasyonun tüm kısımları, departmanlar kendi HT' lerini oluşturabilirler ve organizasyonun bütün seviyelerinde stratejiyle bağlantı açıkça tanımlanır. Böylece, organizasyonun her departmanında stratejiyi anlamayı sağlayan ve stratejiyi destekleyici yeni yöntemler geliştirilebilir (İnternet, 5).

5.2.4. Tüm stratejinin organizasyonda uyumunu sağlamak

Bu unsur, kullanılan organizasyonel yapıları, raporlama sistemini, politikaları, prosedürleri değerlendirmeyi ve bunların stratejiyle tutarlılığını sağlamayı içerir. Ayrıca iş birimlerinin yeniden düzenlenmesi, farklı farklı destek ünitelerinin organizasyondaki bütün kısımların stratejiyi en iyi şekilde desteklemesi için görevlerinin yeniden tanımlanmasını da içerebilir (İnternet, 5).

5.2.5. Stratejiyi operasyonel görevlere dönüştürmek

Strateji planları, strateji haritaları gibi araçlar, çalışanların günlük performansı gibi operasyonel görevleri de stratejiyle birleştirirler. Bu unsur, görevlerin stratejiyi destekleyici yöntemlere dönüştürülmesini temin eder (İnternet, 5).

5.3. Microsoft Dengelenmiş Hedefler Tablosu' nun Tasarımı

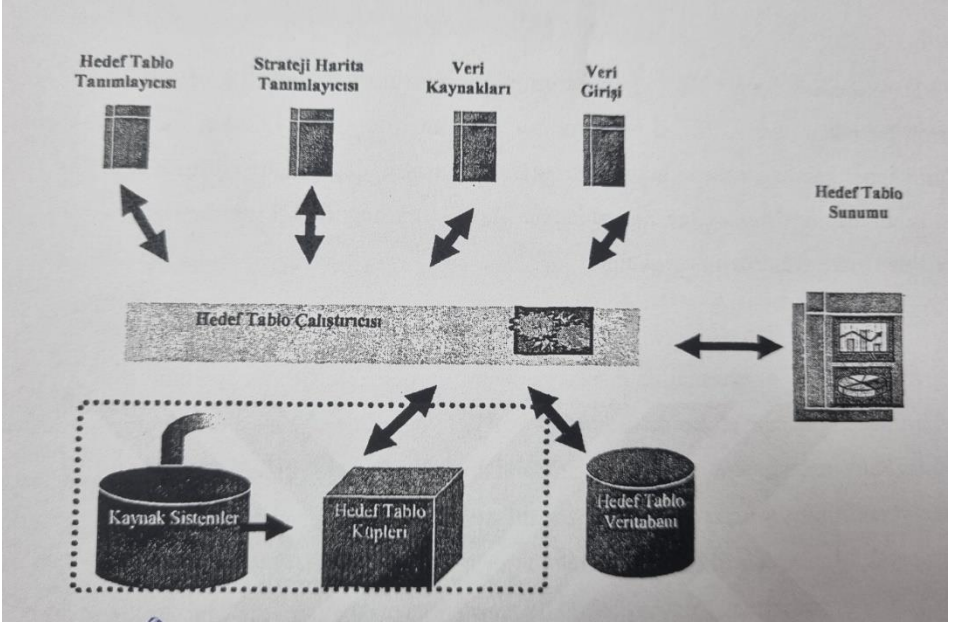
Microsoft DHT; hedeflerin çok rahat bir şekilde tanımlanabildiği, hedeflere ulaşmak için gerekli performans değerlerinin rahatlıkla oluşturulabileceği, istenen bilgiye anında çok rahat bir şekilde ulaşılabilmesi Office ürünleriyle Microsoft arasında bir köprü görevi görür.

Şirket içinde çok fazla parametre olduğu için gerçek zamanlı bilgi görüntülenmesinde, raporlamalarda sorun yaşanabilmektedir. Stratejinin oluşturulmasında risklerin değerlendirilmemesi, göz ardı edilmesi de söz konusudur. Kişisel bazda her bireyin kendi performansını, verimliliğini arttırmaya yönelik sıkıntılar var. Piyasadaki hızlı değişimlerde hedeflerden sapmalar yaşanabiliyor. Eğer şirket çok dağınık rotasyonlarda çalışıyorsa ve bir sürü yerden rapor alınıyorsa istenilen veriye istendiği anda ulaşamayabilir, istenilen hedefe ulaşamama gibi sıkıntılar yaşanabilir. Bu sorunlar DHT ile çözülmeye çalışılıyor.

DHT ile bilgiye anında ulaşarak yanlış ve hatalı karar verilmesi önlenirken hatayı, sorunun kaynağını anında görerek müdahale edebilir, daha hızlı karar verebilirsiniz. Oldukça büyük şirketlerin performans ölçümlerinde yaşanan sıkıntıları ortadan kaldırarak sonuçların net görülmesini sağlarken, hedeflenen fakat gerçekleşen çalışmalar arasındaki uyumsuzluğun ortadan kaldırılmasını mümkün kılar, ne kadar sapma olduğunu anında görerek akmakta olan işin bir yerindeki eksiklikler neler, yanlışlık nerede gibi hususları tespit etmek mümkündür. Ayrıca performansa yönelik değerlendirme, ödüllendirme gibi pek çok faydası vardır.

DHT; tek bir departman bazında veya daha üst düzeyde oluşturulabilir, böylece tüm şirketin performans analizini gerçekleştirebilmektedir. Özetle hedefe ulaşmak için izlenecek yolda nelerin yapılması gerektiğini gösteren komple bir yapıdır.

Microsoft DHT tasarımı için öncelikle; birey bazında stratejik hedefler, şirketin neleri ölçmek istediği, HT için gerekli gösterge ve hedefler, ERP'den alınacak veriler belirlenmelidir.



Şekil 9. Microsoft DHT sistem yapısı

Hedef Tablo Tanımlayıcısı (Scorecard builder): Tanımlamaları ve HT ile ilgili dökümanları birleştirmeyi sağlar. Web servislerinden yararlanır.

Strateji Harita Tanımlayıcısı (Visio): Şirketin performans ölçüm sisteminin stratejik hedeflere olan bağının görüntülenmesini sağlar.

Hedef Tablo Çalıştırıcısı (Scorecard Engine): Hesaplamaları çalıştıran, güvenliği sağlayan, HT ve KPI'ları yöneten yapıdır. Verinin interaktifliğini, görünümdeki dallanmaları sağlar.

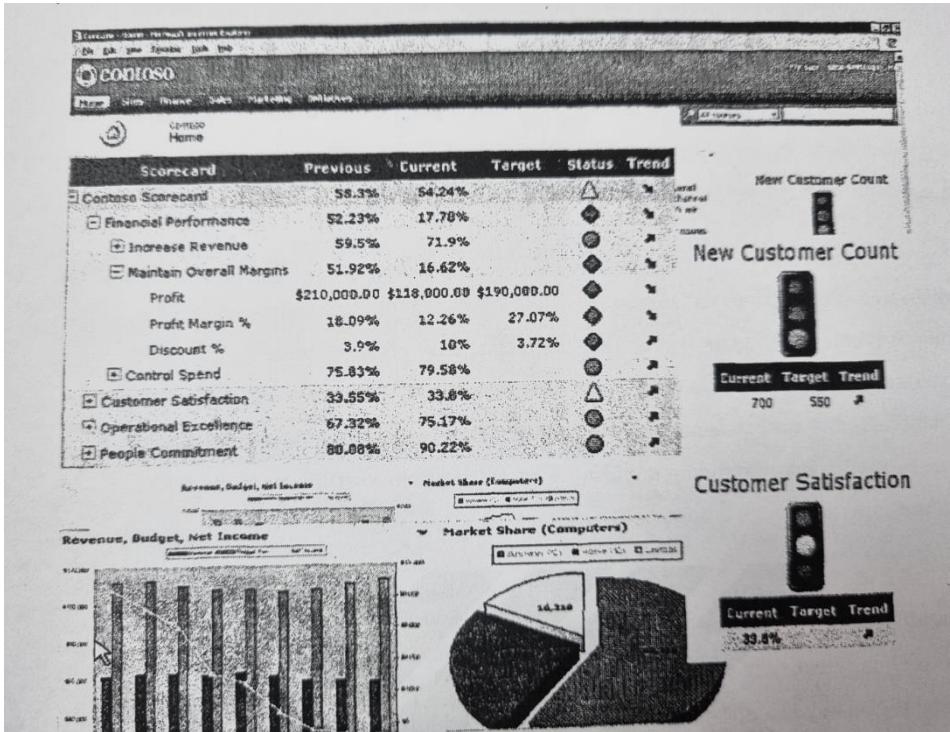
Microsoft DHT sisteminde, her bir DHT, kendi içinde perspektif denilen yaklaşımlardan, her perspektif kendi içinde hedeflerden, her hedef de kendi içinde o hedefe ulaşmak için gerekli olan parametrelerin belirlendiği Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) nden oluşur.

Her anahtarın belli bir değeri sayı, para birimi, oran- olmalıdır. Bu belli bir sayı ile çarpılarak bir rakam elde edilir. Bu rakam, her KPI' nın elde ettiği hedefleri verir, hedeflerin kendi içinde oranlarla hesaplanmasıyla yaklaşımın değeri elde edilir. Her HT' nin kendi arasında bu şekilde hesaplanması ile HT' nin değeri elde edilir. DHT böylece alttan yukarıya doğru hesaplanır.

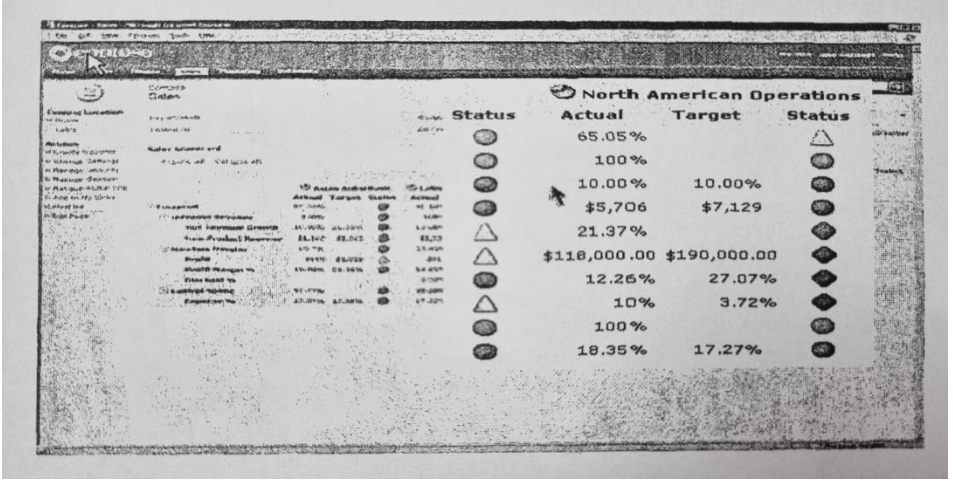
Bir satış analizi HT' si oluşturmak istersek, yaklaşım ne olacaktır? Satış analistinin mevcut bir müşteri potansiyeli bir de kazanmak istediği yeni müşteri kitlesi olduğunu var sayalım. Satış analisti yeni müşteriler için daha duyarlı

yazılım ürünleriyle sistem ürünlerine yönelik satış yapmak istiyor. Yeni müşteriler için hedef, sistem ürünleri satışını yapmak. Bunun için ölçülmesi gereken şeyler nelerdir? Öncelikle net satış %50'den %80'e çıkarmak istiyor. Ayrıca teklifi verilen ancak beklemede olan ürün sayısını ay içinde maksimum 20'ye düşürmek istiyor. Bunlar HT' nin yapısını teşkil edecek verilerdir.

Initiativeler(Başlatıcı, öncelikler); hedeften sapma olduğunda hedefe ulaşmak için acil alınması gereken önlemleri tanımlar. Satış analizi HT' si oluşturmada Öncelik; satış takımının satışını artırması için satış becerilerini geliştirmesi olabilir, bunun için de mesela iyi bir eğitim gerekebilir.



Şekil 10. Microsoft DHT'nin görüntülenmesi



Şekil 11. Microsoft DHT' de bir karşılaştırma

DHT oluşturulduktan sonra en üstten en alttaki çalışana kadar inilebilecek bir yapı ortaya çıkıyor. Yeşil ışık problem olmadığını, hedefin tutturulduğunu, kırmızı ışık ise hedefin tutturulmadığını gösterir. Kırmızı ışık durumunda sorunun nereden kaynaklandığını öğrenmek için bunu bir alt seviyede açabiliriz, nerede kırıldığımızı, daha detaylı bilgi için aşağı inerek sorunun kaynağını bulabiliriz.

Yaklaşımlar (Perspective) ve Göstergeler (Indicatorlar) ile gösterimin nasıl olacağına karar veriyoruz. Yaklaşım servis kalitesini arttırmak olabilir, buna göre temel oluşturulabilir. Hedef olan sipariş sayısını arttırmak için KPI kısmında gerçek veriler kullanılacağından tip belirlenmelidir, verinin frekansı veriye günlük mü, aylık mı ulaşmak istiyorsunuz- belirlenir, trend tip kısmında verinin artırılmasının mı yoksa azaltılmasının mı daha iyi olduğu belirlenir.

Yaklaşım, hedef, KPI' ların ve HT tipinin belirlenmesi, varsa başlatıcı eklenmesinden sonra HT' nin kendisinin oluşturulduğu Hedef Tablo Tanımlayıcısında her şey birbirine bağlanarak Hedef Tablo Oluştur ikonu ile HT oluşturulur.

Hangi elemanın neyi içermesi gerektiğini belirledikten sonra DHT' yi görsel olarak kullanmak için office'in ürünü Visio (Strateji Harita Tanımlayıcısı) yu kullanabiliriz. Visio, başlatıcı, tema, yaklaşım adı, hedefler, hedeflere ulaşmak için KPI'ların belirlenmesiyle yapıyı oluşturuyor.

HT 2 şekilde oluşturulabilir:

* Direk elemanları girerek oluşturmak ve bağlamak

* Direk Visio da tasarlamak ve diğerk tarafa aktarmak

Verinin bağlanması: Sistem On-Line Analytical Processing (OLAP) küpleri mantığını kullanıyor. Satış verileri ne kadarı satıldı ne kadarı beklemede, ne kadarı olumsuz geriye döndü, bu veriler SQL server da tutuluyor. SQL'deki verilerden uygun olanlarla istenilen anda ve ihtiyaç duyulan grup verilerine ulaşmak için küpler oluşturulur. Küp için kaynak oluştururken ilgili bilgiler listeden seçilir. Veriler isimlendirilerek kullanılacağı KPI' ya eşitlenir.

Satış analizi HT' nin veri kaynağı Veri Kaynakları kısmında belirlenir. Dengelenmiş Hedef Bilgi kısmında hedef değerler belirlenir.

Application Settings (Uygulama Ayarları)'te yönetim kurulunun göreceği ile departman sorumlusunun ulaşacağı veriler birbirinden farklı olacağı için kimlerin hangi veriyi görme yetkisine sahip olduğunu belirliyoruz.

Sharepoint ile HT' yi oluşturduktan sonra her sayfa içindeki tasarımı, içeriği modify sharepoint (Sharepointi değiştir) ile değiştirebiliriz, HT olarak görmek istenilen bilgi ve detay bilgiyi belirleyebiliriz. Bilgi satış analizi, detay bilgi ise bir önceki sayısal durum, hedefim ne, neredeyim, göstergelerim ne şeklinde olabilir.

Satış durumu yeşilse hedefe ulaşılmış demektir, kırmızı ise sistemi bir alt seviyede açarak sorgularız, hedef, yaklaşımdan sorunun kaynağına ulaşabiliriz. Her bir hedefe vermiş olduğumuz ağırlıklarla yaklaşımın ne durumda olduğunu görebiliriz. Her yaklaşımın ağırlığıyla HT' nin ne durumda olduğunu görebiliriz. Sipariş hedefi ile ilgili düşünüş olduğuna varsayalım, bir alt seviyede açtığımızda sayısal değer içeren KPI ile ilgili detayı görebiliriz.

DHT, rahat oluşturulabilir, ancak parametrelerin belirlenmesi, hangi parametrelerin hedefe ulaşmada sağladığı katkı, önemi şirkete göre değişir. Her departmandaki çalışanların önemine göre katkıların doğru belirlenmesi son derece önemlidir.

BÖLÜM 6

ORACLE PEOPLESOFT KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİ

Günümüzün iş dünyası bilgi çağında rekabet avantajı için kıyasıya mücadele içindedir. Organizasyonlar doğru kaynak ve bilgiyle stratejik hedeflerin düzenlendiği, performanslarını her yerde izleyebilecekleri analitik uygulamalarla entegre bir çözüme ihtiyaç duyarlar.

Peoplesoft Kurumsal Performans Yönetimi (PKPY), yönetimin her safhasında, bütçeleme için, karlı büyüme için stratejilerinin formülasyonunda, operasyonel planlara göre stratejilerini düzenlemede, günlük işlemlerin aktif düzenlenmesinde, kurumsal ortaklıkta Kurumsal Performans Yönetimi (KPY) çözümü sunar. PKPY; tahmine dayalı sonuçları performans yönetiminin dışında bırakarak işle ilgili her bir fonksiyonu destekleyecek analitik ve modüler uygulamaları sunar.

Endüstrideki gelişmelerin sonucu olarak kısa ürün yaşam döngüsü ve kâr marjının azalması, işteki tüm operasyonlarda güncel görünürlük ihtiyacından dolayı planlama ve bütçeleme, KPY'nin yaşayan ve nefes alan kalbi olmuştur (İnternet, 9).

6.1. İş Performansı Gerçekleştirmede Temel Oluşturmak

KPY uygulamasında tüm yapı içinde doğru, güvenilir bilginin doğru kişiye gönderilmesi en önemli taştır. Tahminlerin, plan ve bütçenin birbiriyle ilişkisi sağlanarak verilen kararların ortak ve tutarlı bilgiye dayandırılması çok önemlidir. PKPY; tek bir doğru kaynağa dayalı olan ad hoc analizi, yönetim raporlaması, finansal raporlamayı sağlayan birleşik analitik esaslı temele dayanır. Bu temel, hatalı veriyi azaltarak stratejik karar vermede kullanılacak verinin güvenilirliğini arttıracak şekilde veriyi tutarlı bir duruma dönüştürür (İnternet, 9).

6.2. Karlı Büyüme için Stratejinin Formülasyonu

Dell, Carrefour ve Wal Mart gibi global değerli liderler en karlı ürünlere odaklanarak ve düşük maliyetle yöneterek son 10 yılda çarpıcı büyümeyi başardılar. Stratejik planlama sürecinde kritik ilk adım olarak müşterilere ürün ve hizmet teslimiyle ilişkili olarak doğru maliyetlerin iyice anlaşılmasını sağladılar.

Teksas Sağlık Merkezi'nde 50 yıldır hizmet veren St Luke's Piskopos sağlık sistemi performans görselliğini iyileştirmek, problemlerden önce sorunları tespit etmek, iş hedefleri için sorumluluğu arttırmak, zamandan kazanmak ve maliyetleri azaltmak için stratejik büyüme, kalite ve finansın görüntülenmesinde DHT analitik yöntem yaklaşımını seçti. Kontrol paneliyle KPI' ların

görüntülenmesi ay sonundan önce hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını görmelerini sağladı. Böylece sağlık maliyetlerini azaltarak daha fazla sorumlulukla gerçek zamanlı yönetimi başardılar.

PKPY' nin bir bileşeni olan Peoplesoft faaliyete dayalı yönetimi, planlamacılara özel faaliyet maliyetleriyle ilişki kurarak ürün ve müşteri karlılığını arttıracak fırsatları tanımlamalarını mümkün kılar. Gerçek zamanlı modelleme ve analitik yeteneklerle hangi müşteri veya ürünlerin en karlı veya ilave yatırımlar yapılması gerektiğine kadar soruların cevaplanmasını mümkün kılar.

Peoplesoft' un Müşteri Davranış Modeli (PMDM), müşterilere sürekli satışı sağlamak için müşteri davranışlarının anlaşılmasını mümkün kılar. PMDM, müşteri profillemeye, öngörü modelleme ve müşteri puanlamayı kullanarak hangi müşterilerin hangi ürünleri daha fazla tercih ettiğini, hangilerinin sürekli sadık olduğunu belirler (İnternet, 9).

6.3. Kurumsal Stratejiyle Operasyonların Uyumunu

Günümüzün belirsiz iş ortamında planlama kararları kolay verilemez. Oracle, senkronize kurumsal planlama ve bütçeleme prosesiyle stratejik amaçlarla kaynak ve hedeflerin düzenlenmesine yardımcı komple planlama çözümü sunar.

Peoplesoft Planlama ve Bütçeleme (PPB), kapsamlı ve sürekli olarak tepeden aşağıya hedef belirleme ve planlama, aşağıdan yukarıya eş zamanlı olarak bütçe hazırlamayı mümkün kılar. PPB, her bir seviye detayı, zaman, kuralların belirlenmesi, yaklaşımlar, çoklu senaryolara dayalı planların yapımında esneklik sağlar. Müdürler, güncel sonuçları departman bazında ve rakiplerin hedefleriyle kıyaslayabilir, değişimlere hızlı uyum sağlayabilirler (İnternet, 9).

6.4. Günlük Operasyonların Aktif Görüntülenmesi

Aktif yönetim riski, günlük operasyonlarda güçlü bir kontrol anlamına gelir. Buradaki anahtar, doğru kişiye doğru ölçüm ve doğru veriyle yetki verilmesi, böylece problemlerin önlenmesi veya fırsatlardan yararlanılmasının sağlanabilmesidir. Peoplesoft HT uygulamaları stratejik yönetimi organizasyon verimliliğini arttıracak taktiksel uygulamalarla düzenler. Mevcut ve beklenen performansın belirlendiği KPI' lar ile strateji belirlenir.

PKPY, iş sistemleriyle entegredir, doğru eylemin gerçekleşmesi için kullanıcılar ilişkili olduğu fonksiyonla ilişki kurarak organizasyonun işleyişini stratejik hedeflere göre düzenlerler. Yönetim riskinde diğer bir kritik, bilginin raporlanmasında denetleme özelliğidir. Peoplesoft birleşik veri ambarı kullanır ve yöneticiler veriyi doğruladıkları için güven duyarlar.

Yönetimin birlikte çalışmasıyla elde edilen bilgi verilen karar kalitesini iyileştirirken karar vermeyi hızlandırır. Peoplesoft, kişisel hedef tablolarının sadece üst yönetimde değil organizasyonda ki herkese yayılımını kolaylaştırır. Çok büyük organizasyonlarda dahi HT düzenlenmesinde güvenilir, bütünleşmiş ve düzenlenebilir alt yapı oluşturulması sağlayan PKPY, grafikler, renkli göstergeler ile yönetimin ortak hedefler için departman bazında gelişmeleri ölçümlemesini kolaylaştırır.

PKPY tüm iş zekâsı araçlarını destekler. Peoplesoft birleşik veri ambarı, erişim araçları, bilgi çalışanları, iş analizleri, ad hoc sorgulama ve raporlama, çok boyutlu analiz ve inceleme, üretimin iş analizi kullanımı ile istenilen tüm analizler yapılabilir (İnternet, 9).

BÖLÜM 7

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE DHT UYGULAMASI

7.1. DHT'nin Otomasyonu

Başarılı bir Dengelenmiş Hedefler Tablosu programı kapsamlı olarak bilgi teknolojisi ile kolaylaştırılmış bütün proseslerde veri, eğitim ve iletişime katkıda bulunmak, gözlem ve davranış değişikliklerini desteklemeye dayanır.

7.1.1. Otomasyonun Gerekliliği

Otomasyon, şirketin misyon, vizyon, stratejik hedefler, amaçlar, boyutlar, ölçümler, nedensel ilişkiler ve öncelikleri ile ilgili büyük miktardaki bilgiyi yönetmek için gereklidir. Otomasyona alternatif, beden gücü kullanımının ve HT gelişim maliyetinin yüksek olduğu, DHT gelişiminin ilk safhalarında gelişmeyi engelleyen manuel proseslerdir (İnternet, 8).

7.1.2. Otomasyona Yaklaşımlar

Yazılım şirketlerinin geliştirdiği bazı yazılımlar, DHT' yi karanca dönüştürecek çözümlerin gelişimini sağlamıştır. DHT otomasyonuna yönelik mevcut yaklaşımlar, yazılım şirketlerinin aşağıdaki konularda uyumuna bağlıdır:

İş zekâsı ürünlerinin uygunluğu: HT otomasyon yazılımlarının bir kısmı, iş zekâsı Ürünlerinin uygunluğuna göre biçimlendirilir. İş zekâsı yazılımı, organizasyonun raporlama ve analiz ihtiyaçlarını desteklemek için geliştirilmiştir. Bu yazılım paketleri, DHT' yi destekleyecek analitik ihtiyaçları karşılayabildikçe bazı sınırlamalarla karşılaşacaklardır:

* Stratejik amaçlardan çok elde edilebilir verilere dayalı ölçümlere odaklanmış organizasyonları yönetebilirler.

* Stratejiyi iletmek ve sayısal olmayan bilgiyi (spesifik ölçümleri seçmenin sonucu gibi) yönetmek gibi gerekli kabiliyetleri genelde gerçekleştiremezler.

*İleri düzeydeki analitik kullanıcılar için uygun lisans maliyetlerini karşılayabilirler ancak etkili strateji uygulaması için gerekli gelişim oldukça maliyetlidir.

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)-merkezi uygulamalar: DHT yazılımlarının bir kısmı, ERP yazılım şirketleri tarafından ERP nin iş sistemlerine ara birim olması ve gereksiz limitlerle sınırlanan raporlama yeteneklerinin herkesçe anlaşılması için geliştirilmiştir. ERP merkezi uygulamaları, sadece ERP verisini kullanmaya izin verir ve dış verilerin entegrasyonuna elverişli değildir. Veri tabanı uyumundan dolayı eğitimin ve iletişimin anahtar rol oynadığı büyük şirketlerin yönetiminde uygun yöntemler geliştirememektedir (İnternet, 5).

DHT-özel uygulamalar: DHT-özel uygulamaları genelde iyi bir tanıtım içerirler, fakat çoklu veri kaynaklarının entegrasyonunda, verinin elde edilişi ve iletişimindeki otomasyonun sağlanmasında kısıtlanabilirler. Bu uygulamalar mevcut sistemlere veya altyapıya kolayca entegre edilemeyen, yalnız kullanılan uygulamalardır (İnternet, 5).

HT otomasyon yaklaşımının bu üç grubu da eğitim, iletişim, iş birliği, bilgi paylaşımı gibi DHT' nin başarısını veya başarısızlığını belirleyen önemli prosesleri desteklemekte önemli zaaflar içermektedir (İnternet, 5).

Microsoft DHT, SAP R/3 ve DHT entegrasyonu ve Oracle kurumsal çözümleri bu eksiklikleri gidermek için geliştirilmiştir.

7.2. Kurumsal Kaynak Planlaması

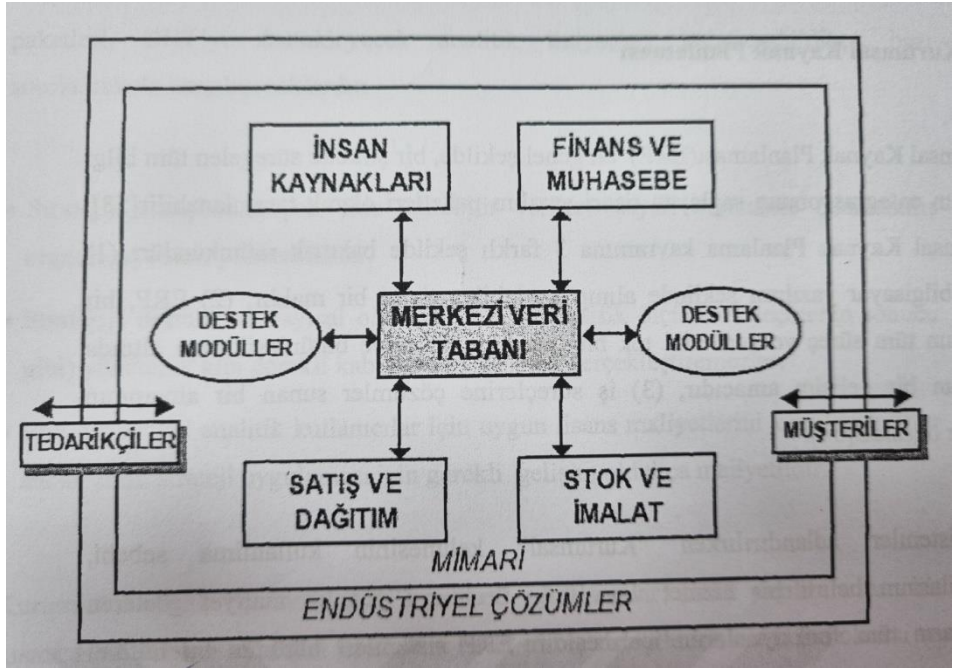
Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) en genel şekilde, bir şirkette süregelen tüm bilgi akışının entegrasyonunu sağlayan ticari yazılım paketleri olarak tanımlanabilir (İnternet, 9).

Kurumsal Kaynak Planlama kavramına 3 farklı şekilde bakmak mümkündür. (1) ERP, bilgisayar yazılımı şeklinde alınıp satılabilen ticari bir maldır, (2) ERP, bir kurumun tüm süreç ve verilerini tek bir geniş kapsamlı ve bütünleşik yapı altında toplayan bir gelişim amacıdır, (3) iş süreçlerine çözümler sunan bir altyapının anahtar ögesidir (Klaus, Rosemann & Gable, 2000).

Bu sistemler adlandırılırken "Kurumsal" kelimesinin kullanılma sebebi, kapsamlarının belirli bir hizmet veya ürün üretmeye yönelik faaliyet gösteren kurumların tüm fonksiyonlarını içermesidir. ERP sistemleri bütünü bu bütünü oluşturan parçalardan daha büyük olduğu felsefesi üzerinde kurulmuştur. Bu

felsefeden yola çıkılarak meydana getirilen ERP sistemleri, kurumlarda daha önceleri ayrı ayrı ele alınan işlevleri birbirine bağlı bir şekilde kurumun amaçlarını yerine getirmek için çalışan parçalar olarak ele alır ve bundan faydalanarak kurumlardaki her türlü kaynağın (İşçilik, Malzeme, Para, Makine) verimliliğini en üst düzeye ulaştırmayı amaçlar. Başka bir bakış açısıyla, ERP sistemleri şirketin ortak bir yerde saklanan verilerinden elde edilen bilgilerin doğru olarak ve doğru makamlara iletilmesini sağlar. ERP Sistemlerinde yer alan en temel fonksiyonlar içinde Üretim, Finans, Dağıtım, İnsan Kaynakları, Satış & Pazarlama, Envanter Yönetimi, Satın Alma, Kalite ve Proje Yönetimi sayılabilir (Yegül, 2002).

Şekil 12 de verilen yapıda firma içi iş sistemi ERP ile kontrol altına alınırken, firmanın tedarikçileri ve müşterileriyle olan ilişkileri de ERP'ye entegre edilen Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM: Supply Chain Management) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM: Customer Relationships Management) sistemleri ile sağlanmaktadır.



Şekil 12. ERP nin Temel Modülleri ve Genel Yapısı

ERP yazılım programları bilgi teknolojisi sistemlerinden ayrı olarak ortak bir veri tabanı ve yönetim raporlama araçlarıyla tüm şirketlerin iş proseslerinin yönetimine yardımcı programlardır. ERP yazılımı, satış, pazarlama, üretim,

finans ve insan kaynakları gibi iş aktivitelerinin entegrasyonu ile iş proseslerinin etkili yönetimini destekler.

7.2.1. Fonksiyonel alanlar ve iş prosesleri

Satış yapmak için ürün üreten şirketlerin operasyonlarının temel fonksiyonel alanları vardır. Bir fonksiyonel alanda o fonksiyonel alanla ilgili, neler olduğu hakkında bir sonuca varılabilir. Benzer şekilde bir fonksiyonel alan, diğer fonksiyonel alanlar üzerinde hiçbir etkisi olmayan, sadece o alanın bilgi sistemini temin edebilir. Fonksiyonel alanlar bağımsızdır ve her biri için gereken veri diğerlerinden farklıdır. Her bir fonksiyonel alan, farklı iş fonksiyonları, aktivitelerden oluşur.

a) Pazarlama ve Satış: Pazarlama, satış, sipariş süreci, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri desteği, satış tahmini ve reklam gibi iş fonksiyonlarını içerir.

b) Üretim ve malzeme yönetimi: Bu fonksiyonel alan, satın alma, mal kabulü, nakliye, tedarik, üretim çizelgeleme, üretim temini gibi iş fonksiyonlarını içerir.

c) Muhasebe ve Finans: Bu fonksiyonel alan, finansal muhasebe, maliyet tahsisi, analiz ve kontrolü, planlama ve bütçeleme, nakit akış yönetimi gibi iş fonksiyonlarını içerir.

d) İnsan Kaynakları: Bu fonksiyonel alan, işe alım ve ücretlendirme, eğitim, bordro ve maaş düzenleme gibi iş fonksiyonlarını içerir.

Bir iş prosesi bir veya daha fazla çeşitteki veriyi içeren aktivitelerin toplamıdır ve müşteriye sunulacak bir değer içeren çıktı elde eder. İş iş prosesleri açısından ele almak, yöneticilerin organizasyonlarını müşterinin bakış açısından görmelerini sağlar.

Fonksiyonel alanların birbirleriyle ve kendi içindeki etkili ve yeterli veri paylaşımı, daha etkili iş proseslerinin gerçekleşmesini sağlar. Bilgi sistemleri, fonksiyonel alanların kullandığı verilerin doğru ve zamanında temin edilmesini sağlayacak şekilde kurulmalıdır. Bu sistemlere Entegre Bilgi Sistemleri denir.

İşler, malzeme, çalışan ve ekipman şeklinde girdiler içerir ve bu girdileri müşteri için ürün ve hizmete dönüştürürler. Bilgi bu verileri ve iş proseslerini yönetmek için gereklidir ve böylece müşteri ürün veya hizmeti alabilir. Örneğin müşteri siparişini satış kabul etti, ürünün üretimi planlandı. Tedarik, ürünün teslimini planlar ve gerçekleştirir. Ürün üretimi için hammadde gerekiyorsa, üretim satın almadan gereken malzemenin satın alınmasını, tesliminin zamanında gerçekleşmesini isteyecektir. Bu durumda tedarik malzemeyi kabul edecek, muhasebeye durumu bildirecek, böylece satıcıya ödeme yapılabilecek, ürün de

üretime teslim edilecektir. Bu sürecin başından sonuna kadar muhasebe gerekli kayıtları tutmalıdır.

İs prosesinde birden fazla fonksiyonel alanın gerekli olduğunu küçük bir çocuğun işlettiği limonata standı örneği ile açıklayalım.

7.2.1.1. Küçük bir işte fonksiyonel alanlar ve iş prosesleri

Bir limonata standında tek bir kişi çalışsa bile iş operasyonu için bir dizi prosesler gereklidir. Farklı fonksiyonel alanlarla faaliyetlerin koordinasyonu için doğru ve zamanında bilgi gereklidir.

* Pazarlama ve Satış: Bu fonksiyon ürün geliştirme, fiyat belirleme, müşterilere ürün tanıtımı ve müşteri siparişlerinin alınmasını içerir. Ayrıca satış temini için satış tahmininin yapılmasına da katkıda bulunur.

Bu iş nakit iş olarak düşünülse de, müşterinin izlenmesi, takip edilmesi gereklidir. Böylece müşterinin sadakatini kazanmak için el ilanı veya teşekkür notu gönderilebilir. Bundan dolayı sadece satış kayıtları değil sürekli müşteriler hakkındaki bilgi de tutulmalıdır.

Ürün geliştirme küçük bir işte farklı şekilde yapılabilir. Kimin hangi çeşit limonata aldığına dair bilgi toplanabilir ve müşterilerin ürün hakkındaki yorumları kaydedilebilir. Satışa eğilimli yerlerin tespiti için satış kayıtlarının analizi yapılabilir. Bir ürün satışına karar vermek ürünün üretiminin maliyetine de bağlıdır. Örneğin bazı müşteriler belli bir fiyatta yeni bir şekersiz limonata isteyebilirler. Üretim ve malzeme yönetiminden elde edilen veri, limonatanın üretilmesi ve satışın karlı olup olmayacağını görmek için analiz edilebilir.

Peşin para ile çalışan bir işte dahi sürekli müşterilerin alışverişlerinde ücretin ödenmesi ileri bir tarihe ertelenebilir. Bundan dolayı kayıtlar her bir müşterinin ne kadar borcu ve geçerli kredisi olduğunu içermelidir. Müşterinin kredi talebinde verinin geçerli ve doğru olması çok önemlidir. Bundan dolayı muhasebe kayıtları satış sürecinin bir parçası olduğu için ulaşılabilir olmalıdır.

* Üretim ve Malzeme Yönetimi: Buradaki faaliyetler limonata yapmayı ve hammaddenin satın alınmasını içerir. İşletmeyi zarar ettirecek şekilde fazla limonata üretiminden kaçınarak gerekli limonatanın elde edilebilir şekilde üretimi planlanmalıdır. Bunun için pazarlama ve satış faaliyet alanından satış tahminlerine ihtiyaç duyulur, tahminler önceki satış rakamları esas alınarak yapıldığında hata payı daha az olacaktır. Dolayısıyla pazarlama ve satış tahminleri üretim planlama prosesinde önemli rol oynar. Ayrıca üretim planları hammadde siparişlerinin iyileştirilmesinde de kullanılır. Hammadde siparişleri

üretim planına bağlıdır, böylece planı karşılayacak yeterli hammadde temin edilir, fakat bozulabilecek aşırı malzeme stokta tutulmamalıdır.

Üretim planlama satışı yapılan her bir limonata için formül belirlemeli ve bu bilgiyi satın almaya bildirmelidir. Standart formül her bir malzeme siparişinin ne kadar olacağını belirlenmesinde anahtar veridir, ayrıca doğru üretim kayıtlarının tutulmasına da dikkati çeker, böylece muhasebe ve finans bölümüyle çalışan üretim ve malzeme yönetimindeki yöneticiler bir bardak limonata yapımının ne kadara mal olduğunu, hatta ne kadara mal olması gerektiğini kıyaslayabilirler.

*Muhasebe ve Finans: İşle ilgili ham veri, satış, hammadde satın alımı, maaş bordrosu, müşterilerden elde edilen nakit kayıtlarının tutulmasını kapsar. Bu veri limonata standının karlılığının tespiti için anlamlı bir şekilde analiz edilerek karar verilmesinde yardımcı olur.

Muhasebe ve finans verisi üretim ve malzeme yönetiminde olduğu kadar pazarlama ve satış tarafından da kullanılır. Satış kayıtları satış tahmini için önemli kararların alınmasında ve üretim planlanmasında oldukça önemlidir. Sürekli bir müşterinin kredi talebinin karşılanmasının belirlenmesinde kullanılacak muhasebe kayıtları ayrıca standın tüm kredi kabul politikasının incelenmesinde de kullanılır. Hammaddenin satın alımına yetecek nakitin ve limon sıkma makinesi gibi yeni ekipman satın alımını finanse edecek nakitin bulundurulduğuna emin olunmalıdır.

* İnsan Kaynakları: Küçük bir işte bile çalışanlar, satış ve üretim faaliyetlerine katkıda bulunmalıdır. Bu bölüm eğitim, değerlendirme, çalışanların ücretinin ödenme ihtiyacı ve tazminatının belirlenmesi ihtiyaçlarını içerir. Limonata standında çalışan sayısı ve çalışma saati ücreti limonata satış miktarına bağlıdır, böylece satış tahminleri İK' nın ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Tahmin edilen en yoğun gün veya saatlerde part-time yardımcıya ihtiyaç duyulabilir. Bu kişiye ne kadar ödenmelidir? Bu miktar pazar koşullarına bağlıdır ve İK 'nın görevi bu durumların tespit edilmesidir. Yüksek satış geçerli bir ücrette part-time işçi kiralama gerektirir mi veya limonata yapmak için daha otomatik yöntemler kullanmak daha doğru bir strateji değil midir? Bu şekilde tek bir kişi stand için yeterli olur mu? Bu sorular, üretim ve malzeme yönetimi ile muhasebe ve finanstan elde edilen verilerle cevaplanmalıdır.

Küçük bir iş olan limonata standı daha büyük organizasyonlarda gerekli birçok prosese sahiptir. Bu prosesler birden fazla faaliyet alanında etkinliğe sahiptirler. Aslında bir faaliyet alanındaki prosesleri bağlantılı diğer faaliyet alanındakilerle görüşmeden ele almak mümkün değildir (Brady, Monk & Wagner, 2001).

7.2.1.2. Bilgi sistemleri fonksiyonel alanı

Limonata standı iş prosesi için basit örnekleri ve bunları destekleyecek gerekli işlevsel faaliyetleri içerir. Bilgi sistemleri her bir fonksiyonel alan arasında sıkı bir ilişki sağlar.

* Pazarlama ve Satış: Müşteriler siparişlerini pazarlama ve satışa, telefon, e-mail, fax veya Web gibi farklı yollarla iletirler. Web tabanlı sistemlerde veri otomatik olarak bilgi sisteminde saklanmalıdır, aksi takdirde manuel olarak sisteme girilmelidir. Satış talepleri planlama için üretim ve malzeme yönetimine, faturalama için muhasebe ve finans kısmına bildirilmelidir. Ayrıca satış sipariş verisi iş kararı için satış eğilimleri analizinde de kullanılabilir. Pazarlama ve satış ürün fiyatlarının belirlenmesinde de önemli role sahiptir.

* Üretim ve Malzeme Yönetimi: Üretim firmaları üretim planlarının büyüklüğü ve detayının değişimini geliştirirler.

Bir yıldan uzun süreli planlar; kapasite artırma planları için, personel ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde kullanılır. Birkaç ay süreli planlar uzun vadeli üretim ve sipariş için satın alınacak malzemelerin planlanmasında kullanılır. Satış tahminleri ve mevcut envantere bağlı olan bu planlar geçici işçi kiralınması veya mesai ödemesi gibi üretim kapasitesi ve her bir ürün grubu için üretim miktarlarını da kapsar. Kısa vadeli planlar genelde orta vadeli plan tarafından belirlenir ve ürün gruplarından ziyade her bir ürünle ilgilidir. Ayrıca beklenmeyen siparişler, çalışan sıkıntısı, malzeme teslim problemlerinde revize edilebilir (Brady, Monk & Wagner, 2001).

Üretim planları pazarlama ve satıştan gelen doğru ve planlı ürün satışları bilgisine göre yapılır. Satın alınan faaliyetleri üretim planındaki hammaddenin siparişine, beklenen yüklemeye, teslim zamanı, mevcut envanter düzeyine bağlıdır. Gerekli üretim seviyesi için doğru veriyle gerekli hammaddenin siparişi verilir. Envanter seviyesi stok maliyetinden dolayı düşük tutulmalıdır. Ancak veri doğru ve güncel değilse üretim alt üst olabilir ve firma teslim tarihinde ürün teslim edemeyebilir. Bunu önlemek için yönetim emniyet stoğu olarak bilinen ekstra stok bulundurulabilir. Doğru üretim bilgisi üretim kapasite ve ekstra envanter ihtiyacını azaltır.

Üretim ve malzeme yönetimi kayıtları muhasebe ve finansın bitmiş ürün envanteri için ne kadar harcama yapıldığının tespitinde gerekli veriyi sağlar. Üretim ve malzeme yönetimi verisi satış faaliyetini üretilen ve sevk edilen malların bilgisiyyle destekler. UPS ve Federal Express gibi nakliye firmaları, internet aracılığıyla nakliye güzergahı bilgisini elde eder. Müşteri güzergahı

numarasının girilmesi ve taranmış paket barkoduyla yüklemenin her bir adımı görülebilir. Böylece doğru ve güncel üretim verisi satış sürecini destekler ve müşteri memnuniyetini artırır.

*Muhasebe ve Finans: Muhasebe ve Finans personeli şirketin işlerini kayıt altında tutar. Satış yapıldığında ödenecek miktarı hesaplayarak kaydını tutar, müşteri ödemeyi yaptığında kabul eder ve makbuz verir. Satın alınan hammadde için ödeme ve ödeme yapıldığında nakit akışı kayıtları da burada tutulur (Brady, Monk & Wagner, 2001).

Diğer faaliyet alanlarındaki çalışanlar muhasebe ve finans verisini temin eder, muhasebe ve finans ise satış verisini sağlar. İK bordro ve gider verisini sağlar. Muhasebe ve finans verisinin doğruluğu ve güncelliği Pazarlama-Satış ve Üretim ve malzeme yönetimi verisinin doğruluğu ve güncelliğine bağlıdır. Pazarlama ve satış personeli müşteri kredisini değerlendirmek için muhasebe ve finans verisine ihtiyaç duyar. Müşteri siparişinin kredi limitini aşma durumu varsa pazarlama ve satış bu durumu fark etmeli ve müşteri bakiyesi azalana kadar siparişi bekletmelidir. Muhasebedeki satış ve müşteri ödeme kayıtları güncellenmemişse bakiye hesaplamaları doğru olmayabilir. Kredi limitini çoktan aşmış müşterinin siparişi onaylanabilir ve borç tamamen ödenmeyebilir. Benzer şekilde gerçekte kredi limitinden daha az borcu olan müşterinin müşteri ilişkilerine zarar verecek şekilde kredisinin iptali de mümkündür.

* İnsan Kaynakları: Yeni elemanların uygun şekilde işe alımı için İK personel ihtiyaçları ile ilgili doğru tahmine ihtiyaç duyar. Belli bir iş için çalışanların ne gibi yeteneklere sahip olduğunu ve şirketin çalışanlara ne kadar ödeme yapabileceğini bilmesi gerekir. Veri şirketteki tüm birimlerden gelir. Şirketin işe alım, eğitim, ücret ödeme, terfi ve işe son vermede kanunlara uyması gerekir. Genelde çalışanların alacağı eğitimin zamanında verilmesi İK' nın sorumluluğundadır. Çalışanlara yapılan ödemelerde zam ve primlerde göz önünde bulundurulmalıdır.

İK yönetim için veriyi doğru ve zamanında temin etmelidir. Örneğin belirli işler için gerekli becerileri ve geçerli ücret oranını içeren veri tabanı oluşturmalıdır. Veri çalışanların performansının değerlendirilmesinde kullanılır. Bu analiz düşük ücretten dolayı başarılı çalışanların kaybını önlemeye yardımcı olur.

ERP yazılımları tüm departmanların tek bir ortak veri tabanı kullanmalarını mümkün kılar, böylece doğru ve gerçek zamanı bilgi elde edilebilir (Brady, Monk & Wagner, 2001).

SONUÇ

21. Yüzyıl, değişimin hızla yaşandığı ve organizasyonların bu değişime ayak uydurmak için her zamankinden daha çevik ve esnek olmalarını gerektiren bir dönemdir. Bu süreçte, başarıyı yakalayabilen organizasyonlar, vizyonlarını net bir şekilde belirleyip stratejik hedeflerine odaklanan, dinamik yapılar olacaktır. Değişimin getirdiği zorlukları aşmanın ve fırsatları değerlendirmenin temel anahtarı ise “insan”dır.

Sürekli iyileşme ve yenilik, organizasyonların sadece hayatta kalmasını değil, aynı zamanda sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayan en önemli faktörlerdir. Ancak, teknolojik dönüşümler tek başına yeterli değildir. Başarı, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanan ve çalışanlarını sürecin merkezine koyan organizasyonlarla mümkündür.

Kurumsal Performans Yönetimi sistemleri, bu noktada organizasyonlara stratejik hedeflerini somut ve ölçülebilir sonuçlara dönüştürme fırsatı sunar. Dengelenmiş Hedefler Tablosu (DHT) gibi sistemler, yalnızca performansı değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda şirket kültüründe bir dönüşüm yaratarak uzun vadeli başarıya zemin hazırlar. SAP, Microsoft ve Peoplesoft gibi yazılım çözümleri, DHT uygulamalarını kolaylaştırırken, bu sistemlerin şirketlere sağladığı katkıyı artırmaktadır.

Ancak, bu sistemlerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için güçlü bir teknolojik altyapının yanı sıra, çalışanların sisteme duyduğu güven ve katılım da kritik öneme sahiptir. İnsan Kaynakları birimleri, çalışanların süreci anlamalarını ve benimsemelerini sağlamak için etkili bir iletişim ve eğitim süreci yürütmelidir. Ayrıca, doğru veri yönetimi ve strateji ile uyumlu hedef belirleme, bu sistemlerin başarısını destekleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak, gelecekte rekabette fark yaratacak organizasyonlar, teknolojiyi doğru bir şekilde kullanmanın ötesine geçerek, çalışanlarının yaratıcılığı ve özverisi ile stratejilerini hayata geçiren organizasyonlar olacaktır. Etkili bir performans yönetim sistemi, bu organizasyonlara sadece bir araç değil, aynı zamanda küresel rekabet ortamında sürdürülebilir başarıya ulaşmaları için bir rehber olacaktır.

KAYNAKÇA

İnternet Kaynakları

1. Özden, M. (n.d.). IKF 4 PY Genel. <http://www.mcozden.com/ikf%204%20py%20genel.htm>
2. Sayıştay. (n.d.). Performans ölçme ve değerlendirme: Kurumlar için bir kılavuz. Sayıştay. <http://www.savistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/sayperolc.pdf>
3. Pakdil, F. (2001, November 11). Ekip bazlı performans değerlendirme. Milliyet. Retrieved from <http://www.milliyet.com.tr/2001/11/11/isyasami/is02.html>
4. Zigon, J. (n.d.). Seven-step process. Retrieved from <http://www.zigonperf.com/Articles/SevenStep/SevenStep.html>
5. Bloomfield, C. (n.d.). Bringing the balanced scorecard to life: The Microsoft balanced scorecard framework. Microsoft Business Intelligence. Retrieved from <http://www.microsoft.com/business/bi>
6. Oracle Corporation. (n.d.). *Oracle Enterprise Planning and Budgeting* [Data sheet]. Retrieved from <http://www.oracle.com/applications/cpm/EPB/DataSheet0621.pdf>
7. Argüden, Y. (n.d.). *Mükemmellik modeli & "Balanced scorecard"*. Retrieved from <http://www.arge.com/tr/mmbalancedscorecard.html>
8. Norton, D., & SAP AG. (1999). SAP strategic enterprise management. Retrieved from <http://www.sap.com/sem>
9. Oracle Corporation. (n.d.). PeopleSoft Enterprise Performance Management. Retrieved from <http://www.oracle.com/applications/performance-management/ent/index.html>

Kitap Kaynakları

A

- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Arslan, A. (2001). Bireysel performanstan kurumsal performansa geçişte etkili bir araç: 360 derece değerlendirme. *Kalite Kongresi 2001 Bildirisi*.
- Armstrong, M. (1996). *Employee reward*. Institute of Personnel and Development.
- Aycan, Z. (2000). *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (No. 21). Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

B

- Beischel, M. E., & Smith, R. K. (1991). Linking the shop floor to the top floor. *Management Accounting*, October.
- Berliner, C., & Brimson, J. A. (1988). *Cost management for today's advanced manufacturing: CAM-I conceptual design*. CAM-I.
- Blocher, E., Chen, K. H., & Lin, W. T. (2001). *Cost management: A strategic emphasis*. McGraw-Hill.
- Blocher, E., Chen, K., Cokins, G., & Lin, T. (2005). *Cost management: A strategic emphasis* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Brady, J. A., Monk, E. F., & Wagner, B. J. (2001). *Concepts in enterprise resource planning*. Boston, MA: Thomson Learning.

E

- Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. (1997). Translating strategy into action. *Management Accounting*, August.

G

- Glad, E., & Becker, H. (1995). *Activity-based costing and management*. John Wiley & Sons.
- Gruner, S. (1997). Feedback from everybody. *INC*.

H

- Holloway, J., Lewis, J., & Mallory, G. (1995). *Performance measurement and evaluation* (1st ed.). Sage Publications.
- Howell, R. A., Brown, J. D., Sourcy, S. R., & Seed, A. H. (1987). Management accounting in the manufacturing environment: Current cost management practice in automated manufacturing environments. *National Association of Accountants*.

K

- Kalder. (1997). *Öğrenen organizasyonlar* (No. 16). Kalder Yayınları.
- Kaplan, R. E., & Palus, C. J. (1994). Enhancing 360-degree feedback for senior executives: How to maximize the benefits and minimize the risks. *Center for Creative Leadership*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 70(12), 33-37.

Kiechel, W. (1984). Sniping at strategic planning. *Planning Review*, May.

Klaus, K., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2).

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

L

Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (1997). *The art and science of 360-degree feedback*. Jossey-Bass.

London, M., & Beatty, R. W. (1993). 360 degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*.

M

Mintzberg, H. (1993). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

N

Norton, D. (1996). Building a management system to implement your strategy. *Renaissance Solutions*.

P

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.

R

Rigby, D. (1998). Management tools and techniques: 1998. *Bain & Company*.

S

Sabuncuoğlu, Z. (1991). *Personel yönetimi* (6th ed.). Bursa.

Santori, P. R., & Anderson, A. D. (1987). Manufacturing performance in the 1990s: Measuring for excellence. *Journal of Accountancy*, 164(5), 46-50.

SAP AG. (1998). *SAP strategic enterprise management - Enabling value-based management* (White Paper).

SAP AG. (1999). *SAP strategic enterprise management: The functions - A closer look* (White Paper).

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Stewart, T. (1998). *Intellectual capital*. London: Nicholas Brealey.

T

TORRINGTON, D., & Hall, L. (1995). *Personel Management: HRM in Action*.

Tornow, W. W. (1998). Maximizing the value of 360-degree feedback: A process for successful individual and organizational development. *Jossey-Bass Management Series*.

Y

- Yapar, A. (1999). Performans ölçme sistemleri ve performans ölçme etkinliğini yönetmede bir model. Sakarya.
- Yavuz, F. (2000). Garantide BS uygulamaları. *Kalite Kongresi 2000 Bildirisi*.
- Yegül, M. F. (2002). ERP: Kurumsal kaynak planlama. (Yüksek lisans semineri).

Z

- Zairi, M. (1994). *Measuring performance for business results*. Chapman & Hall.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, March-April.