

Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak

İsmail Efil
Prof. Dr., Uludağ Üniversitesi
Mehlika Saraç

Nisan/April 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 2, Page: 37-54
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0100.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=358&cilt=11&sayi=2&yil=2009>

To reach the on-line copy of article:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=358&vol=11&num=2&year=2009>

Makale İçin İletişim/Correspondence to:

Mehlika Sarac, Mehlika.Sarac@tr.bosch.com

© 2000- 2009

“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal

Nisan/April 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 2

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0100.x

Editör/Editor-in-Chief

Aşkın Keser (Kocaeli University)

Editör Yardımcıları/Co-Editors

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Uygulama/Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Yayın Kurulu / Publishing Committee

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the outhors.
None of the contents published can't be used without being cited.*

Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak

İsmail Efil

(Prof. Dr., Uludağ Üniversitesi)

Mehlika Saraç

Özet:

Günümüzde yaşanan kıyasıya rekabetin bir sonucu olarak, stratejik yönetim ve stratejik performans ölçümü gibi konular şirketler için günden güne daha da önem kazanmaktadır. Şirketlere, stratejilerine ulaşma yolunda nerede olduklarını gösterebilen ve doğru stratejiler oluşturmalarında onlara rehberlik edebilen çok boyutlu, strateji temelli performans ölçüm sistemleri günümüzün en büyük ihtiyaçlarından biridir. Bugüne kadar geliştirilmiş olan pek çok performans ölçüm sisteminden, bu ihtiyacı karşılamaya en yakın olan ve şirketler tarafından en çok tercih edilen iki model strateji odaklı Performans Karnesi (Balanced Scorecard) ve kalite temelli EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli olmuştur. Bu makalede öncelikle her iki model karşılaştırılmakta, modellerin güçlü ve zayıf yönlerinden bahsedilmektedir. Stratejik yönetim ve performans ölçümünde her iki modelin beraber kullanımının, kurumsal performansta şirketlere sinerji sağlayabileceği ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bir otomotiv şirketindeki örnek ile konunun uygulanabilirliği desteklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Karnesi, EFQM Mükemmellik Modeli, Performans Ölçümü, Stratejik Yönetim, Stratejik Performans Ölçüm Sistemleri

Abstract:

As a result of the cut-throat competition in the world, such topics as Strategic Management and Strategic Performance Measurement become more crucial for companies. Multi-faceted Performance Measurement Systems which are based on strategies, are very necessary to show companies where they are in their strategy road. Thus far, strategy oriented Balanced Scorecard and quality based EFQM Excellence Framework are the best and most-preferred models to meet this want. In this paper firstly Balanced Scorecard and EFQM (European Foundation Quality Award) Excellence Framework will be compared to find out their weakness or strengths. Then it will be introduced that companies can make synergy in cooperate performance with using the two models together in Strategy Management and Performance Measurement. A given example from an automotive company will support the applicability of the subject.

Keywords: Performance Measurement, EFQM Excellence Framework, Balanced Scorecard, Performance Measurement, Strategic Management, Strategic Performance Measurement System

1. GİRİŞ

Günümüzde bir şirketin başarısı, doğru stratejiler belirleyebilmesine ve bu stratejilerini hayata geçirebilmesine bağlıdır. İşletmeler, günün şartlarına göre belirledikleri stratejilerini gerçekleştirmek ve belirledikleri hedeflere ulaşmak için birçok faaliyette bulunurlar. Bu faaliyetler sonucunda işletmenin başarısı, hedeflere ulaşma derecesi kısacası performansı ortaya çıkmış olur. İşletmeler faaliyetlerinin sonucunu ölçmek, ulaşmak istedikleri performansın neresinde olduklarını görmek isterler. Çünkü ancak bu yolla etkili stratejiler belirleyip uygulayabilir, çalışan davranışlarına rehberlik edebilir, yönetsel etkinliği değerlendirebilirler. (Güner, 2006: 4)

Stratejik yönetim ve performans ölçümünün, günden güne öneminin anlaşılması, araştırmacıları ve şirket üst yönetimlerini bu konulara bir bütün olarak bakabilecekleri entegre modellere yöneltmiştir. Bunlardan en çok ses getiren ikisi EFQM Mükemmellik Modeli ve yabancı literatürde Balanced Scorecard olarak bilinen Performans Karnesi olmuştur.

Önceleri birbirine rakip olarak görülen ve üst yönetimlerin bütçelerinden pay kapmaya çalışan bu iki modelin günümüzde beraber kullanılabilirliği sıkça tartışılan bir konu olmuştur. Sınırlı sayıdaki araştırma ve uygulamalar bize her iki modelin stratejik yönetim süreci ve performans ölçümünde beraber kullanılmasının ciddi faydalar sağlayabileceğini göstermektedir.

Bu makalede öncelikle stratejik performans ölçüm aracı olarak Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli birbirinden bağımsız olarak tanıtılacaktır. Sonrasında her iki modelin ayırt edici özellikleri karşılaştırılarak bir birlerine olan uyumları irdelenecektir. Beraber kullanımlarında her iki modelin birbirini nasıl tamamladığı ve sinerji yarattığı açıklanacaktır. EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesini beraber uygulayan uluslararası bir şirket ele alınarak konunun uygulanabilirliği desteklenecektir.

Burada ayrıca belirtmek gerekir ki yazı içinde, hem Performans Karnesi hem de EFQM mükemmellik modeli için kullanılan "model" kelimesi sadece her iki modelin boyut ve kriterleri ile oluşturduğu çerçeveyi ifade etmemekte, bunun yanında performans ölçümü için bir süreç ve yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

2. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji kavramı işletme bilim dalına askeri literatürden girmiştir. Yunanlı bir general olan Strategos'un adına ithafen savaşta hedefe varmak için atılan adımlar olarak tanımlandığı ve Latince'de yol, çizgi anlamına geldiği belirtilmektedir. (Dinçer, 1994: 6) Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesidir. İşletmeler içinde aslında durum pek farklı değildir. Yoğun rekabetin yaşandığı ve müşterinin seçici olduğu günümüz piyasalarında şirketler için hayatta kalabilmek planlı faaliyet ve hareketleri gerektirmektedir. Şirketlerin belirledikleri hedeflere ulaşmak için izledikleri yol ve yöntemler onların stratejilerini oluşturmaktadır. Faaliyet ve hareketlerin bir sistematik içinde planlanması, bu planların uygulanması ve kontrolü ise şirketlerde stratejik yönetim denen uygulamayı gerektirmektedir.

Stratejik yönetim bir işlemenin uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetlerin bütünüdür. Stratejik yönetimin temelinde yatan düşünce, gelecekte ne yapılacağı düşüncesi değildir. Stratejik yönetimin asıl amacı bilinmeyen ve görünmeyen bir gelecekte hedeflediğimiz noktaya ulaşabilmek için bugün nelerin yapılabileceğinin ve özellikle yapılması gerektiğinin planlanmasıdır. (Efil, 2006: 17) Bunun yanında stratejik yönetim, eldeki üretim kaynaklarını (doğal kaynak, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde vs.) etkili verimli ve birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanarak yapılan planların uygulamaya konmasını ve kontrolünü de kapsamaktadır.

Stratejik yönetim literatüründe vizyon, misyon, hedef, strateji ve politika en çok tekrarlanan kavramlar olarak karşımıza

çıkılmaktadır.

Vizyon; bir organizasyonun gelecekte kendini görmek istediği yeri ifade etmektedir. Örneğin 2014 yılında dünyadaki en yenilikçi bilgisayar üretici olmak bir firmanın vizyonu olabilir.

Misyon; bir organizasyonun var oluş nedenini açıklar. Misyon ifadeleri genellikle organizasyonların faaliyet alanlarını çalışmalarının hangi amaca yöneldiğini ifade etmektedir. Örneğin kaliteli mal ve hizmet sunarak toplum yaşam standardını yükseltmek bir misyon ifadesi olabilir.

Hedefler; şirketin misyon ve vizyonuna ulaşabilmesi için elde etmesi gereken sayısal sonuçları ifade etmektedir. Örneğin bir organizasyon maliyet açısından en rekabetçi firmalardan biri olmak gibi bir vizyon belirlediyse, 2 sene içinde birim maliyetlerini % 10 azaltmak hedefi vizyonu ile tutarlı ve yerinde bir hedef olacaktır.

Stratejiler; şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak uzun vadeli kararlar ve planlardır. Taktikler ise aynen stratejiler gibi bir plan türü olup, stratejilerin uygulanması süresinde değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik fakat kısa dönemli faaliyet ve kararlardır.

Şirketlerin başarısı, öncelikle bu kavramları, şirket içinde tutarlı bir şekilde yapılandırılmaları ve stratejik yönetimi bir süreç olarak ele almaları ile sağlanabilmektedir.

Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak düşünüldüğünde bu süreç, bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümünü kapsar.

Stratejik yönetim sürecinin evreleri aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Ülgen ve Mirze, 2007:32)

- Stratejik bilincin oluşması, stratejistlerin belirlenmesi,
- Bilgi toplama ve analiz,
- Stratejilerin belirlenmesi: Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- Stratejik kararların seçimi,

- Stratejik uygulama,
- Stratejik kontrol.

Stratejik bilincin oluşması, veri ve bilgi toplama, analiz, stratejilerin belirlenmesi, stratejik kararların verilmesi aşamaları birlikte düşünüldüğünde tümüne stratejik planlama adı verilmektedir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin formülasyon safhasıdır. Stratejik planlama, bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışmadır. (Bryson, 1996:6) Stratejik planlamaya, stratejilerin uygulaması ve stratejik kontrolün eklenmesi ile stratejik yönetim süreci oluşmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin belki de en zor aşaması stratejilerin hayata geçirilmesi ve stratejilerin kontrolüdür.

Stratejik planlama aşamasında planlanan stratejilerin ne kadarının hayata geçirildiğinin değerlendirilmesi ve stratejiler sonucunda elde edilen performansın, sürekli ve sistematik olarak ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü ancak bu yolla işletmeler, güçlü ve zayıf yönlerini görerek şirket performansında sürekli iyileştirme sağlayabilirler. İşletmeler bu kontrolü, stratejik performans ölçüm sistemleri ile gerçekleştirebilmektedirler.

3.STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ VE ÖZELLİKLERİ

“Eğer üzerinde konuştuğunuz şeyi ölçebiliyor ve ölçtüğünüzü rakamlar ile ifade edebiliyorsanız onun hakkında bir şeyler biliyorsunuz demektir, aksi takdirde bilginiz sığ ve pek de tatmin edici olmayan bir bilgi çeşididir.”(Nelly, 2005: 1228)

1824 yılında performans ölçümü ile ilgili söylenmiş bu söz, performans ve performans ölçümü konusunun ne kadar eskilere dayandığı ve önemli olduğu konusunda fikir verebilir. Gerçekten günümüzde de şirketlerin doğru stratejiler belirleyebilmeleri elde ettikleri doğru bilgiyle mümkün olabilmektedir.

Nelly, Performans ölçümünü faaliyetlerin etkinliğinin ve etkililiğinin ölçülmesi olarak tanımlamıştır. Performans ölçüsü faaliyetlerin etkinliğini ve etkililiğini sayısal olarak ifade eden metriklerdir ve bu metriklerin oluşturduğu seri ise performans ölçüm sistemini oluşturmaktadır. (Nelly, 2005:1229) Tanımda da geçen etkinlik ve etkililik, performans ölçümünün en temel iki boyutudur. Bu iki kavram birbiriyle ve verimlilik kavramı ile yakından ilişkili olup, çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır.

Etkinlik, Fransızca L'efficacitè kelimesinin karşılığıdır ve "minimum çaba veya masraf ile maksimum sonuçlar elde etme kapasitesi"dir. (Su İçmez, 2008: 178) Etkinliğin, hedeflenen bir amaca ulaşma ölçüsü olarak tanımlandığı da görülmektedir. (Top, 2001:12) Peter Drucker'e göre yönetim ve organizasyonel alanında etkinlik (efficiency), işlerin doğru yapılması anlamında olup önemli bir performans ölçme kriteridir. (Kök ve Ertuğrul, 2003: 44)

Etkililik ise bir organizasyonel amaca ulaşmak için tüketilen kaynak miktarına odaklanmaktadır. Bir organizasyonun etkililiği, kullanılması gereken kaynak miktarının, gerçekte kullanılan kaynak miktarına yüzdesel oranı olarak ifade edilmektedir (Efil, 2006: 353) Etkililik ayrıca "doğru şeylerin yapılması" olarak da tanımlanır. Eğer örgüt doğru amaçlarla çalışmıyorsa, doğru olan ya da yapması gereken işleri yapmıyorsa etkili değildir. (Akal; 2003) Etkili olmayan bir faaliyet ise ne kadar etkin olursa olsun sonuçta başarısız sayılabilir.

Verimlilik (üretkenlik) kavramı ise, dar anlamda üretim odaklı bir kavram olup asıl olarak etkenlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmakla birlikte randıman, yenilik çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da içine almaktadır. (Baş,1990:36) Verimlilik en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki denge olarak tanımlanabilir. (Efil, 2006:5)

Böyle bir durum ise hem etkinliği hem de etkililiği beraber gerektirir. Etkili olabilmek için doğru kaynak kullanımı ile doğru işleri

yapmak, etkin olabilmek için ise işleri doğru yaparak ideal sonuçları elde edebilmek gerekmektedir. Bir organizasyon hem etkin hem de etkili olmayı başarabildiği sürece, en az çaba ile en çok çıktıyı elde eden verimli bir organizasyon olacaktır.

Dolayısıyla, işleri doğru yapmak anlamına gelen etkinlik (efficiency) ve doğru şeylerin yapılmasını ifade eden etkililik (effectiveness), performans ölçümünün en temel iki boyutudur ve birbiriyle sıkı bir ilişkiindedir. Çünkü şirkette iyi bir performans ancak doğru şeylerin, doğru şekilde yapılması ile sağlanabilir.

Günümüzde ise performans ölçüm sistemi, stratejik yönetim konusuyla yakından ilgili olup, şirketler için çok daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Performans ölçümünün, bir şirketin ne kadar iyi yönetildiğinin, başta müşteriler olmak üzere tüm işbirliklerine ne kadar değer kattığının ve stratejilere ne derece ulaşıldığının değerlendirilmesi olarak görmek mümkündür. (Moullin, 2007: 182)

Günümüzde araştırmalar ve uygulamalar, performans ölçüm sistemlerinin kar, yatırım karlılığı ve üretkenlik gibi geleneksel performans ölçülerinin aksine, performans ölçülerine bir bütün olarak bakan, stratejilerinin yayılmasına olanak tanıyan, geri bildirim sağlayan ve karar verme süreçlerini kolaylaştıran bir sistem olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. (Fai, 2005: 51) Bu tür Performans Ölçüm Sistemlerinin en büyük amacı reaktif bir yönetim sistemi yerine proaktif bir yönetim sistemini desteklemektir.

Günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin en temel özelliği stratejik hedefleri destekliyor olmasıdır. Performans ölçümü her ne kadar süreçlerin ölçülmesi anlamına gelse de etkisi faaliyetleri yönetmektir ve Mintzberg'in (1978) de işaret ettiği gibi, bu faaliyetler stratejileri gerçekleştirecek, stratejiler ile tutarlı faaliyetler olmalıdır. (Sureshchandar, 2005: 24)

Bunun yanında iyi bir performans ölçüm sistemi sınırlı sayıda performans ölçüsü içer-

melidir. 1980'li yıllarda yaşanan problem yanlış şeyi ölçmekken, bu günlerde yaşanan problem ise çok fazla şeyi ölçmeye çalışmaktan kaynaklanmaktadır.(Nelly, 2000:4) Bu yüzden temelde, bir performans ölçüm sistemi, hem doğruyu hem de özü ölçmeye odaklanmalıdır.

Performans ölçüm sistemi, stratejik kontrol sisteminin bir parçası olarak düşünülürse, performans ölçüm sisteminin şirket kültürü ile ilgili bağlantısını da kurmak gerekmektedir. Çünkü şirket kültürünü ve şirket stratejilerini bir birinden ayrı düşünmemiz mümkün değildir. (Nelly, 2005: 1250)

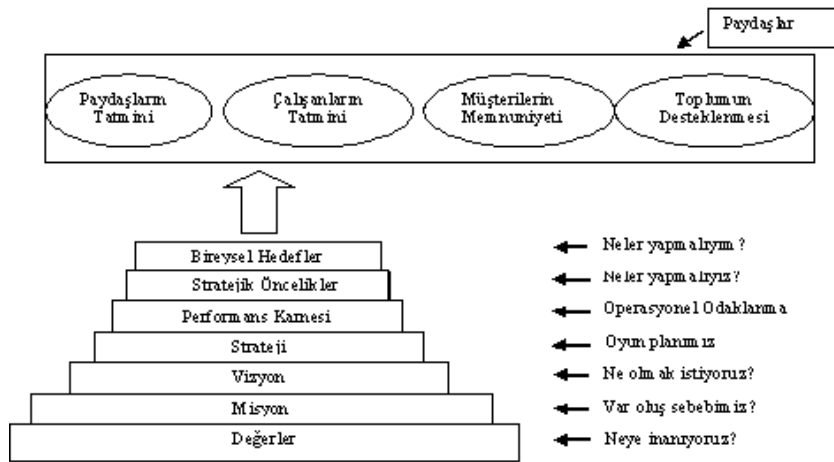
Performans ölçüm sisteminin etkileşim içinde olduğu dış çevrenin iki önemli elemanı olduğundan söz edilebilir. Bunlardan biri müşteriler, diğeri ise rakiplerdir. Dengeli bir performans ölçüm sistemi bu iki elemandan gelecek bilgileri yöneticilere sağlamalıdır. Müşteri tatmini, kalite ile bağlantılı olarak incelenebilir. İyi bir performans ölçüm sistemi rakiplerle ilgili performansın ölçülmesinde, en iyi uygulamaların tanımlanması, belirlenmesi, ölçülmesi, karşılaştırılması, öğrenilmesi, uyarlanması ve uygulanması için sistematik ve sürekli bir süreç sağlayabilmelidir. (Ensari, 2005: 63)

Yukarıda sıraladığımız özelliklere sahip dengeli ve stratejik bir performans ölçüm sistemi oluşturmak şirketler için her zaman çok kolay olmamaktadır. Bugüne kadar geliştirilen pek çok performans ölçüm sistemi içinden Performans Karnesi ve kalite esaslı EFQM Mükemmellik Modeli entegre birer performans ölçüm sistemi olarak ihtiyaçları en çok karşılayan ve en çok ilgi gören iki model olarak ortaya çıkmıştır.

3.1. Performans Karnesi (Balanced Scorecard)

Kaplan ve Norton'ın 1990'lı yıllarda geliştir-

miş olduğu Performans Karnesi, çalışan kapasitesi, veri tabanları, bilgi sistemleri, müşteri ilişkileri, kalite, yanıt veren süreçler, yenilikçi ürün ve hizmetler gibi maddi olmayan varlıkları değerlendirmeyi de amaçlayarak, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı performans ölçütleri setine dönüştüren, birbirine bağlı, amaçlar, ölçüler ve hedeflerden oluşan stratejik bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır.



Şekil.3.1 Performans Karnesinin Bütünsel Yaklaşımı (Kaynak: Lamotte ve Carter, 1999:3)

Önceleri performans ölçüm sistemi olarak yapılandırılan Performans Karnesi, birçok şirketle yürütülen çalışmalar sonucunda biraz da şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda, bugün anladığımız stratejik yönetim odaklı ve daha bütünsel bir yaklaşım haline dönüşmüştür. (Şekil.1)

Değerler, vizyon ve misyondan türetilmiş stratejiler performans ölçüm sisteminin kalbini oluşturur. Çünkü stratejiler neyin ölçülmesi gerektiğini tanımlar. (Sanger, 1998:198) Şekil.1'de de görüldüğü gibi Performans Karnesi, vizyon ve misyondan gelen işletme stratejisini finansal ve finansal olmayan ölçülere dönüştürerek işletme stratejisi ile çalışanlar arasında köprü kurmaktadır. Böylelikle işletmeler Performans Karnesini kullanarak bir taraftan işletmenin stratejisini tüm çalışanlara iletip benimsetirken diğer ta-

raftan işletme stratejisini ölçülebilir finansal ve finansal olmayan performans değerlerine dönüştürerek şirketi çeşitli paydaşlar boyutunda değerlendirmektedir.

Performans Karnesi, şirket performansına aşağıdaki 4 kritik soruya cevap arayan dört boyuttan bakarak, geçmişteki çalışmaların sonuçlarını ortaya koyan ölçüler ile (finansal ölçüler) gelecekteki performansı yönlendiren etkenlerin ölçüleri (finansal olmayan ölçüler) arasında da bir denge oluşturmaktadır.

1. Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri boyutu),
2. Nede üstün olmalıyız? (şirket içi işlemler (süreçler) boyutu),
3. Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (öğrenme ve gelişme boyutu)
4. Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal boyut)

Performans Karnesini, diğer performans ölçüm sistemlerinden üstün yapan en önemli özelliklerinden biri, sistemdeki 4 boyuttaki amaçların bir neden sonuç ilişkisi ile birbirlerine bağlanması ve tüm bu boyutların işletme stratejisi ile ilişkili olmasıdır.

En başından itibaren, finansal sonuçlara ancak hedef müşteriler tatmin edilirse ulaşacağı varsayımı geçerlidir. Müşteri boyutu, hedef müşterilerden nasıl satış ve sadakat elde edebileceğini tanımlar. İç süreçler müşteriye iletilecek değeri üretir ve müşteriye ulaştırır. İç süreçleri destekleyen maddi olmayan varlıklarda (bilgi yönetimi, çalışanların gelişimi vs.) stratejinin temelini oluşturur ve diğer boyutlar için itici bir güçtür. (Kaplan, 2006: 34) Bu neden-sonuç ilişkilerinin kağıt üzerinde çizimle ifade edilmesi strateji haritalarının temelini oluşturmaktadır ve orta dönem stratejilerini yönetmede şirketlere bir yol çizmektedir.

Performans Karnesi, uygulamalarda bir performans ölçüm sistemi olmanın yanında, stratejilerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesinde de rol oynamaktadır. Yeniliğe açık olan şirketler, i) şirketin vizyon ve strateji-

sini belirlemek, ii) stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak, iii) stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek, iv) stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi artırmak amacıyla Performans Karnelerini stratejik bir yönetim aracı olarak da kullanırlar. (Kaplan, 2003: 12) Bu dört yeni yönetim sürecinin uygulanması ile birlikte, yöneticiler uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendirmeyi başarabilmektedirler.

Performans Karnesinin şirketlere sağladığı en büyük fayda, şüphesiz çalışanların dikkatini geleceğe çekmektir. Şirketler performanslarındaki en büyük iyileşmeyi, performans karnesini şirketteki değişime yön veren bir araç olarak kullandıklarında elde edebilmektedirler.

3.2. EFQM Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen EFQM Mükemmellik Modelinin temeli TKY felsefesine ve ilkelerine dayanmaktadır.

Vakıf, 1991 yılında Mükemmellik uygulamalarında diğerlerine de örnek olabilecek şirketi tanımlamak ve bu şirketlere takdir gösterebilmek amacıyla, Avrupa Kalite Ödülü uygulamalarını başlatmıştır. Ödül sürecini desteklemek amacıyla, ödül için değerlendirilecek katılımcıların, sağlaması gereken bir takım kriterler (9 ana, 32 alt kriter) oluşturulmuştur.

İlk önceleri Avrupa Mükemmellik Ödül Sürecini desteklemek için oluşturulmuş olan model, kısa sürede, şirketlerin ödül gayesi gütmekten de, iç durumlarını değerlendirmek için kullandıkları bir araç durumuna gelmiş ve böylelikle öz değerlendirme olarak adlandırılan süreç ortaya çıkmıştır. Öz değerlendirme, kapsamlı, sistematik ve periyodik olarak genellikle yılda bir kere gerçekleştirilen bir süreçtir. Öz değerlendirme sürecini kullanarak şirketler, mükemmellik modeli kriterlerine göre güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını belirleyebilmekte, Avrupa'da kabul gören, en iyi uygulamalar

tarafından belirlenen seviye ile kendi genel performanslarını karşılaştırarak nerede olduklarını görebilmektedirler.

EFQM Mükemmellik Modeli girdiler ve sonuçlar olmak üzere iki bölümden oluşur. Sonuçlar bölümünde yer alan 4 kriter organizasyonun amacını belirlerken, 5 kriterden oluşan girdiler, belirtilen sonuçlara ulaşmayı sağlayacak bütünsel bir metot önermektedir. (Şekil.2) Bunun yanında modelin bir avantajı da, gerçekleşen iyileştirmeyi değerlemede kullanılacak bir takım somut ve soyut ölçüleri de sağlıyor olmasıdır. Böylelikle EFQM Mükemmellik Modeli, performans yönetimi için sıra dışı bir sistem oluşturarak müşteri, çalışanlar ve toplumla ilgili mükemmel sonuçlara, liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, süreçler, işbirlikleri ve kaynakları kullanarak nasıl ulaşılacağına yapısını oluşturmaktadır. (Wongraseme, 2003:16)

Bugün; Avrupa'da kamu ve özel kuruluşlar olmak üzere 30.000'den fazla organizasyonun yaklaşık % 80'nin, EFQM Mükemmellik Modelini öz değerlendirme yoluyla performans ölçümü ve/veya strateji formülasyonu amacıyla kullandığı bilinmektedir. (Dibley, 2007: 2)

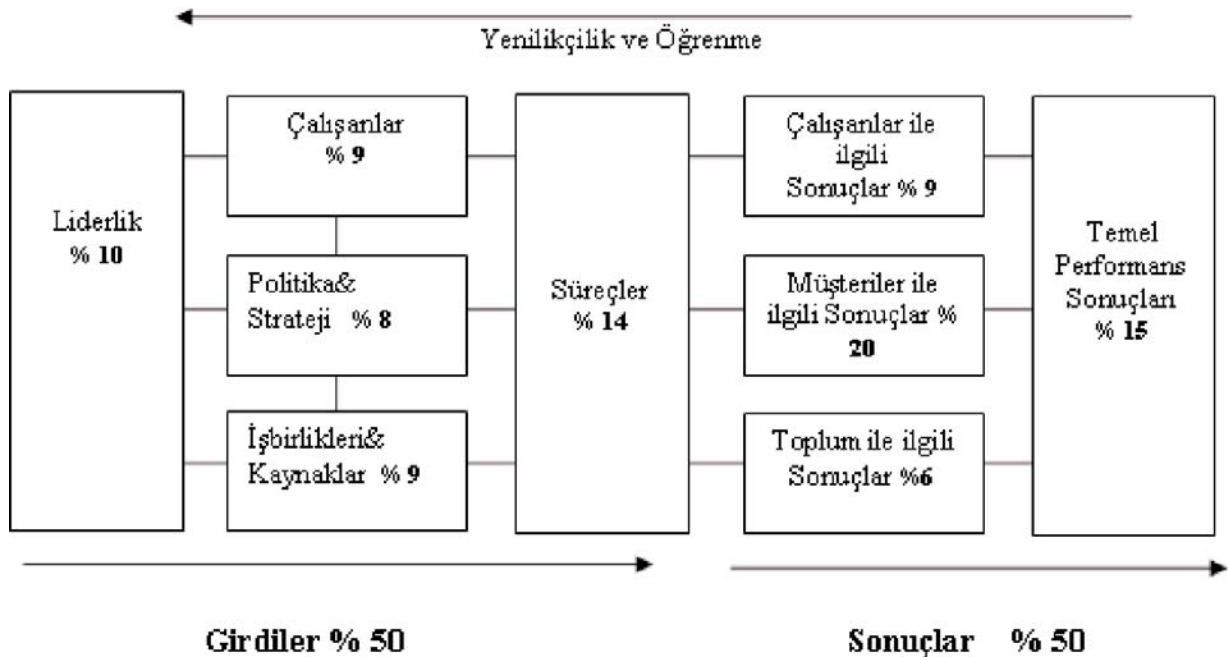
Pratik deneyimlerin gösterdiğine göre, Mükemmellik modelinin şirketlerdeki uygulanmasının 3 aşaması mevcuttur. Bu aşamalar Şekil 3.3'de gösterilmektedir.

Mükemmellik modeli yaklaşımının bir bütün olarak şirketlere en büyük faydası, her seviyede şirket performansının iyileştirilmesini teşvik etmesi, iç ve dış en iyi uygulamaların paylaşıldığı bir düzenek sağlayarak detaylı performans ölçümünün, sürekli öğrenmenin ve sürekli iyileştirmenin sağlanmasıdır. (Sandbrook, 2001:84) EFQM modeli, şirketin tüm seviyelerinde, sürekli iyileştirmeyi, değişimi ve olağan yönetimi sağlayabilecek güçlü bir araçtır.

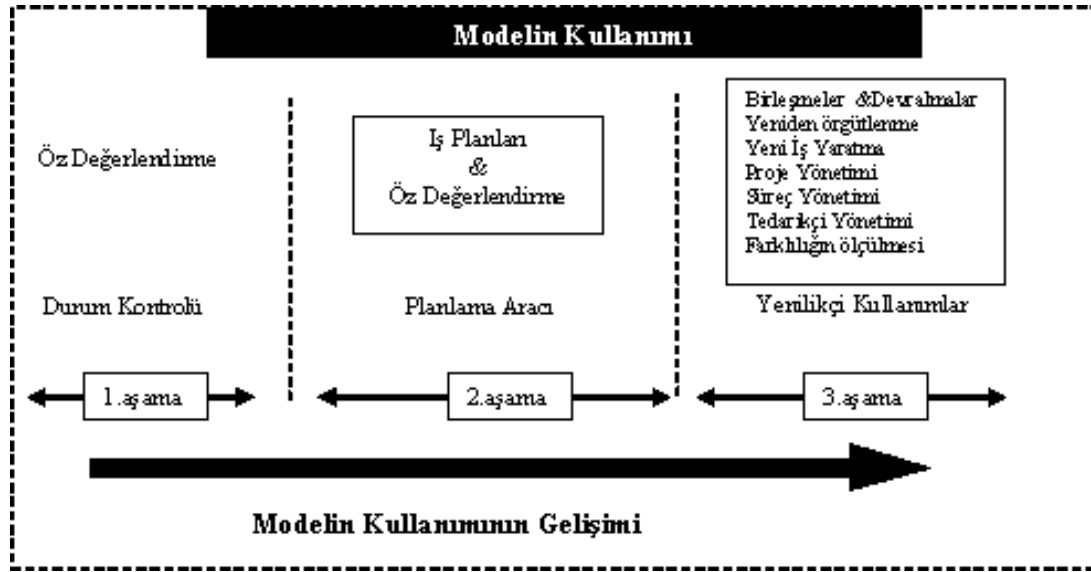
4.PERFORMANS KARNESİ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Gerek Performans Karnesi gerekse Mükemmellik Modeli, işletme performansının iyileştirilmesini teşvik etmeleri, değişim için katalizör görevi üstlenmeleri, sürekli gözden geçirme, öğrenme ve geri bildirim prensipleri yönünden ortak bir paydada birleşmektedirler.

Bunların yanında her iki modelinde sebeplerden ve etkilerden, girdilerden ve sonuç-



Şekil 3.2. EFQM Mükemmellik Modeli



Şekil 3.3 Mükemmellik Modelinin Aşamaları, (Kaynak: Lamotte ve Carter, 1999:7)

lardan bahsetmeleri ve üçüncü taraflarca desteklenen yapılandırılmış bir süreci takip etmeleri (değerlendiriciler, danışmanlar) yapılandırılma yönünden de bazı benzerlikleri olduğunu göstermektedir. Ancak elbette ki bu benzerliklerine rağmen iki modelin gerek kökenleri gerekse yaklaşım ve uygulamaları yönünden farklılıkları mevcuttur. Aşağıda her iki modelin yaklaşım, köken, beklenen faydalar, ve başarı faktörleri yönünden karşılaştırılmasına ilişkin özet bir tablo verilmektedir.

Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli arasındaki en büyük fark, Performans Karnesinin sadece stratejik performansın değerlendirilmesini ve iletişimini amaçlarken, EFQM Mükemmellik Modelinin ve bu modele benzer türevlerinin öz değerlendirme sürecine sahip olmaları ve organizasyonun tüm yönetim aktivitelerinde en iyi uygulamalarının kullanılmasını teşvik ediyor olmalarıdır. (Lamotte ve Carter, 1999: 9)

Bunun yanında her iki modelin uygulamada nasıl çalıştığına bakılırsa çeşitli ayırt edici özellikleri yönünden de farklılaştıkları görülmektedir.

Örneğin, EFQM Mükemmellik Modeli ve öz değerlendirme süreci, süreçler seviyesinde en iyi uygulamaları araştırmaktadır. Mode-

lin şirketlere adil bir karşılaştırma ve kıyaslama sistemi sunabilmesi için; belirlenmiş ve fazla esnemeyen kriterler, yaklaşım, içerik ve yapıda uygulanması gerekmektedir. Model şirketlerin, kendilerini Avrupa ligi gibi bir tabloda konumlandırmalarını sağlamaktadır.

Diğer yandan Performans Karnesi, tümüyle organizasyonun durumuna, fırsatlarına, rekabet şartlarına ve en önemlisi stratejilere bağlı, spesifik bir performans ölçüm yaklaşımıdır. (Wongrassame, 2003: 4) Performans Karnesi dinamik bir modeldir ve her zaman şirketin durumuna göre ölçülüp biçilmesi gerekir.

Odaklandıkları zaman yönünden de her iki model farklılık göstermektedir. Öz değerlendirme süreci, organizasyonda kapsamlı ve kritik bir değerlendirmeyi şirketin mevcut süreçleri üzerinde gerçekleştirir ve tamamen bugünün görüntüsünü kabul etmektedir. Gelecekte üzerinde odaklanılabilecek konuların seçiminde şirkete bir yön gösterir. Ancak bu yön gösterme stratejik önceliklendirmeyi içermemektedir.

Bunun tersine, Performans Karnesi gelecek odaklıdır. 2-5 yıl arasındaki vizyona ulaşmayı sağlayacak performans amaçlarını tanımlar. Bu amaçlara ek olarak, amaçlara ulaşmayı sağlayacak bugün ele alınması ge-

Tablo 4.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi Yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin özet tablo

	Performans Karnesi	EFQM Mükemmellik Modeli
Yaklaşımın Kökeni	Performans ölçümü, değer yaratmak	Toplam Kalite Yönetimi
Beklenen Faydalar ve Amaçlar	Performansın iyileştirilmesi, şirket stratejilerine odaklanmak ve stratejileri ölçülebilir eylemsel amaçlara dönüştürmek, stratejik performansı etkinleştirmek.	Performansın iyileştirilmesi, organizasyonun süreçlerinde güçlü ve iyileştirmeye açık alanları tanımlayarak en iyi yönetim uygulamasına teşvik etmek, en iyi yönetim uygulamasını etkinleştirmek.
Çıktılar	Ana ve ara göstergeleri ile mantıksal olarak ilişkili stratejik amaçlar / 4 boyuta ilişkin hedefler, stratejik amaçlar ve ölçüler ile ilişkili öncelikler	Modelin 9 kriterine göre şirketin süreçlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi ve kıyaslanması
Geliştirme yaklaşımı	Strateji ve varsayım güdümlüdür, üst yönetimin katılımını gerektirir, gelecek odaklıdır, makro bir bakış sağlar. Amaçlar ve ölçüler her şirket için farklılık gösterir Performansta kademeli değişim sağlar.	Süreç güdümlüdür, öz değerlendirme, veri toplama, puanlama temellidir, detay odaklıdır, mevcut duruma odaklanır. Kriterler ve ölçüm alanları her şirket için aynıdır. Sürekli iyileştirme sağlar.
Başarı faktörleri	Üst yönetimin destek ve taahhütu gereklidir. Süreç olarak kurumsal süreçlerin içinde yer alır.	Üst yönetimin destek ve taahhütu gereklidir. Süreç olarak günlük yönetim süreçlerinin içinde yer alır.

Kaynak: (By EFQM, "The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", 2002)

reken faaliyetleri ve girişimleri belirler. Bugün için yapılmış önceliklendirmeler gelecekte olmak istenilen yer ile sıkı olarak bağlantılıdır.

5.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE PERFORMANS KARNESİNİN KULLANIM ALANLARI

Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli, gerek yaklaşım gerek uygulama yönünden karşılaştırıldıklarında pek çok yönden farklılaştıkları görülmektedir. Bu farklılıklardan yola çıkarak modellerin birbirlerine karşı üstünlüklerini söylemek oldukça zordur. Çünkü her iki modelinde kullanıldıkları yer ve amaca göre üstünlükleri ve faydaları değişkenlik göstermektedir.

Uygulamada en çok rastlanan problemlerden biri kullanıcıların tam olarak modelin ayırt edici özelliklerini ve yapabileceklerini

bilmeden, modelden farklı şeyler beklemeleleridir. Her iki model ancak doğru yerde kullanıldığında şirketler için fayda sağlayacaktır.

Yukarıda belirtilen karakteristik özellikleri de dikkate alarak hangi modelin hangi alanda kullanılmasının faydalı olacağına ilişkin bir özet aşağıdaki tablo. 2'de gösterilmektedir.

Tabloyu tek kelime ile özetlemek gerekirse, EFQM Mükemmellik Modeli için doğru yapılmasını garanti altına almaya çalışırken, Performans Karnesi doğru şeyin yapılmasına odaklanmaktadır. Örneğin Performans Karnesi Misyon ve Vizyon'dan yola çıkarak operasyonel faaliyetleri stratejik önceliklere göre sıralayarak, ya da stratejik girişimleri önceliklendirerek asıl odaklanılması gereken konuları ortaya çıkarmaya çalışırken, mükemmellik modeli tüm süreçlerde olduğu

gibi önceliklendirme sürecinin etkin gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilenir. Bu sürecin en iyi gerçekleştirildiği organizasyonlar ile kıyaslamalar yapılarak mevcut faaliyetin etkinliği iyileştirilebilir.

Her iki modelin kullanım alanları da dahil pek çok açıdan farklı noktalara ışık tutmaları ve performans ölçümünde ve performansın iyileştirilmesinde farklı faydalar sağlamları iki modelin birlikte kullanılma ihtiyacını arttırmaktadır. İki model farklılıklar gösterse de, performansın iyileştirilmesi amacıyla önemli ve ortak bir noktada birleşmektedirler ve birçok yönden tutarlılık sağlamaktadırlar.

6.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE PERFORMANS KARNESİNİ BERABER KULLANARAK KURUMSAL PERFORMANS DA SİNERJİ YARATMAK

EFQM'in yaptırıldığı bir araştırmaya göre Avrupa'da şirketlerin %90'ı bu iki modelden en az birini, %60'ı da her ikisini birden kullanmaktalar. (Argüden, 2000: 15) EFQM Mükemmellik Modeli temel kavramlarının ve

kriterlerinin Performans Karnesinin dört boyutu ile örtüşmesi de şirketlerin her iki modeli beraber kullanmalarını desteklemektedir. Aşağıdaki tablo 3'de Performans Karnesi boyutları ile ilişkili EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri gösterilmektedir.

Her iki modelin zayıf yönlerinin kullanım yerleri ile bağlantılı olabileceği düşünülürse, modellerin şirkette doğru yerde beraber kullanımları, kurumsal performansın ölçülmesinde ve iyileştirilmesinde büyük faydalar sağlayabilmektedir.

Performans Karnesinin en önemli zayıflığı, yöneticilere performans konusunda genel bir bakış sağlamak amacıyla dizayn edilmiş olmasıdır. Bu nedenle modelin şirketin operasyonel seviyelerinde kullanılması pek mümkün olmamaktadır. Operasyonel seviyelerdeki performansın iyileştirilmesi konusundaki açığı, Performans Karnesi ile birlikte kullanılan Mükemmellik Modeli çok iyi bir şekilde kapatabilir.

Tablo 5.1 Performans Karnesi ve Mükemmellik Modeli'nin Kullanım Alanları Yönünden Karşılaştırılması,

KONU	MODEL
Doğru İşin Yapılmasını Sağlamak	Performans Karnesi
İşin Doğru Yapılmasını Sağlamak	EFQM Mükemmellik Modeli
Tüm iş süreçlerinde düzenli olarak değerlendirmeler yaparak güçlü ve zayıf yönleri tespit etmek.	EFQM Mükemmellik Modeli
Süreçlerde sürekli iyileştirme için bir yapı kurmak ve yönetmek.	EFQM Mükemmellik Modeli
Şirket süreçleri için dış kıyaslamalar yapabilmek	EFQM Mükemmellik Modeli
İş Planlaması ve değerlendirmesi için en iyi uygulamaları gösteren bir kontrol listesi oluşturabilmek	EFQM Mükemmellik Modeli
Yönetim kararlarını ve faaliyetlerini iyileştirebilmek için sağlam sebep-sonuç bağlantıları kurmak ve iletmek.	Performans Karnesi
Misyon ve Vizyon'dan yola çıkarak operasyonel faaliyetleri stratejik önceliklere göre sıralamak.	Performans Karnesi
Stratejik girişimleri önceliklendirmek	Performans Karnesi
Büyük organizasyonlarda strateji ve stratejik konuların çift yönlü iletişimini sağlamak	Performans Karnesi
Yönetimin geçmişte kalan finans konuları yerine gelecekteki stratejik konulara odaklanmasını sağlayacak bir ajanda oluşturmak	Performans Karnesi

Kaynak: (Zairi ve Jarar Yasar, 2004:3)

Tablo 6.1 Performans Karnesi Boyutları ve EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri

Performans Karnesi Boyutları	EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri
Finanasal Boyut	Politika ve Stratejiler, Süreçler, Temel Performans Sonuçları
Müşteri Boyutu	Müşterilerle ilgili sonuçlar, Süreçler, Toplumla ilgili sonuçlar
Süreçler Boyutu	Politika ve Stratejiler, İşbirlikleri & Kaynaklar, Süreçler
Öğrenme ve Gelilme Boyutu	Liderlik, Çalışanlar, Çalışanlarla ilgili sonuçlar, Politika ve stratejiler, İşbirlikleri & Kaynaklar

Kaynak (Argüden, 2000:6 ; Wongrasseme ve diğ., 2003:27; Olve ve Wetter, 1999: 161)

Performans Karnesinin tek başına kullanılmasında kilit stratejik alanlara odaklanmak fayda sağlarken bunun yanında stratejik faaliyetlere alt yapı oluşturacak ve destekleyecek diğer faaliyetlerinde belli bir kalitede yürütüldüğünden emin olmak gerekmektedir. Aksi takdirde tüm çabalar boşa gidebilir. Bu noktada şirkete geniş ve bütünsel bir açıdan yaklaşan EFQM Mükemmellik Modeli organizasyona yardımcı olabilir.

Performans Karnesi her ne kadar pek çok unsurunu içine alarak şirketlere geniş perspektifte entegre bir performans ölçüm ve stratejik yönetim sistemi kursa da başarıya ulaşmada büyük rol oynayan, çalışan, toplum, işbirlikleri gibi bazı konulara gerektiği kadar önem vermemiştir. Bu nedenle performans karnesinin, bu eksiklerini gidermek amacıyla EFQM Mükemmellik Modeli ile birlikte kullanılması literatürde sıkça tartışılan bir konu olmuştur. (Atkinson, 2006: 1442)

Performans karnesi yaklaşımı şirketin tüm işbirliklerinin ihtiyaçlarını ve gerekliliklerini belirlememekte sadece paydaşlar(finansal boyut) ve müşterilere (müşteri boyutu) yönelmektedir. Şirketin kilit işbirlikleri olan çalışanların yetenekleri biraz olsun performans karnesi yaklaşımının yenilik ve öğrenme boyutu içine girse de, çalışanlara bu modelde yeteri kadar önem verilmemiştir. Oysa çalışanlar ve çalışanlarla bağlantılı pek çok konu, şirketin başarıya ulaşma derecesinde ve yönetim stratejilerinin uygulanmasında

temel oluşturmaktadır. Mükemmellik Modelinin hem girdi hem de sonuç kriterlerinde yer alan "Çalışanlar ve Çalışanlar ile ilgili Sonuçlar" kriterlerindeki yaklaşımlar Performans Karnesinin ihmal ettiği çalışan boyutuna gereken odaklanmayı sağlayabilmektedir.

Bunun yanında şirketlerin karlılığına, sürekli büyüme ve gelişmelerine önemli katkı sağlayan Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Performans Karnesi boyutları içerisinde yer verilmemesi modelin büyük bir eksikliği olarak görülmektedir. (Samir, 2006: 67) EFQM Mükemmellik Modeli toplumla ilgili sonuçlar kriteri ile Performans Karnesini bu yönden de tamamlayabilmektedir.

Performans Karnesi, performans ölçümü ve yönetiminde işbirlikçileri ile de tam olarak bütünleşmemekte çalışanların, tedarikçilerin veya diğer işbirliklerinin yönetilmesine katkıları konusunu tam olarak içermemektedir. Oysaki bu kilit grupların ihtiyaçlarının ihmal edilmesi, performans karnesinin bağımsız ve koordine olmayan sıralanmış performans ölçülerinden ibaret kalma riskini beraberinde getirmektedir. (Atkinson, 2006: 1449) Mükemmellik Modeli bu yönde, işbirlikleri ve kaynaklar kriterinde yer alan yaklaşımları ile, kuruluşların politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir şekilde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını yönetebilecekleri bir sistem sunar.

EFQM Mükemmellik Modeli açısından ba-

kıldığında ise Performans Karnesi'nin pek çok açık noktayı kapattığı görülebilir.

EFQM Mükemmellik Modeli, uygulamalarda şirketi önceliklendirilmesi gereken birçok iyileştirme faaliyeti ile karşı karşıya bırakır fakat bu önceliklendirme için herhangi bir sistem sunmaz. (Steve, 2003: 20) Performans Karnesi öz değerlendirme sonucunda elde edilen iyileştirme alanlarının önceliklendirilmesinde iyi bir araç olarak görülebilir. Mükemmellik Modeli'nin zayıf yönlerinden biri gelecek odaklı olmayışıdır. Bazen EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde performansta yapılan birçok iyileştirme aslında şirketin gelecekteki iyi performansının sürdürmesinde etkili olmayabilir. Performans Karnesi bu konularda şirkete ışık tutabilir.

Belki de en önemlisi, Performans Karnesi, Mükemmellik Modelinin "politika ve stratejiler" ile süreçler kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır. (Argüden, 2000:15) Performans Karnesi gerek öncelikli stratejilerin gerekse kritik süreçlerin belirlenmesinde ve kurumsal performans parametrelerinin kişisel hedeflere kadar indirgenmesinde Mükemmellik Modelini en iyi şekilde tamamlamaktadır.

7. STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE EFQM MÜKEMMELİK MODELİ VE PERFORMANS KARNESİNİN BERABER KULLANILMASINA İLİŞKİN BİR ÖRNEK

Kurumsal Performansın ölçülmesinde ve iyileştirilmesinde Performans Karnesi ve Mükemmellik Modelinin birlikte kullanılmasına ilişkin bir uygulama otomotiv sanayinde faaliyet gösteren operasyonel bir üretim biriminde incelenmiştir. Şirket 118.330 m²'lik üretim alanı 5500 çalışanı ile 50'den fazla uluslararası müşterisine yüksek kalitede hizmet veren Avrupa'da ve dünyada EFQM Mükemmellik Modeli'ni en iyi uygulayan sayılı firmalardan biridir. Tüm

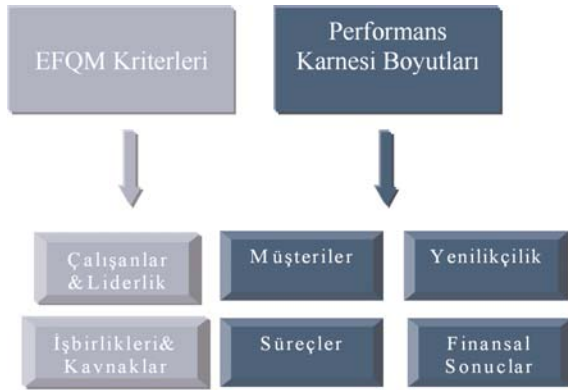
paydaşları gözünde iyi bir imaja, yüksek bir itibara sahiptir. Bunun yanında yönetim anlayışı çerçevesinde birçok yenilikçi yaklaşımı uygulayan fabrika, Balanced Scorecard (performans Karnesi) yaklaşımını da EFQM Mükemmellik Modeli ile birlikte uygulamaktadır.

Şirket 1996 yılından beri vizyonunu tanımlanmış vizyondan yola çıkarak stratejileri belirlemiş stratejileri doğrultusunda faaliyetlerini belirleyerek kurumsal performansını ölçmüştür. Elde ettiği sonuçları tekrar strateji oluşturma sürecine girdi sağlayarak, performansın sürekli iyileştirildiği sağlam bir yapı kurmuştur. Aşağıda bu kapalı döngüde EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesinin birlikte kullanımını açıklanmaktadır.

Şirket, EFQM Mükemmellik Modelini tüm şirketin yönetiminde genel bir çatı olarak kullanmaktadır. Mükemmellik Modeli birçok iyileştirme uygulaması ve şirketteki değişimin yönetilmesi için bir çatı oluşturmaktadır.

Vizyon ve misyon doğrultusunda, başarıya ulaşmak için önemli görülen kilit başarı faktörleri Performans Karnesi boyutları ve EFQM Mükemmellik Modelinin kriterlerinden türetilmiştir. Performans Karnesi her ne kadar entegre bir performans ölçüm ve stratejik yönetim sistemi kursa da başarıya ulaşmada büyük rol oynayan, çalışan, toplum, işbirlikleri gibi bazı konulara boyutlarında gerektiği kadar yer vermemektedir. Şirket, başarıya ulaşmak için takip edilmesi gereken önemli konuları belirlerken sadece performans karnesi boyutları ile sınırlı kalmayarak başarıya ulaşmada kilit unsur olarak gördüğü paydaşlarını da içine alan çok daha dengeli bir yapı kurmuştur. (Bkz şekil.1)

Şirket, Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeline göre belirlediği kilit başarı faktörlerine ve vizyona göre stratejik hedeflerini belirlemektedir. Bu stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejik faaliyetler (şekilde 2'de numaralarla gösterilmiştir) her bir kritik başarı faktörü için belirlenmektedir. Bu şekilde şirket çalı-



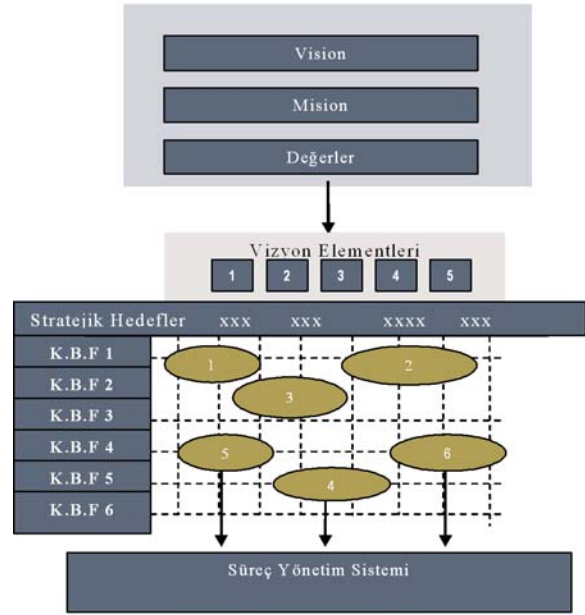
Şekil 7.1 Kritik Başarı Faktörleri (KBF)

şanlar, liderlik, müşteriler gibi kritik konularda oluşturduğu stratejik faaliyetlerini, bu faaliyetlerin stratejik hedefler ile ve birbiriyle olan ilişkisini strateji haritaları üzerinde göstermektedir.

Strateji oluşturma sürecinde en önemli girdi gerçekleşen performans sonuçlarıdır. Şirket, tüm süreçlerinin ve yaklaşımlarının performansı ile ilgili detaylı ve anlık bilgiyi her yıl yapılan öz değerlendirme sürecinde toplamaktadır. Yine EFQM Mükemmellik Modeli ve öz değerlendirme içinde düşünebileceğimiz, paydaşlardan elde edilen ayrıntılı algı sonuçları, paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, kıyaslamalardan elde edilen rakiplerin performans sonuçları da strateji geliştirme sürecinin önemli girdilerinden.

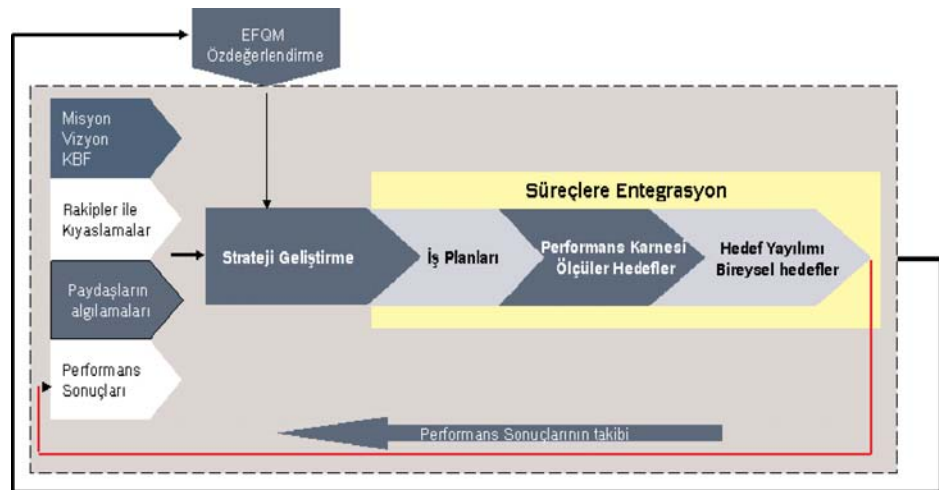
Strateji geliştirme süreci için EFQM Mükemmellik Modeli ve Öz değerlendirme önemli girdi sağlarken, süreci takip eden strateji haritalarının oluşturulması, stratejilerin amaçlar ve ölçülerle faaliyet planlarına

dönüştürülmesi süreci Performans Karnesi yaklaşımı ile sağlanır. Buradan hedefler, süreçlere ve bireysel hedeflere kadar tüm şirket



Şekil.7.2 Strateji Haritası

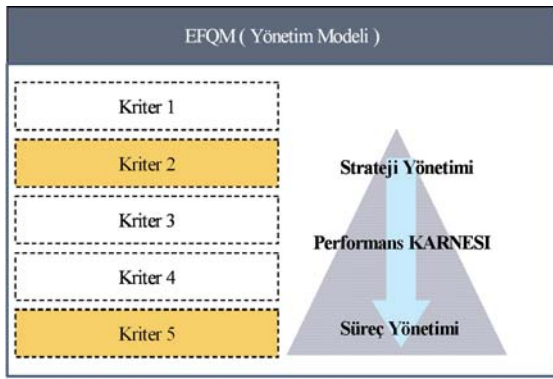
kete yayılır. Burada, stratejik yönetim süreci ve stratejilerin faaliyetlere dönüştürüldüğü, süreç yönetim sistemi arasındaki bağ Performans Karnesi ile sağlanmaktadır. Aşağıdaki şekil 4'de görüldüğü gibi Performans Karnesi, Mükemmellik Modelinin "politika ve stratejiler" ile süreçler kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır.



Şekil 7.3 Stratejik Yönetimi & Performans Ölçümü

Şirket EFQM Mükemmellik Modeli ile sağlam bir şekilde yapılandırdığı ve yaşattığı

vizyon, misyon ve değerlerden yola çıkmaktadır. Model şirketin her yıl kendini değerlendirme fırsatı bulduğu bir kontrol niteliğindedir. Şirketin tüm süreçlerinin yaklaşımlarının ve faaliyetlerinin istenen kalite de olmasını garanti altına almakta, değişimin ve iyileştirilmelerin sağlanması için bir sistematik sunmaktadır. Ancak EFQM Mükemmellik Modeli önceliklerin belirlenmesi, yayılması ve ölçülmesini sağlayabilecek bir model olmadığından şirket bunu sağlayabilmek için Performans Karnesi yaklaşımını kullanmaktadır. Performans Karnesi ile ise,



Şekil 7.4. EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi

vizyondan ve kilit başarı faktörlerinden türetilmiş öncelikli stratejileri belirler ve mevcut süreç yapısı (firmanın iş süreç modeli) içerisine yarar. Bu şekilde öncelikli stratejileri ve hedefleri bireylere kadar yayarak stratejilerin yayılımını sağlar, belirlediği hedefler ve ölçüler ile stratejiler ile bağlantısı kurulmuş olan süreç yapısı ve bu süreçlerin altında yer alan faaliyetlerin performansını ölçer ve iyileştirmeleri sağlar. Tüm bu stratejilerin faaliyetlere dönüştürüldüğü ve ölçüldüğü süreci Performans Karnesi sağlıyor olsa da bu sürecin kalitesi ve şirketteki tüm süreçlerin kalitesi şirketin yönetim ve öz değerlendirme aracı olan EFQM Mükemmellik Modeli sağlanmaktadır.

Bu şekilde hem stratejik konulara odaklanan bir performans ölçüm sistemi hem de EFQM öz değerlendirmesi gibi tüm geneli görebilen bir değerlendirme ile şirket, doğru stratejiler belirleyerek, doğru faaliyetleri doğru şekilde gerçekleştirebilmektedir.

8.SONUÇ

Günümüz rekabet şartlarında EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesini diğer performans ölçüm veya yönetim sistemlerinden ayıran en büyük özellik, modellerin şirketlere acımasız piyasanın gerektirdiği stratejik davranış için bir alt yapı oluşturabilmeleridir. Bunun yanında her iki modelinde birden çok bakış açısı sağlayarak şirketlere geniş bir vizyon sunabilmesi günümüz rekabet çevresinin önemli bir ihtiyacıdır.

Her iki model farklı felsefelere dayansa da her iki modelde özünde şirketin performansının iyileştirilmesi gibi önemli bir amaçta birleşmekte fakat şirket performansına farklı açılardan bakmakta, kullanımları ile farklı faydalar sağlamaktadırlar. İşte bu nedenle birlikte kullanımları, her iki modelin zayıflıklarını gidermektedir.

Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi'nin eş zamanlı kullanımı, organizasyonların doğru stratejiler oluşturmaları ve stratejik hedeflerin şirket içine yaygınlaşması için etkin bir yönetim aracıdır. Mükemmellik Modeli, stratejileri oluştururken hangi kriterleri göz önüne almak gerektiğini tanımlarken, yaklaşım ve uygulamalara yönelik bir denetim mekanizması oluşturmaktadır. Performans Karnesi ise organizasyonlara, belirlenen stratejilerin tüm şirket tarafından doğru biçimde uygulamaya alınmasını sağlayacak, sebep sonuç ilişkisine dayalı bir metodoloji sunmaktadır. Performans yönetiminde en önemli iki boyut olan doğru işlerin doğru şekilde yapılması, Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik modelinin beraber kullanılması ile sağlanabilmektedir.

KAYNAKLAR

Akal, Zuhale, (2003), Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Milli Prodük-tivite Merkezi, Ankara,

http://www.ydk.gov.tr/seminerler/perfor-mans_yonetimi/performans_yone-timi.htm, 27 Kasım 2007

Argüden, Yılmaz ve Sağdıç Engin, (2000), Balanced Scorecard, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, s.15

Atkinson, Helen, (2006) "Strategy imple-mentation: a role for the balanced sco-recard?" Management Decision, vol.44, no.10, ss.1441-1460

Baş, Melih İ. ve Ayhan Artar (1990), İşletme-lerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri Milli Prodük-tivite Merkezi Yayınları, 435 Ankara, s.36

Bryson, John M., ve Alston, Farnum K. (1996), Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass, CA., s.6

By EFQM, (2002) "The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model" <http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles>, 24 Tem-muz 2007

Dibley, Diane, "Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", <http://excellenceone.efqm.org/Portals/1/PDF/24.07.2007>

Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim, İz Yayıncı-lık, İstanbul, 1994, s.6

Efil, İsmail, Yönetim ve Organizasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s.353

Ensari, H. (2005) "Eğitim Örgütlerinde Kı-yaslama", Önce Kalite (88), Şubat, s.63

Fai Pun, Kit-Sydney White, Anthony, (2005), " A Performance Measurement Para-digm For Integrating Strategy Formu-lation: A Review of Systems And Frameworks" , International Journal of Management Reviews, vol.7, no: 1, ss. 49-71, s.51.

G.S, Sureshchandar-Rainer, Leisten, (2005), "Insights From Researchholistic Score-card: Strategic Performance Measure-ment And Management In The Software Industry" Measuring Business Excellence", vol.9, no:2, ss.12-29, s.24

Güner, M.Fatih,(2006), Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama, Çukuro-va Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensti-tüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, s.4

<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/re-search/centres/cbp/pma/> /2 Ağustos 2007

Kök, Recep ve Ertuğrul Deliktaş, Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme Ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle) DEÜ İİBF Yayınları İzmir, 2003, s.44

Lamotte, Gaelle ve Carter Geoff, (1999) "Are The Scorecard And The EFQM Model Mutually Exclusive Or Do They Work Together To Bring Added Value To A Company?" EFQM Common Interest Day, 9 December 1999, [http://www.paceperformance.co.im/d-ocuments/](http://www.paceperformance.co.im/documents/), 12 Haziran 2007

Moullin, Max, (2007) " Performance Measu-rement Definitions : Linking Perform-ance Measurement And Organizational Excellence, Internatio-nal Journal of Health Care Quality As-surance, vol. 20 no.3, ss.181-183.

- Neely Andy, Andy- Gregory, Mike- Platts, Ken, (2005), "Performance Measurement System Design, A Literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, vol. 25, no. 12, ss.1228-1263.
- Neely, A. and Bourne, M. (2000), "Why measurement initiatives fail?", Measuring Business Excellence, vol. 4, ss. 3-6.
- Olve, N. ve Wetter, M., (1999), Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, John Wiley and Sons Limited., s.161
- S.Kaplan Robert, P.Norton David, (2003), Balanced Scorecard, çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.12
- S.Kaplan Robert, P.Norton David, (2006) Strateji Haritaları: Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, çev. Şeyda Öztürk, Alfa Yayınları, İstanbul, s.34
- Samir, Ghosh-Subrata, Mukherjee, (2006) "Measurement Of Corporate Performance Through Balanced Scorecard: An Overview" Vidyasagar University Journal of Commerce, vol. 11, March, ss.60-70, s.67
- Sandbrook, Martin, (2001) "Using The EFQM Excellence Model As A Framework For Improvement And Change", Journal of Change Management, vol. 2, no: 1, ss. 83-90, s.84
- Sanger, Mark, (1998) "Supporting The Balanced Scorecard", Work Study, vol: 47, no: 6, ss. 197-200, s.198
- Steve, Johnson, (2003) "EFQM and Balanced Scorecard for Improving Organizational Performance" Inland Revenue, A Research Report, s.20
- Su İçmez, Halit, (2008) "Verimlilik ve Etkinlik Terimleri", Mülkiye Dergisi, Cilt: XXVI, Sayı: 234, ss.169-183, s.178
- Top, Aykut, Üretim Sistemleri, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.12.
- Ülgen Hayri, Mirze Kadri, Stratejik Yönetim, Arıkan Basım Yayım, 2007, İstanbul, s.32
- Wongrasseme, S., Gardenier, PD, Simmons, JEL, (2003) "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", Measuring Business Excellence; vol.7, no.1, ss.14-29.
- Zairi, Mohammed ve Jarar Yasar, (2004) "The Most Popular Article in News Zone: Balanced Scorecard vs. EFQM Excellence Model" EFQM Articles <http://excellenceone.efqm.org/desktopmodules/EFQM.Articles>, 24 Temmuz 2007.