

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE TEMEL PERFORMANS  
GÖSTERGELERİYLE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR TURİZM İŞLETMESİ  
UYGULAMASI**

**Havva KARABACAK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman  
Doç. Dr. Mehmet Nuri SALUR**

**Konya-2022**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**Bilimsel Etik Sayfası**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Havva KARABACAK		
	Numarası	18811101037		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	x	
		Doktora		
Tezin Adı	İşletmelerde Temel Performans Göstergeleriyle Kritik Başarı Faktörleri Arasındaki İlişki: Bir Turizm İşletmesi Uygulaması			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

**Havva KARABACAK**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**ÖZET**

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Havva KARABACAK		
	Numarası	18811101037		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mehmet Nuri SALUR		
Tezin Adı	İşletmelerde Temel Performans Göstergeleriyle Kritik Başarı Faktörleri Arasındaki İlişki: Bir Turizm İşletmesi Uygulaması			

Günümüz rekabet ortamında işletmeler devamlılıklarını sürdürebilmek için değişen koşullara uyum sağlamalı ve işletmelerin amaçlarına yönelik faaliyetlerini, farklı göstergeler kullanarak incelemesi gerekmektedir. Turizm sektörü, sadece kendi süreçlerine odaklanmamalı aynı zamanda, dış çevreyi ve özellikle rakiplerine odaklanmalı bunları göz önüne alarak gerekli adımlar atmaya özen göstermelidir. Çalışmada performansın farklı boyutları ele alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde Temel Performans Göstergelerine (Anahtar Performans Göstergeleri) dair genel bir bakış sunulmuş, kavramın anlaşılmasına yardımcı olacak bilgiler verilmiş ve performans göstergelerine odaklanılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Kritik Başarı Faktörleri ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Temel Performans Göstergeleri, Kritik Başarı Faktörleri



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**ABSTRACT**

<b>Öğrencinin</b>	Name and Surname	Havva KARABACAK		
	Student Number	18811101037		
	Department	Department of Business / Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Doç. Dr. Mehmet Nuri SALUR		
Title of the Thesis/Dissertation	The Relationship Between Key Performance Indicators And Critical Success Factors: A Tourism Business Application			

In today's competitive environment, businesses examine their activities by adapting to changing conditions and using different indicators in order to maintain their continuity. Different dimensions of performance are discussed within the scope of this thesis. In the first part of the study, an overview of Key Performance Indicators (Key Performance Indicators) is presented, Information that will help to understand the concept is given and performance indicators are focused on. In the second part of the study, Critical Success Factors are discussed.

**Keywords:** Performance, Key Performance Indicators, Critical Success Factors

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	ix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Performans Kavramı.....	3
1.2. İşletmelerde Temel Performans Göstergelerinin Önemi ve Yararları .....	21
1.3. Temel Performans Ölçüm Göstergeleri.....	45
1.4. Performans Ölçüm Sistemi Geliştirme Süreci .....	46
1.5. Performans Ölçümünde Kullanılan Araçlar ve Özellikleri.....	46
1.5.1. Dupont Sistemi.....	47
1.5.2. Ekonomik Katma Değer .....	50
1.5.3. Performans Karnesi .....	54
1.6. Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması.....	60
1.6.1. Mali Göstergeler .....	60
1.6.2. Organizasyonel Kriterler .....	60
1.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Performans Göstergeleri .....	61
1.7.1. Kazanılan Yeni Müşteri Sayısı.....	61
1.7.2. Büyüme Kriterleri .....	61

## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ (CSF)

2.1. Kritik Başarı Faktörlerinin Kaynakları .....	67
2.1.1. Endüstri.....	68
2.1.2. Rekabet Stratejisi ve Sektörün Konumu .....	68
2.1.3. Çevresel Faktörler.....	69
2.1.4. Zamansal Faktörler .....	69

2.1.5. Yönetici Pozisyonu .....	69
2.2. CSF'lerin Farklı Sınıflandırmaları.....	70
2.3. Kritik Başarı Faktörlerinin Yararları .....	71
2.4. Kritik Başarı Faktörlerinin Önemi .....	72
2.5. CSF'nin Yöneticiler İçin Faydaları .....	73
2.6. Kritik Başarı Faktörlerini Belirlemek İçin Üstlenilmesi Gereken Dört Görev...	74
2.7. CSF'ler, Strateji ve KPI'lar Arasındaki İlişki.....	76
2.8. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP).....	79
2.8.1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tarihi.....	80
2.8.2. ERP'nin Gelişimi.....	82
2.8.3. ERP'nin Faydaları .....	83
2.8.4. ERP Sistemleri Uygulamasının Avantajları .....	84
2.8.5. ERP Dezavantaj.....	85
2.8.6. ERP Yaşam Döngüsü.....	85
2.9. ERP İçin Kritik Başarı Faktörleri .....	86
2.9.1. Stratejik Faktörler .....	88
2.9.2. Taktik Faktörler .....	88

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİYLE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR TURİZM İŞLETMESİ UYGULAMASI

3.1. Literatür Taraması.....	89
3.2. Analiz.....	107
3.2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı .....	107
3.2.2. Yöntem, Veri Toplama Araçları ve Veri Analizi.....	108
3.2.3. Araştırmanın Problemleri .....	108
3.2.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	109
3.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	109
3.2.6. Uygulama .....	109
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA .....	127

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1. 1.</b> Performansa İlişkin Tanımlar.....	7
<b>Tablo 1. 2.</b> Verimlilik Türleri.....	12
<b>Tablo 1. 3.</b> Tipik Temel Performans Göstergeleri.....	27
<b>Tablo 1. 4.</b> Performans Ölçümünün Gelişimi.....	31
<b>Tablo 1. 5.</b> Kamu ve Özel Sektörde Performans Karnesinin Kıyaslama.....	59
<b>Tablo 2. 1.</b> Stratejik ve Taktiksel CSF .....	88

## ŞEKİLLER TABLOSU

<b>Şekil 1. 1.</b> Kurumsal Performansın Ölçülmesi (Erkan, 2010:83) .....	10
<b>Şekil 1. 2.</b> Performansın Sağladıkları (Erkan, 2010:7) .....	16
<b>Şekil 1. 3.</b> Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması (Erkan, 2010:69) .....	46
<b>Şekil 1. 4.</b> DuPont Şeması (Aktif veya Yatırım Kârlılığı) (Karadeniz ve Koşan, 2014:78) .	50
<b>Şekil 1. 5.</b> Performans Karnesi (Coşkun, 2007:54).....	58
<b>Şekil 2. 1.</b> CSF'nin Kaynakları ( Jose Manuel).....	70

**KISALTMALAR**

<b>CSF</b>	Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)
<b>CUR</b>	Kapasite Kullanım Oranı (Capacity Utilization Rate)
<b>EBITDA</b>	Fazla Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr
<b>ERP</b>	Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)
<b>EVA</b>	Ekonomik Katma Değer
<b>ISO</b>	Uluslararası Standardizasyon Örgütü
<b>KPI</b>	Temel Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators)
<b>NPS</b>	Net Tavsiye Skoru
<b>ROA</b>	Varlık Getirisi (Return On Assets)
<b>ROI</b>	Yatırımın Getirisi (Return On Investment)

## **ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR**

Tez dönemim boyunca bilgi, tecrübe ve sabrı ile yol gösteren değerli danışmanım Doç. Dr. Mehmet Nuri SALUR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu yolculuğa devam etmem için her zaman beni motive eden, varlıklarıyla güç veren, maddi manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

## GİRİŞ

Türkiye, turizm sektöründe son yıllarda hem ziyaretçileri çekerek hem de gerekli imkânları sağlayarak dikkate değer bir büyüme göstermiştir. Turizm, hükümet için kayda değer bir gelir üreticisidir. İş dünyasındaki hızla değişen pazarlarda bilginin hızlı yayılımı, bilim ve teknolojiye hızlı gelişmelere uyum sağlanabilmesi ayakta kalabilmenin ve kârlılığı sürdürebilmek işletmenin ana amaçlardandır. Günümüzde performans boyutlarının iyi anlaşılabilmesi için hem kişisel hem de örgütsel performans birlikte değerlendirilmelidir. İşletmeler genelde mevcut durumun ne olduğunu, bulunduğu konumun iyi mi ya da hedeflenen konumdan uzak mı olduklarını, hedeflenen konuma ne kadar ulaşabildiklerini sorgularlar. Tüm bu sorulara cevap verebilmek için işletme yöneticilerinin bazı göstergelere ihtiyacı vardır. İşletmede bu göstergelerin doğru seçimi temel performans göstergelerinin ilk ve en önemli adımıdır. İşletmenin amaçlarına uygun olarak seçilen göstergeler hedeflere kolay bir şekilde ulaşılmasını sağlar. Turizm sektörü ekonomik büyümeye, dünya ekonomisinin istihdam yaratılmasına, büyük gelirler elde edilmesine katkıda bulunan kilit sektörler arasında yer almaktadır.

Günümüz rekabet ortamında ülkeler için önemli bir kaynak olan turizm sektörü hayatta kalabilmesi, kaliteli ürün ya da hizmet verebilmesi için kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve performansının ölçülmesi gerekir. İşletme sahibi-yöneticiler günümüzde sadece kâr amaçlı değil bununla birlikte müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti gibi faktörlere dikkat etmelidir. Turizm endüstrisinde hem finansal hem de finansal olmayan performans göstergelerine odaklanılması gerekmektedir. Bu nedenle işletme sahibi-yöneticiler doğru kritik başarı faktörlerini ve KPI seçmelidir. Doğru seçilen CSF ve KPI hizmet kalitesini artırma ve müşteri elde tutma gibi birçok fayda sağlayacaktır. Turizm sektörü sadece kısa vadede değil uzun vadede geliştirilmesi gerekir. Türkiye için turizm önemli bir döviz kaynağıdır bu sebeple turizm işsizlik, enflasyon ve dış ticaret açığı için hükümetlerin üzerinde durduğu önemli bir konudur. Türkiye ekonomisinin vazgeçilmez temel sektörlerinden biri olan turizm Türkiye'yi dış dünyaya bağlayan bir sektördür. Özellikle pandemi döneminde en çok etkilenen sektörlerden biri turizm sektörüdür. Turizm sektöründe

temel performans göstergeleri ve kritik başarı faktörlerini belirlemek için gerçekleştirilen bu çalışma şunları kapsamaktadır;

Birinci bölümde; performans ile alakalı genel kavramlara değinilmektedir. Performansın tanımı ve boyutlarından bahsedildikten sonra Temel Performans Göstergelerine yer verilmektedir. Bu bölümün sonunda performans ölçümünde kullanılan araçlar ve özelliklerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; kritik başarı faktörlerinin tanımı ve özelliklerine yer verilmektedir. Bu bölümde temel performans göstergeleri(KPI) ve kritik başarı faktörleri (CSF)arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, dünyada ve Türkiye kritik başarı faktörleri ve Temel Performans Göstergelerine dair detaylı literatür taraması yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Çalışmanın birinci bölümünde ilk olarak performans ve performans boyutları kavramlarına değinilecek daha sonra Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) tanıtılacaktır. Anahtar Performans Göstergelerinin işletmeler için önemi üzerinde durulacaktır. KPI'nın finansal ve finansal olmayan göstergelerine değinilecektir. Son olarak performans ölçümünde kullanılan araçlar ve özellikleri açıklanacaktır.

#### 1.1. Performans Kavramı

Kelimenin dilsel biçimini ele alacak olursak, oxford İngilizce sözlüğü performans, bir şeyin ne kadar iyi veya kötü yapıldığı veya bir şeyin ne kadar iyi veya kötü çalıştığı şeklinde ele alır ve aynı zamanda bir görevi yerine getirme eylemi veya süreci olarak da tanımlanır (Ghalem, Okar vd., 2016). Geçmişte performans denilince sadece kârlılık durumu düşünülürken, günümüzde performans kavramı kârlılıkla birlikte esneklik, yenilik, müşteri tatmini, verimlilik gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Sanayideki gelişmelere bağlı olarak performans sözcüğü değişim göstermiştir (Kaya, 2008: 2). Performans kavramı iki şekilde ele alınabilir, ilk olarak birey ya da grup düzeyinde diğeri ise örgütsel düzeydedir. Örgütsel düzeyde performans, kurumun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir. Günümüzde performans boyutlarının iyi anlaşılabilmesi için hem kişisel performans hem de örgütsel performans birlikte değerlendirilmelidir. Performans boyutları şu şekilde ele alınabilir, etkenlik, verim (etkinlik), verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve bütçeye uygunluk (Dilmaç, 2011: 6-9).

İşletmedeki işgörenlerin işletmenin amaçlarına ve ortamına bağlılığı, örgütün kültürünü benimsemiş olmaları performansı etkileyecektir. Yani işletmedeki bireylerin işletmenin kültürünü benimsemeleri, bireylerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri ve işletmenin başarısını kendi başarıları olarak değerlendirmeleri performansı belirleyecektir (Baş, Eroğlu Holding, 2011: 3).

İşletmedeki bireylerin performansının artması kurumun performansının da artması demektir. Bireysel performans kişi ile alakalı görünse de gerçekte yönetim anlayışı ve liderliğin uygulanış şekli ile ilgilidir. Belirlenen yönetim unsurlarının misyon ve vizyonunun belirlenmesi, liderlik, iletişim, motivasyon gibi performans değerlendirmede gösterilebilecek unsurların üst yönetimden başlayarak tüm bölümlerde yaşatılmasıdır (Özmutaf, 2007: 41-44). Bireysel performans zamanla sabit değildir. Bireyin zaman içinde performansındaki değişkenlik, öğrenme süreçlerini ve diğer uzun vadeli değişiklikleri ve performanstaki geçici değişiklikleri yansıtır. Öğrenme sonucunda bireysel performans değişir. Çalışmalar, performansın başlangıçta belirli bir işte harcanan zamanın artmasıyla yükseldiğini ve daha sonra bir düzlüğe ulaştığını göstermiştir (Sonnentag ve Frese, 2005: 7).

“Performans” günümüzde sıklıkla karşılaştığımız bir kavramdır ve genel anlamıyla bir faaliyet sonucunda elde edilenin, nicel ya da nitel olarak belirlenmesidir (Kaynar, 2010: 60). Diğer bir ifade ile belirlenen hedefe ulaşma seviyesidir yani belirlenen ile gerçekleşenin karşılaştırmasıdır (Karatop, Cihan ve Söyük, 2017: 20). Köken olarak performans kavramı dilimize Fransızca’dan geçmiştir ve sık kullanılmaktadır. Fakat tam olarak sınırları belirlenememiş ve yazarlar tarafından farklı bakış açısıyla ele alınmıştır (Ateşoğlu, 2019: 7).

1980’li yıllara kadar turizm sektörü sadece deniz, kum, güneş ve doğal güzellikler akla gelirken 1980’li yıllardan sonra ekonomik, sosyal ve çevresel yönleri de dikkate alınmıştır. Turizmin gelişmesi için turizm teşvik yasaları çıkartılmış, vergi ve gümrük muafiyetleri özel döviz tahsisleri verilmiştir. Turizm sektörü havayolu, demiryolu, deniz yolları, kiralık araba, pansiyon, restoran, toplantı merkezleri gibi alt sektörlerle bağlantılıdır (Çımat ve Bahar, 2003). Bu sebeple işletmede çalışan tüm kademedeki çalışanlar bir işletmenin misyonunu ve vizyonunu ne kadar iyi algılasa işletmede gerçekleştirilecek stratejilerde hedeflenen seviyede olacaktır (Özmutaf, 2007: 44). Rekabet ortamında değişikliklerin anında farkedilmesi ve işletmelerin yapılan bu değişikliklere atık bir biçimde önlem alması, kuruma büyük avantaj sağlamaktadır (Tekinkaya, 2008: 1). Bir kurumun sürekli iyileştirilebilmesi için performans değerlendirilmesinin ve performansın yönetilmesi gerekir. Performans

değerlendirilmesi ile çeşitli katmanlar detaylı bir şekilde ölçülüp değerlendirilme imkanı sağlamaktadır. Kurum az kaynak ile sürekli iyileşme arayışı içindedir bu sebeple eldeki kaynakların verimli kullanılabilmesi ancak kurumun iyi yönetilmesi ile mümkündür (Karatop, Cihan ve Söyük, 2017: 19). Bireylerin performansını yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi faktörler etkilemektedir. Yine çalışanın ücretinin tatmin edici olması, performansının karşılığı olarak ödüllerin verilmesi çalışanın performansını olumlu etkileyen faktörler arasındadır (Özmutaf, 2007: 50). İstihdam potansiyeli bakımından turizm sektörü Türkiye'nin en önemli sektörleri arasında yer almakta olup işsizliğin azaltılmasında en etkili sektörlerden biridir fakat turizm sektörü salgın döneminde en çok etkilenen sektörlerden biri olmuştur bu dönemde işletmelerin kapatılması, personel sayısında azaltılmaya gidilmesi turizm sektörünü olumsuz etkilemiştir. Turizm sektöründe personelin çalıştıkları ücretin yarı fiyatına çalıştırılması performansı da etkilemiştir.

Performans kavramı ile ilgili tanımları şu şekilde sıralayabiliriz:

- ❖ İşgörenin belirlenen zaman içerisinde verilen görevi yerine getirerek elde ettiği sonuçlara performans denir. Eldeki kaynaklarla en çok üretimin gerçekleştirilmesidir (Ada, 2008: 1).
- ❖ Performans kavramı, firmaların misyon ve stratejilerine göre farklı olabilir, mühim olan tanımlanan hedefler doğrultusunda kurumun stratejilerine makul tanımın yapılmasıdır. Belirlenen amaca ulaşma düzeyidir (Ağca ve Tuncer, 2006: 175).
- ❖ Genel olarak performans; hizmette etkinlik, verimlilik ve tutumluluğu ifade etmektedir (Fedai, 2017: 1172).
- ❖ İşletmenin vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaşırken işgörenlerin katılımlarının sağlanması aynı zamanda hedefe ulaşırken işgörenlerin katılımlarının adil ve ölçülebilir bir şekilde değerlendirilmesidir (Kadak, 2006: 9).
- ❖ Firmanın amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapılan tüm çabaları değerlendirerek ölçülmesine performans denir. Değer ise, bir etkinliğin

sonucunda oluşan bir olgunun anlaşılabilir bir şekilde açıklanmasında yararlanan bir ölçüdür (Saluvan ve Kaya, 2010: 7).

- ❖ Mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan girdilerin en az maliyetle elde edilip edilmediğinin, üretilen mal ve hizmetlerin müşteri beklentilerine ne ölçüde cevap verdiğine performans denir (Candan, 2007: 83).
- ❖ Yöneticiler açısından önemli bir konu olan performans, çalışanın kendisi için tanımlanan bir görevi yerine getirmesi ve amaca ulaşmak için yapılan mal, hizmet veya düşüncedir (Akçakanat, 2009: 5).
- ❖ Bir işletmede işgörenin belirli bir zamanda kendisine verilen vazifeyi yerine getirmesiyle ortaya çıkan sonuçlarda performans olarak tanımlanabilir (Ateşoğlu, 2019: 8).
- ❖ Performans yönetiminin temelinde işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve verimliliği artırmak vardır bunun yanı sıra müşteriye odaklanma, sürekli öğrenmeye odaklanma gibi unsurların geliştirilmesine yardımcı olur (Afşar ve Dede, 2008: 3).
- ❖ Belirlenen ile gerçekleşenin karşılaştırılması olarak tanımlanan performans, hedefe ulaşmak için bir ölçümdür (Kartop, Cihan ve Söyük, 2017: 20).
- ❖ Performans, herhangi bir stratejinin zaman testidir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).
- ❖ Performans, firmaya ve duruma has kısıtlamalar dâhilinde belirtilen amaçlara zamanında ulaşılmasına sebep olan nedensel modelin bileşenlerini iyi bir şekilde yerleştirmek ve yönetmekle ilgilidir (Lebas 1995).
- ❖ Performans, yedi performans kriteri arasındaki karmaşık bir ilişkidir: etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, çalışma hayatı kalitesi, yenilikçilik ve kârlılık/bütçe yeteneği olarak sıralanabilir (Rolstadas, 1998).
- ❖ "Performans" terimi, bir şirketin hedeflerini elde etmek ve doğrulamak için belirli sistemlerin (farklı boyutlardaki işletme birimleri, işgörenler ve süreçler) katkısını tanımlar (Hauber 2002).
- ❖ Performans, şirketin amaçlara ulaşma, yani beklentileri karşılama yeteneği olarak anlaşılır (Grüning 2002).

**Tablo 1. 1.** Performansa İlişkin Tanımlar

YAZAR	TANIMLAMA YÖNTEMİ	TANIMLAMA
<b>Cordero (1989)</b>	Performans	Etkinlik (amaçlara ulaşmaya yardımcı olup olmadığını belirlemek için çıktıların ölçümü), Etkinlik (bu çıktılarının üretiminde minimum miktarda kaynak kullanımının belirlenmesi)
<b>Dwight (1999)</b>	Performans	Bir amaca ulaşma seviyesi
<b>Neely ve diğerleri (1996)</b>	Performans	Amacı olan faaliyetlerin etkinliği ve etkenliği
<b>Rolstadas (1998)</b>	Performans	Yedi performans kriteri arasındaki karmaşık ilişki; etkinlik, etkililik, kalite, karlılık, iş hayatında kalite, yenilik ve verimlilik
<b>Clark ve Fujimoto (1991)</b>	Performans Boyutları	Toplam, ürün kalitesi jbaşlama-bitime ve verimlilik (kullanılan kaynak seviyesi)
<b>Doz (1996)</b>	Performansın Boyutları	Gelişime odaklanma, gelişim hızı ve araştırma geliştirme etkililiği
<b>Emmanuelides (1993)</b>	Performansın Boyutları	Gelişim zamanı, gelişim verimliliği ve toplam dizayn kalitesi
<b>Moseng ve Bredup (1993)</b>	Performansın Boyutları	Etkinlik, etkililik ve uyum sağlayabilme
<b>Neely ve diğerleri (1995)</b>	Performansın Boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik.
<b>Van Drongelen (1997)</b>	Performans Ölçümü	İşletme amaçlarını ve planlarını gerçekten elde etmeyle ilgili bilginin edinilmesi ve analizi. Bulaşmayı etkileyebilecek faktörler
<b>Sinclair ve Zairi (1995)</b>	Performans Ölçümü	Başarılı örgütlerin veya kişilerin amaçlarına nasıl ulaştıklarını belirleme süreci
<b>Andreasen ve Hein (1987)</b>	Etkinlik	Artış oranı (açıklama +risk azaltma+detay+kayıt tutma)
<b>Griffin ve Page (1993)</b>	Verimlilik	Hayal edilen belirli sonuçlara ulaşmada kaynakların ne kadar iyi kullanıldığının ölçümü
<b>Duffy (1998)</b>	Dizayn verimliliği	Etkililik ve etkinlik
<b>Goldschmidt (1995)</b>	Dizayn verimliliği	Etkilik ve verimlilik

**Kaynak:** Tokgöz., E. (2016). Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar Ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma.(*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Performans kavramını bireysel ve kurumsal olarak iki şekilde inceleyebiliriz. İşletmenin amaçlanan hedeflere ulaşmak için her bir çalışanın ortaya koyduğu çabayı tek tek tarafsız bir şekilde değerlendirilmesine bireysel performans olarak tanımlanır (Balçık, Yenilmez, Şahin, 2016: 89). Bireysel performansın değerlendirilmesi bir örgütte görev alan bireysel başarılarının ölçümüdür, organizasyon performans ise

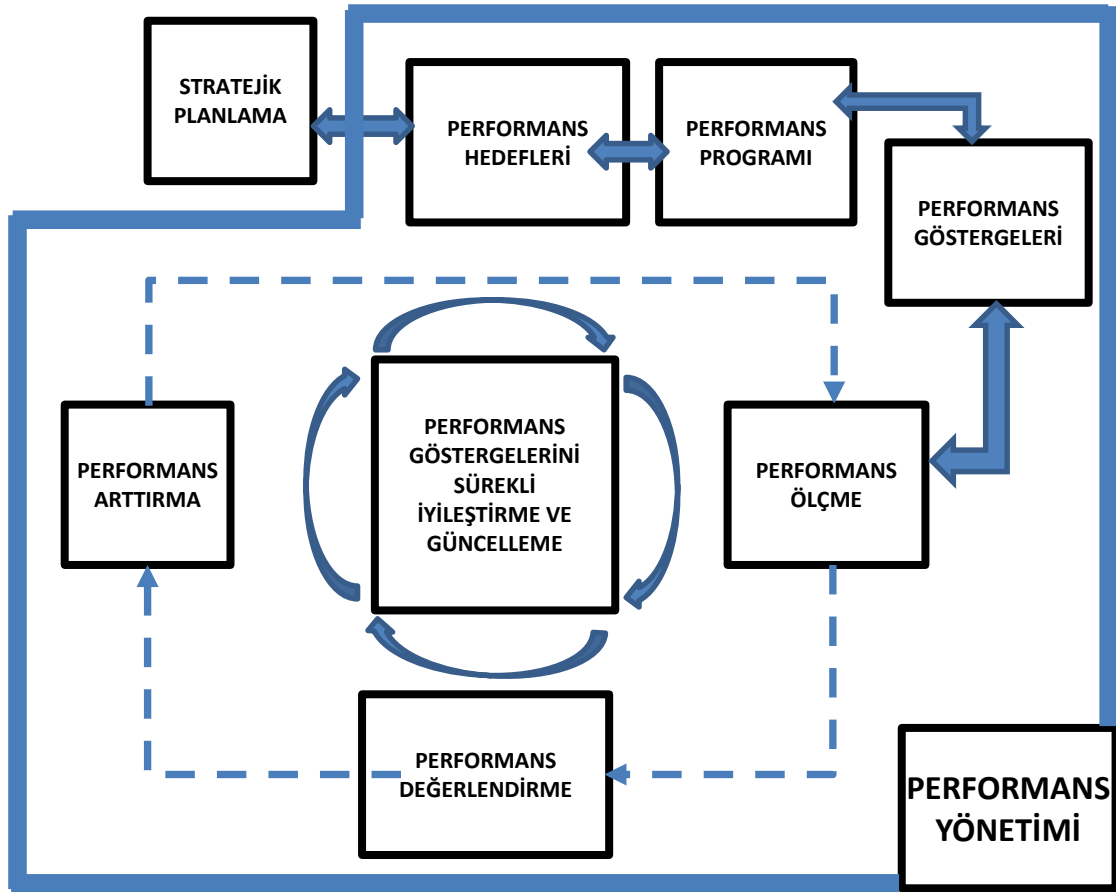
işletmenin yaptığı faaliyetlerin, ürettiği ürün ve hizmetlerden kalite, etkinlik ölçütlerine uygunluğudur (Dinç, 2006: 5). İşletmede iyi bir performans yönetimi için işletmenin performansı ve işgörenlerin bireysel performansı değerlendirilmelidir (Balçık, Yenilmez, Şahin, 2016: 88).

Bir işletmenin başarısı orada çalışan işgörenlerin başarısına bağlıdır, işletme performansının yönetilmesi için, işgörelere performans değerlendirme sistemleri gereklidir. İşgörelere performansını değerlendirmek için kurulan bireysel performans değerlendirme sistemlerinin amacı, bireysel performansı geliştirerek kurumun gelişmesini hedeflemelidir. Performans yönetiminde ilk sırada hedef belirleme gelir. Bu hedefler doğru belirlenmeli ve öncelikler ön plana çıkarılmalıdır. Hedef belirlendikten sonra hedeflere ulaşmak için ilerlemeler kaydedilip, eksiklikler belirlenmelidir. Daha sonra yapılan işin sonuçları değerlendirilip, gelişmesi gereken eksik yönler belirlenip gelişim planı hazırlanmalıdır (Dikmen ve Özpeynirci, 2010:74). Bireysel performans çalışanın işletmeye sağladığı katkı, işe olan sadakati, kendini geliştirme isteği, verilen eğitimler sonucunda bir gelişme olup olmadığı anlaşılmalı olur (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011: 45). Performans yönetimi hem işletmenin varolan durumunun ölçülmesi hem de çalışanların tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi için önemlidir. Kurumsal performansı belirlerken ölçme, karşılaştırma veya değerlendirme yolu ile belirlenebilir (Candan, 2007: 83). Kurumsal performans değerlendirmeleri ise belirlenen ölçütlerle hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek için kullanılmaktadır. Kurumsal performansı değerlendirirken finansal ölçütler ele alınmaktadır. Son yıllarda kurumsal performansı daha iyi ölçebilmek için finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütlerde ağırlık olarak kullanılmaktadır (Memiş ve Güner, 2007: 300-301).

Kurumsal performans hesap verilebilirliğin ve şeffaflığın sağlanması diğer yandan işletmenin verimliliği için yönetilme bakımından en uygun araçtır. Örgütün daha başarılı olması aynı zamanda rakiplerin önüne geçebilmesi için işletmelerin uyguladıkları bir yönetim biçimidir (Altun, 2019: 9). Kurumlarda formel ve informel olarak iki yapı vardır. Formel yapı amaç, teknoloji, yapı gibi unsurlar yer alırken informel yapıda tutum, duygu, grup normları yer alır. İşletmede performans sisteminin

kurulabilmesi için performans ölçütleri belirlenmelidir. Performans ölçütleri çerçevesinde yapılan performans değerlendirmeyle işgörenlerin terfi, transfer, kişisel yeteneklerin tanınması, başarıları belirlenir (Afşar ve Dede, 2008: 3). Kurumda stratejik hedeflerin belirlenmesinde değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilmesi için performans yönetimi gereklidir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken yöntemler performans yönetimiyle ilgilidir (Karasoy, 2014:258). Ülkemizdeki işletmelerin en önemli problemlerinden biri işletmedeki planlama-hedefleri tam olarak belirleyememesidir. Hedefler belirlenirken pazar araştırması, rekabet ortamı, var olan sistemin ayrıntılı olarak incelenmesi gibi unsurlar dikkate alınmadan hareket edilmesi kurumun performansını istenmeyen sonuçlara itmektedir (Tekinkaya, 2008: 2). Otel ve turizm gibi hizmet işletmelerinde performans boyutları şunlardır (Gençay, 2010);

- Verimlilik-kalite
- Tedarik ve zamanında teslimat
- Müşteri memnuniyeti
- Finansal performans



Şekil 1. 1. Kurumsal Performansın Ölçülmesi (Erkan, 2010:83)

İşletmede kullanılan kaynaklar, üretilen ürünler ve bunlardan elde edilen sonuçların düzenli olarak analiz edilip raporlanması sürecine performans ölçümü denir (Dilmaç, 2011: 9). Performans ölçümünün başlangıcı, süreç performansının ayrıntılı bir şekilde tanımlanmasına izin veren performans göstergelerinin tanımlanmasıyla başlar. Birçok yazar, farklı performans ölçümü yaklaşımları için birçok gösterge kategorisi önermiştir. Örgütsel performansı belirlemek için kullanılan iki ana gösterge grubu vardır. Biri finansal veya maliyete dayalı performans ölçüleri, diğere ise finansal olmayan veya maliyete dayalı olmayan performans ölçüleri denir. Maliyetler / finansal, kalite, zaman, teslimat güvenilirliği, esneklik, kurumsal performansın büyük ölçüde kabul edilen göstergeleridir (Bhatti, Awan ve Razaq, 2013). Performans göstergeleri, her performans ölçüm sisteminin ana bileşenleridir (Heini, 2007).

İlk olarak ABD'de uygulanan performans ölçümü sonraki yıllarda özel sektörde Taylor tarafından kullanılmıştır. Ülkemizde performans uygulaması ilk defa

kamu sektöründe başlamıştır. Kamu alanında 1948’li yıllarda Karabük Demir Çelik Fabrikalarında, Sümerbank gibi kurumlarda uygulama alanı bulmuştur. Özel sektörde 1960’lı yıllarda uygulanmaya başlamıştır (Özveri ve Kayışkan, 2018: 19-20).İşletmelerde kaynakların verimli kullanılması performans yönetimini artırmıştır bu sebeple kamuda işgörenlerin performanslarını fark etmelerini sağlamak için hedefler, geri bildirim, ödül gibi araçlarla çalışanların motivasyonları artırılmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Buradaki temel unsur müşterilerin memnuniyetinin artırılmasıdır (Karasoy, 2014: 258).Performans yönetimi kavramı, kuruluşların çoğu tarafından doğru yolda ilerleyip ilerlemediğinden emin olmak için kullanılmaktadır. Performansı yönetmek için kuruluşların performans göstergeleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir (Bhatti, Awan ve Razaq, 2013).

Performans çok boyutlu bir kavramdır. Bu boyutlara kısaca değinecek olursak;

**Etkililik:** İngilizce’de ‘effectiveness’ olarak kullanılan etkililik kelimesi dilimize ‘etkili, tesirli, geçerli’ olarak kullanılmıştır. Verimlilik ve etkililik kavramları aynı gibi görünsede ikisi birbirinden farklı kavramlardır (Gegin, 2007: 42). Etkililik, çıktıları, sonuçları ve çevresel faktörleri etkileyen faktörlere sahiptir (Opreana, 2010: 138). İkinci Dünya Savaşından sonra yönetim biliminde kullanılan etkililik kavramı, işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda araçlara ulaşma derecesini belirler. Yönetimin görevi işletmede etkililiğin sağlanmasında sorumlu olan kişidir (Yükçü ve Atagan, 2010: 2). Bir işletmenin amacına ulaşınca ortaya çıkar. Sahip olunan verilerin daha önceden belirlenen hedeflere ne kadar erişildiğini göstermesi açısından önemlidir (Agha Yeva, 2019: 41). Beklenen etkiler ile gerçekleşen etkiler arasındaki ilişkide denilebilir (Candan, 2007: 79). Etkililik çıktılarıyla ilgili bir kavramdır. Girdinin çıktıya dönüşüm sürecini ele alır (Coşkun, 2007: 19). Nasıl daha iyi olabiliriz, başka ne yapmalıyız sorularına etkenlik ölçümleriyle cevap bulunabilir. Kısaca etkenlik “doğru şeylerin yapılmasıdır” yani amaçlara ulaşabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan performanstır (Dilmaç, 2011: 7).

**Verimlilik (productivity):** Verimlilik, genellikle girdi birimi başına üretilen çıktı miktarının bir ölçüsü olarak tanımlanır (Linna vd., 2010: 480). Prensip olarak, verimlilik oldukça basit bir göstergedir. Çıktı ile bu çıktıyı oluşturmak için gerekli olan

girdiler arasındaki ilişkiyi açıklar. Görünür basitliğine rağmen, üretkenliği ölçerken çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Bu konular, ister ekonominin tamamı için isterse farklı endüstriler için olsun, ülkeler arasındaki verimlilik artışını karşılaştırmak ve uluslararası düzeyde verimlilik düzeylerini karşılaştırmak için özellikle önemlidir (Schereyer ve Pilat, 2001: 128). Genel anlamda verimlilik, kullanılan kaynaklarla ilgili olarak bir eylemin sonuçlarını maksimize etme koşulları altında elde edilebilir ve çabalarında elde edilen etkilerin karşılaştırılmasıyla hesaplanır (Opreana vd., 2010: 132). İşletmenin amaçlarına ulaşması için eldeki kaynakların en azı kullanıldığında ortaya çıkar (Tokgöz, 2016: 92). Bir işletmenin hedeflerini göz önünde bulundurarak, eldeki kaynaklardan optimum düzeyde yararlanmak verimlilik olarak tanımlanabilir (Candan, 2007: 77). Verimlilik türlerini, kısmi verimlilik, çoklu faktör verimliliği ve toplam verimlilik olarak 3 şekilde ele alınabilir. İşletmedeki tüm üretim faktörleri ele alınarak toplam faktör verimliliği hesaplanır. Birden fazla üretim faktörünün hesaplanmasında çoklu faktör verimliliği olarak adlandırılır. Verimlilik ilkeleri, çevreye zarar vermeden insan kaynakları gözetilerek üretilmelidir. Yine müşteri beklentilere uygun ve en az maliyetle üretilmelidir (Yükçü ve Atagan, 2010: 5-7). Verimlilik, ekonomik büyüme ve rekabet gücünün temel kaynağı olarak kabul edilir ve bu nedenle çoğu uluslararası mukayese ve ülke performans değerlendirmesi için temel istatistiksel bilgidir (Krugman 1994). Eldeki kaynakların verimli kullanılması maliyetleri azaltır sonuç olarak işletmenin iç ve dış pazarlarda rekabet şansı yükselir (Top, 2002: 31). Aynı girdiden daha çok çıktı alınabiliyorsa o faaliyet verimli olarak kabul edilebilir. Örneğin; Bir turizm sektöründe verimlilikten bahsedilecekse var olan personel, ekipman ile daha fazla müşteriye hizmeti verilmesi verimliliğe örnek verilebilir (Uysal, 2020: 73).

**Tablo 1. 2.** Verimlilik Türleri

Verimlilik Türleri		
Verimlilik Türü	Formül	Örnek
Kısmi Verimlilik	Çıktı / Tek Bir Girdi	Çıktı / İş Gücü
Çoklu Faktör Verimliliği	Çıktı / Birden Fazla Girdi	Çıktı / İş Gücü+Makine
Toplam Verimlilik	Çıktı / Tüm Girdiler	Çıktı/ İşgücü+Makine+Sermaye+Hammadde+Enerji

**Kaynak:** Atağan., S. ve Yükçü., G. (2010). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4.

Verimliliğin ölçülmesinin temel amaçlarını şu şekilde sıralanabilir (OECD Manual).

- Teknoloji, verimlilik artışını ölçmek için sıkça belirtilen bir amaç, teknik değişimi izlemektir.
- Gerçek maliyet tasarrufu. Ölçülen üretkenlik değişikliğinin özünü tanımlamanın pragmatik bir yolu.
- Kıyaslama üretim süreçleri. İşletme ekonomisi alanında, belirli üretim süreçleri için verimlilik ölçülerinin karşılaştırılması, verimsizliklerin belirlenmesine yardımcı olabilir.
- Yaşam standartları. Verimliliğin ölçülmesi, yaşam standartlarının değerlendirilmesinde kilit bir unsurdur. Basit bir örnek, kişi başına düşen gelir, muhtemelen yaşam standartlarının en yaygın ölçüsüdür: bir ekonomide kişi başına gelir, doğrudan emek üretkenliğinin bir ölçüsüne, çalışılan saat başına katma değere göre değişir. Bu anlamda emek verimliliğinin ölçülmesi, yaşam standartlarının gelişiminin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

Verimlilik artışı, reel gelir ve refahtaki iyileşmelerin temelidir. Yavaş üretkenlik artışı, gerçek gelirlerin gelişebileceği hızı sınırlar ve ayrıca gelir dağılımına ilişkin çatışan taleplerin olasılığını artırır (Englander ve Gurney, 1994). Verimlilik artışının ve üretkenlik düzeylerinin ölçüleri bu nedenle önemli ekonomik göstergeler oluşturur (Schereyer ve Pilat, 2001: 128). İşletmelerde verimlilik önemli bir unsurdur. Bu sebeple işletmelerin performanslarının ölçülmesinde öz sermaye verimliliğinin üzerinde durulması gerekir. Özsermayedeki bir artış işletmenin büyüklüğünü gösterir. Özsermaye verimliliğinin ölçümü dupont analiziyle yapılmaktadır. Dupont analiziyle özsermaye kârlılığının nerden ve nasıl sağlandığı analiz edilir (Gümüş ve Çıbık, 2018: 2178).

Memnuniyet: Memnuniyet nedir? Memnuniyet (zevk); hoş giden bir şey, bir ihtiyacın/arzunun yerine getirilmesi, bir alacağın/sahip olunan paranın ödenmesi, tamamen ikna olma koşulu (kesinlik) ve bir düelloda onurunu savunma/geri kazanma şansı olarak tanımlanabilir (Dan, 2015: 2). Ürün ya da hizmetin satılan müşterilerin beklenti ve isteklerinin karşılık bulmasıdır (Gürbüz, 2019: 12). Piyasadaki birçok

şirketin varlığı, bir dizi memnun müşteriye bağlıdır. Müşteriler, piyasada var olmanın ve şirket gelişiminin kilit faktörüdür. O halde, rekabetle yüzleşmek isteyen firmaların, müşterilerine ihtiyaçlarını karşılayacak değerli ve benzersiz koşullar sağlamaları gerektiği açıktır. Bu memnuniyet, sadece satın alma süreciyle ilgili duyguları değil, aynı zamanda satın almaların gerçekleştirilmesinden önceki ve sonraki atmosferi de içerir (Biesok ve Wrobel, 2011: 23). Memnuniyet duygusal sebeplerden kaynaklanan psikolojik bir durumdur (Yimer vd., 2016: 1847). Yalın üretim minimum kaynakla, en kısa zamanda, kaliteli, üretim faktörlerinin esnek bir biçimde kullanılarak gerçekleştirilen bir sistemdir (Yıldız ve Yalman, 2015: 7). Turizm sektöründe müşterilerle görüşülmesi; memnuniyet belli bir deneyim gerektirdiği için, potansiyel müşterilerle görüşülerek, işletmeden beklentileri konusunda bilgi sağlanması gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin yüksekliği, organizasyonun ileride yapacağı işlerin maliyetini düşürür memnuniyetin düşük olması ise maliyetlerin yükselmesine sebep olur (Gençay, 2010).

Yenilik: Yenilik için kullanılan tüm tanımlarda, süreç veya ürünün değiştirilmesi veya iyileştirilmesi ortaktır. İnovasyon, bir fikrin planına girişiyle başlayan ve yeni bir işleve dönüşecek, dolayısıyla yaratılıştan farklı bir süreçtir. Ana nokta, inovasyonun yaratıcılıktan farklı olmasıdır (Tohidi ve Jabbari, 2012: 535). İnovasyon, ulusal ekonominin dinamik büyümesine ve istihdamın artmasına ve aynı zamanda yenilikçi ticari girişim için saf kâr yaratılmasına yol açan yeni bir düşüncenin üretilmesi ve yeni bir ürün, süreç veya hizmete uygulanmasından oluşur. İnovasyon asla tek seferlik bir olgu değildir, ancak yeni bir fikrin üretilmesi aşamasından uygulama aşamasına kadar çok sayıda kurumsal karar verme sürecinin uzun ve birikimli bir sürecidir (Kogabayev ve Maziliauskas, 2017: 62). Yenilik, gelişim, esneklik gibi kavramların tümüdür. Yenilik kavramının icattan farkı, ortaya çıkan yeni gereksinimleri karşılamak için iyileştirmeler yapılmasıdır (Coşkun, 2007: 20). İşletmedeki yenilikler işletmede; kalite artışı, kârlılık artışı, verimlilik, yeni pazarlar oluşturma, maliyetlerde düşüş gibi kolaylıklar sağlamaktadır (Adıgüzel, 2012: 46). İşletmenin geleceği için yenilik önemlidir. Bir fikrin pazarlanabilir ürün veya hizmet ya da toplumsal hizmet yönetimine dönüştürülmesi yenilik olarak ifade edilebilir (Saluvan ve Kaya, 2010: 6). Yenilik kavramı farklı tanımlarla karşımıza çıkmaktadır.

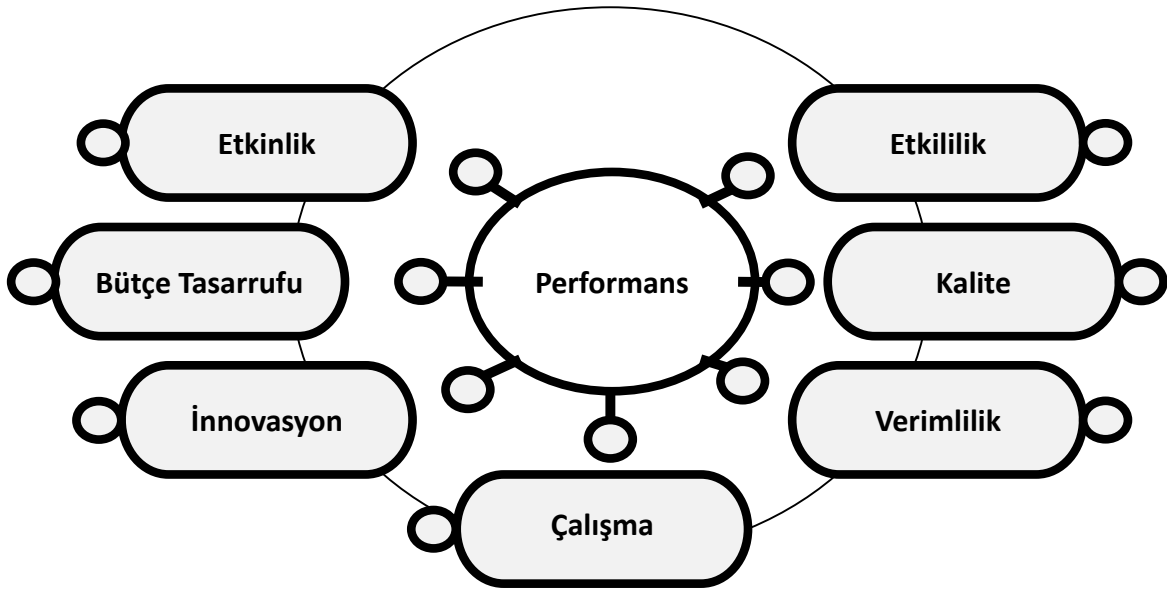
Bazen yenilik bir ürünün piyasada ilk defa tanınması bazen ilk defa yeni bir ürünün keşfedilmesi olarak tanımlandığı görülmektedir (Oğuztürk, 2003: 254). Günümüz rekabet ortamında rakiplere karşı avantaj elde etmek için tasarımdan üretime bir ilerleme kaydedip kendini geliştirmesine yenilik denir (Atakan, 2017: 30).

**Etkinlik:** Kaynakların nasıl kullanıldığını ölçen bir sisteme denir (Erkan, 2010: 8). Gerçekleşen performans ile olması gereken performans kıyaslandığında gerçekleşen performansın olması gereken ne ölçüde uygun olduğunu gösterir (Yükçü ve Atagan, 2010: 3). Sonuçlar ve kaynaklar beraber değerlendirilmesi gerekir (Saluvan ve Kaya, 2010: 5). Bir kurumun üretim kaynaklarını nasıl ve ne düzeyde kullandığını gösterir. İşgücü, hammadde, makine gibi kaynaklardan ne düzeyde yararlandığının oranıdır (Dilmaç, 2011: 78). Varolan kaynakların kullanılma durumunu belirtir (Sarı, 2015:1). İşletmenin başarısı için ana faktörlerden biri olan etkinlik mevcut kaynakların etken kullanılma miktarıdır (Yürüşen, 2011: 5).

**Kalite:** Bir ürünün tasarım ya da niteliklere uygunluk derecesine kalite denir (Yaşar, 2019: 5). Kalite çok boyutlu bir kavramdır; kalite müşterinin istediği, kusursuz bir ürün oluşturma, müşterinin beklentilerini karşılayabilmesi gibi isteklerin karşılanmasıdır (Dalgıç, 2013: 17). Müşteri ve tedarikçinin optimum seviyede mutluluğu kalite olarak tanımlanabilir (Saluvan ve Kaya, 2010: 5). Bir ürün ya da hizmetin müşterilerini en tatmin edici, en ekonomik ve devamlı gelişim prensibi ile gerçekleştirme çabasına kalite denir (Dilmaç, 2011: 8). Kalite çok boyutlu bir yapı olduğu için (dayanıklılık, performans, güvenilirlik, hizmet görürlülük, itibar gibi) literatürde birçok tanım karşımıza çıkmaktadır (Tekinoğlu, 2008: 14).

**Kârlılık:** Kârlılık genellikle işletmenin kâr elde etme kabiliyetini ifade eder, ancak iş performansının gücünün iyi veya kötü olduğunu yansıtır, ana konu aynı zamanda ilgili tüm tarafları ilgilendirmektedir (Zhang ve Wen, 2017: 19). Belirli bir periyotta elde edilen kârın o dönemde firmada kullanılan sermaye oranına kârlılık denir. Firmaların varlığını sürdürebilmesi, yeni yatırımlar yapması ve yeniliklere uyum sağlaması için kârlılık önemli bir faktördür (Alparaslan, 2014: 26).

Toplam hasıllattan üretim masrafları çıkarıldıktan sonra kalan farka kâr denir (Saluvan ve Kaya, 2010: 6). Kârlılık, firmaya yeniden yatırım için mevcut kârlar olmadan firma büyümesinin sürdürülebilmesi pek mümkün olmadığından, dikkate alınması gereken önemli performans ölçüsüdür (Fitzsimmons, Steffens ve Douglas, 2005).



Şekil 1. 2. Performansın Sağladıkları (Erkan, 2010:7)

Bir işletmede performansı neden ölçeriz? Performans ölçümü son yıllarda önemli bir konu haline gelmiştir. Bir organizasyonun hayati faaliyetlerini ölçme yeteneği ve bu, tüm organizasyon seviyelerinde, günümüzün hızlı tempolu dünyasında başarısı için gerçekten kritik hale geldi bugün performans ölçümü olarak bilinen şey, 1990'ların ortalarında ortaya çıkan ve performansa çok boyutlu, strateji temelli bir yaklaşımı savunan bir yaklaşımdır (Heini, 2007). Son yıllarda, organizasyonların rekabet ettiği ortamın dinamiği nedeniyle, giderek daha fazla şirket performans ölçümüne önemli bir ilgi duymaya başladı. Performans ölçümünün ana rolü, işletmenin varolan durumunu değerlendirmek ve ayrıca yöneticilerin daha iyi bir strateji oluşturmasına ve uygulamasına katkıda bulunur (Ivanova ve Avasilcái, 2014: 397). İşletmeler için hayati öneme sahip olan performans ölçümlerinin birçok önemli faydası vardır. Örneğin; müşteri ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını anlamaya

yardımcı olur. Verilen kararların hislere göre değil gerçeklere dayandırılmasını sağlar (Dilmaç, 2011: 10). İşletmede belirli bir dönemde ele alınan faaliyetlerin rakamlarla ifade edilmesine performans ölçümü denir (Uysal, 2020: 51). Müşteri memnuniyeti, kalite, teslimat güvenilirliği, çalışan faktörleri, verimlilik, finansal performans, güvenlik ve çevre/sosyal performansı birçok kuruluş tarafından kullanılan iş performansının göstergeleri olarak bulmuştur (Bhatti, Awan ve Razaq, 2013). Performans ölçümü, bir organizasyonun yolunda olup olmadığını veya hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak eylemlerin başlatılması gerekip gerekmediğini değerlendirmesine izin veren bir süreçtir (Heini, 2007). Belirli bir şirket için hangi performans göstergelerinin kilit öneme sahip olduğunu seçmenin başlangıç noktası, kurulun işi yönetmek için kullandığı göstergeler olmalıdır. Birçok kurul, müşteri deneyimini en üst düzeye çıkarmak veya en iyi ve en parlak insanları çekmek ve elde tutmak gibi stratejiler iletiliyor olsalar bile, finansal performans göstergeleri alma eğilimindedir ([www.pwc.com/gx](http://www.pwc.com/gx), Erişim Tarihi:12.01.2022).

İşletmede sağlıklı bir şekilde performans ölçümü yapılabilmesi için finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin bir uyum içinde beraber ölçülmelidir ki böylelikle işletme faaliyetleri her boyutuyla değerlendirilmiş olur. Firmanın maddi olmayan varlıklarının ölçülmesi finansal olmayan performans ölçümü olarak adlandırılır (Ulukaya, 2016: 38). Performans göstergesini, hedeflere göre performansın değerlendirilmesini sağlayan stratejik bir araçtır. Performans göstergeleri, kritik olmayan faaliyetleri ve süreçleri ölçen basit ölçülerin aksine, bir kuruluşun sağlığını yansıtan hayati öneme sahip birkaç faaliyet ve süreci ölçer (Heini, 2007). Bir işletme hedefine ulaşabildiği derecede etkili, en az maliyetle hedeflerine ulaşabiliyorsa etkin, verimli ve ekonomik, faaliyetlerinde de en az kaynak ve maliyet kullanarak gerçekleştirebiliyorsa verimli veya ekonomik olur (Gegin, 2007: 44). Performans yönetimi her işletmede farklılık gösterebilir. Performans yönetimiyle kurumu istenilen amaçlara yöneltme işletme içerisinde performansın devamlı olarak geliştirilmesi, gereken düzenlemelerin yapılıp, etkinlikleri başlatıp, sürdüren bir süreçtir (Özveri ve Kayışkan, 2018: 21).

Performans yönetiminin üç temel amacı vardır; İdari, iyileştirici ve tespit edilmesidir. Amaçlara ulaşmak için performans kriterlerinin belirlenmesi uygulanması idari amaçlardır. İşgörenlerin belirlenen performansla, ulaşılan performans karşılaştırılıp çalışanlara geribildirim sağlanması ise iyileştirici amaçlardır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek iç ve dış faktörlerin ortaya çıkarılması ise tespit edici amaçlardır (Karasoy, 2014: 259). Performans yönetimi çalışanların, ekiplerin ve departmanların iyileşme süreciyle alakalıdır. İşletmenin verimliliğini ve etkililiğini artıracak, şirketin misyonuyla uyumlu olacak biçimde hedefler belirlenmelidir (Khudhair, 2018: 9). Kurumda performans yönetimi ile performans sürekli iyileştirilebilir. Performans yönetimi süreci kurumun stratejileri ile uyumlu olarak yönetilir. Burada sadece organizasyon stratejileri değil aynı zamanda işlevsel stratejilerde önemlidir. Performans yönetiminde bilginin yayılımı ve geri bildirim önemli. Bilgi sistemi aslında performans ölçümüdür (Mazlum, 2017: 5). Performansı düzenli olarak ölçmenin önemi bugün yaygın olarak kabul edilmektedir. Kâr ve yatırım getirisi gibi geleneksel finansal ölçütlerin yanı sıra kuruluşlar, operasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi alanlarda finansal olmayan ölçüleri de değerlendirmektedir (Heini, 2007). Anahtar performans göstergesi (KPI), bir şirketin veya ekibin stratejik hedeflerine karşı nasıl performans gösterdiğini ortaya çıkaran bir faaliyet ölçümüdür. KPI'lar, başarıyı tanımlamak ve kurumsal hedeflere ulaşmadaki ilerlemeyi izlemek için kullanılan belirli faaliyetlerin başarısını ölçen en kritik ölçütlerdir. İş ortamındaki KPI'lar çoğunlukla ölçülebilir bilgilerdir; bir şirketin yapılarını ve süreçlerini gösterir. Her şeyden önce, KPI'lar kuruluşun belirtilen hedefleriyle doğrudan ilgili olmalıdır. Bunlar, kuruluşun zaman içindeki başarısını ölçmek için gerçekleştirmeye yönlendirileceği ölçütlerdir. Firmaların hangi tanımı benimsediklerine bakılmaksızın, firmalar tarafından her zaman aşağıdaki unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır; KPI'lar kuruluşun hedeflerini yansıtmalı, ölçülebilir olmalı ve kuruluşun başarısının ölçümüyle doğrudan bağlantılı olmalıdır. Artık KPI'lar, destekleyici bilgiler, şeffaflık yaratma ve yönetimin karar vericilerini destekleme yoluyla planlama ve kontrol için çok önemlidir (Meier, vd., 2013).

İşletmenin varolan durumunu ölçerek iyileştirilmesi aynı zamanda geleceğe hazırlanması gibi temel amaçların yanısıra performans yönetimi işletmede çalışan

personelin nesnel kriterlerle ve adaletli bir şekilde değerlendirilmesi için mühim bir araçtır (Balçık, Yenilmez, Şahin, 2016: 88).

İyi bir performans yönetiminden söz edilebilmesi için işgörenlerin (Afşar ve Dede, 2008: 4-5):

- amaçlarının neler olduğu
- önceliklerinin neler olduğu
- şuanda neler yapmaları gerektiğini
- yaptıkları işin işletme performansına katkısının ne olacağını biliyor olması demektir.

İşletmede rol alan çalışanların ayrı ayrı performansları bir bütün olarak organizasyonların çıktıklarına yansır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme ile işgörenlerin çalışmaları, eksikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri her yönüyle ele alınıp incelenir (Kırılmaz, 2009: 82).

İşletmede performans ölçümünde performans ölçüm kriterleri önemli rol oynamaktadır. Performans kriterlerine örnek vericek olursak, performans çalışanı bağımsız olarak ölçülebilmeli, kullanıcı açısından ölçümler net olmalıdır, işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu olmalı, ölçüm yöntemlerinin güvenilir olmasına dikkat edilmelidir (Ulukaya, 2016: 20). Geleneksel ve modern sistemler, performans göstergeleri ve odak noktası açısından farklıdır. Geleneksel sistemler aslında finansal ölçütleri kullanmakta ve daha geniş anlamda örgütsel performansı odaklarken, modern sistemler araştırmacıların önerdiği gibi her iki tür performans göstergesini (finansal ve finansal olmayan) kullanmakta ve örgütsel performansı dar bir şekilde ölçmektedir (Bhatti, Awan ve Razaq, 2015: 84). İşletmelerin temel amacı amaçlanan hedeflere en iyi ve başarılı bir şekilde ulaşmak istemeleridir. Performans kavramının ele alınabilmesi için belirlenmiş bir amaç ve bu amaç doğrultusunda bir standartların olması gerekir. İşletmeler sergilenen performansı görebilmesi için performansı ölçmektedir. Bu ölçüm sayesinde işletme bir iyileştirme çalışmasına girer. Karar verme süreçlerinde önemli katkılar sağlarken anahtar performans göstergeleri şunlara dikkat edilmelidir (Mazlum, 2017: 4):

- 1- Performans göstergelerinin belirlenmesi
- 2- Gerekli bilgilerin elde edilmesi
- 3- Anahtar performans göstergelerini tanımına göre değerlerin hesaplanması
- 4- Sürekli güncellemelere dikkat edilmesi gerekir.

KPI'lerin ölçümü için çeşitli yazılımlar ve hesaplamalar kullanılabilir. Bir işletmenin en büyük hatalarından biri, mali hedeflere odaklanıp, kurumun işleyişini gösteren diğer ölçümlerin göz ardı edilmesidir. Bir işletmede sadece yıllık hedefler değil, aynı zamanda aylık ve kısa dönemler içinde hedefler belirlenmelidir. Önemli olan burada doğru hedefler ve doğru ölçümlerin belirlenmesidir (Tekinkaya, 2008: 4). Performans ölçümü ile hedefler doğru bir şekilde belirlenip buna göre uygun performans ölçümleri saptanır daha sonra ise veriler toplanıp raporlanır. Böylelikle işletme için amaçlanan hedeflere ulaşılması için yöneticilere elverişli bilgiler sağlar ortaya çıkan problemlere çözümler geliştirilir işletmenin gelişiminde bir süreklilik sağlanır (Uysal, 2020: 62). İşletmenin sürekliliğinin sağlanması ve gelecek başarısında hayati önem taşıyan KPI, ancak doğru belirlendiği zaman hedefe ulaşabilir. Doğru bir KPI uzmanlık gerektirir fakat sadece doğru KPI'leri bulmak yetmez bunların doğru bir şekilde ölçülmeside gerekir (Karatop, Cihan ve Söyük, 2017: 20). Sıklıkla tercih edilen performans ölçümü geniş bir veri yelpazesi sunar bilgilere kolaylık sağladığı için (Smith vd., 2008: 8). Anahtar performans göstergeleri (KPI'ler) yönetime, kuruluşun kritik başarı faktörlerinde nasıl performans gösterdiğini söyler ve yönetim, bunları izleyerek performansını önemli ölçüde artırabilir (Parmenter, 2009:4).

Bir işletmede maddi olmayan varlıkların ölçülmesinin nedenleri şöyledir (Ulukaya, 2016: 39);

- ❖ Yönetimin odak noktası maddi olmayan varlıkların ölçümüne ağırlık vermesi,
- ❖ Maddi olmayan kaynakların yönetilmesi zorunluluğunun oluşması,
- ❖ Faaliyetlerin denetlenmesi ve neticelere özen göstermesinin önemi,
- ❖ Kurumu bir bütün olarak kabul edip yönetmeye çalışmak.

Organizasyonların performansını ölçmek için aşağıdaki sistemleri belirlemiştir (Heckl ve Moormann 2010):

- Dengeli puan kartı
- Öz değerlendirme,
- Geleneksel kontrol,
- Faaliyet bazlı maliyetleme
- Süreç performans ölçüm sistemi.
- İş akışı bazlı izleme ve
- İstatistiksel kontrol sistemi.

Yukarıda belirtilen tüm sistemler farklı amaçlara ve özelliklere sahiptir, ancak aynı zamanda bazı ortak unsurlara da sahiptir.

## **1.2. İşletmelerde Temel Performans Göstergelerinin Önemi ve Yararları**

Temel Performans Göstergesi, sayılabilir ve karşılaştırılabilir bir şeydir; belirli bir süre içinde bir amaca ne derece ulaşıldığının kanıtını sağlar (İntrafocus, 2014). KPI, bir şirketin stratejik vizyonunu nasıl yürüttüğünü değerlendiren bir ölçümdür (Warren, 2011). Anahtar performans göstergeleri, kuruluşların ne kadar başarılı olduklarını tahmin etmek ve güçlendirmek için kullandıkları, önceden belirlenmiş uzun vadeli hedefleri içeren finansal ve finansal olmayan göstergelerdir. Ölçüm için kullanılacak göstergelerin uygun seçimi büyük önem taşımaktadır (Velimirovic vd., 2010: 63).

Temel performans göstergeleri (KPI'ler), işletmenin şimdiki ve gelecekteki başarısı için en kritik olan işletme performansının yönlerine odaklanan göstergelerdir (Parmenter, 2009: 7). Bireysel performans Anahtar/temel/kilit/stratejik gibi kavramlarla da Türkçeye çevrilen 'Key Performance Indicator' daha çok temel performans göstergesi olarak kullanılmaktadır (Cavlak, 2021: 80). KPI, kuruluşların uzun vadeli hedeflere ulaşmada ne kadar başarılı olduklarını ortaya çıkarmak için kullandıkları finansal ve finansal olmayan ölçülerdir (Velimirovic, 2010: 63). İşletmede finansal performans göstergeleri belirtilirken etkililik ve etkinlik kriterleri ele alınmalıdır. Müşteri boyutu ile alakalı performans göstergelerinde kurum hedef

kitle ve beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Hedef kitlenin kurumdan ne bekledikleri sorusuna cevap aranmalı ve bu doğrultuda hareket edilmelidir. Kamu hizmetlerinde zamanında hizmet, ürün ve hizmetlere kolay erişim gibi unsurlara dikkat edilmelidir. Özel sektörde ise kalite ürün hizmet sunumu, kusursuz müşteri hizmetleri ele alınabilir (Dilmaç, 2011: 50).

Bir şeyi geliştirmek istiyorsanız, onu ölçmek zorundasınız (Velimirovic, 2010: 65). Birçok kuruluş performans göstergelerini performanslarını ölçmek ve yönetmek için kullanır (Bhatti, Awan ve Razaq, 2013). İşletmelerin, çoğu yanlış olarak anahtar performans göstergeleri (KPI) olarak adlandırılan yanlış ölçülerle çalışıyor. Tüm performans ölçütlerini KPI olarak kabul etmek bir efsanedir. Son 25 yılda yapılan araştırmalardan, dört tür performans ölçüsü vardır. Bu dört ölçü iki gruptadır: sonuç göstergeleri ve performans göstergesi. Sonuç göstergeleri terimini, birçok ölçümün birden fazla takımın girdisinin bir toplamı olduğu gerçeğini yansıtmaktadır. Performans göstergeleri ise ortak bir amaç için birlikte çalışan bir takıma veya takımlar kümesine bağlanabilen ölçülerdir. İyi ya da kötü performans artık bir takımın sorumluluğunda. Bu önlemler böylece netlik ve sahiplenme sağlar (Parmenter, 2009: 3).

Bir performans ölçüm sistemi olan temel performans göstergeleri kurumun yönetimi ile ilgili bir dizi prosedürlerden oluşur ve işletme için önemlidir. Performans ölçümünde sadece finansal prosedürler ele alınmamalıdır aynı zamanda finansal olmayan göstergelerde ele alınmalıdır (Sarotar Zizek, Nedelko, Mulej ve Veingerl Cic, 2020: 26). Performans göstergelerinin kontrol işlevinin yanı sıra; geliştirme ve rehberlik işlevi bir de motivasyon işlevi yani yönetimi hedefleri gerçekleştirmeye teşvik eder (Velimirovic, 2010: 65). Performans ölçümü için kullanılan araçlara ölçü ya da gösterge denir. Performans göstergeleriyle işletmede problemlere önceden müdahale edilebilir. İşletmenin yönetilmesine yardımcı olur, kurumda sürekli gelişme sağlar. Performans ölçümünde en önemli unsur temel performans göstergelerini doğru seçmektir (Dilmaç, 2011: 11).

Yönetim, performans ölçümünün en önemli unsurlarından biridir. KPI (Temel Performans Göstergeleri ),organizasyonun performansının analizi, değerlendirilmesi

ve kullandığı standartlardır ve belirli konulara odaklanılır. Seçilen KPI'ler, analiz için geliştirilen araştırma çerçevesini sunar (Khudhair, 2018: 1-7). İşletmede KPI, uygulamasının temel amaçları işgörenlerin daha verimli çalışabilmesi ve daha yüksek başarıya ulaşabilmesinin temelinde anahtar performans göstergeleri yer alır (Sarotar Zizek, Nedelko, Mulej ve Veingerl Cic, 2020: 31). Temel performans göstergeleri bir işletmenin ya da çalışanların belirlenen amaçlara ulaşmak için nasıl bir performans sergilediklerini gösterir. İşletmenin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi için ilerlemeler takip edilmelidir. Temel performans göstergeleri işletmenin zaman içindeki başarısını ölçmek için performans göstermeye yönlendirecek. Temel performans göstergeleriyle işletmenin amaçları yansıtılmalı ve bu doğrultuda hareket edilmeli. Ölçülebilir olmalı aynı zamanda (Mazlum, 2017: 2). Daha az KPI, daha iyi KPI anlamına gelir. Konu, uygulanacak KPI sayısı olduğunda, çoğu performans uzmanının söylediği şey budur. KPI'ların sayısı, aynı anda en fazla beş ila yedi birim ile sınırlandırılmalıdır, çünkü standart görüş, insanın sadece bu aralığa konsantre olabileceğidir. İlk önerilen KPI'nın zaman içinde değişmesi veya başka bir KPI'nın departman kullanımı için daha iyi olabileceğini göstermesi mümkündür. Birkaç KPI'ya odaklanmak, kullanıcıların KPI'nın ne tür daha derin olduğunu anlamalarına olanak tanır ve daha iyi sonuçlar elde etmek için KPI'yi ayarlar (Eckerson, 2009a).

Performans ölçüm sisteminin yapılandırılabilmesi için en önemli unsur işgörenlerin içinde bulunduğu sürece hakim olmalıdır yoksa hem süreci etkili ölçemez hem de ölçüm sonuçlarından faydalanamazlar. Daha sonra amaçlar belirlenmelidir önceden belirlenen amaçlarla bağlantılı olmalıdır. Sonrasında, performans göstergeleri belirlenip bu performans göstergelerinde sorumlu ekip belirlenir. Performans göstergeleri açık bir şekilde rapor haline getirilmeli ve gerçek performans hedeflerle karşılaştırılmalıdır (Dilmaç, 2011: 16). Toplumun beklentilerini karşılamak için kurulan işletmelerin sağlam bir muhasebe sisteminin var olması ve finansal analizlerin hem geçmiş hem de gelecek ile ilgili tahminler yapılması açısından önemli bir yere sahiptir (Akca ve Somunoğlu İkinci, 2014: 112).

İşletmelerin amaçları günümüzde genel olarak yüksek verimlilik, etkinlik, kâr maksimizasyonu, müşteri memnuniyeti, saygınlık, büyüme gibi performans

göstergeleri ile ifade edilmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 346). Temel performans göstergeleri, yöneticilerin, firmaların başarılı bir yolculukta olup olmadığını belirleyen hedeflerde bir sapma olup olmadığını anlamalarına yardımcı olan hayati navigasyon araçlarıdır (Marr, 2013). KPI'ların anlaşılır olması gerekir. Çalışanlar neyin ölçüldüğünün ve bunların nasıl hesaplandığının farkında olmalıdır. Endekslerden, oranlardan veya çoklu hesaplamalardan oluşan karmaşık KPI'ları anlamak kolay değildir ve daha da önemlisi üzerinde hareket etmek zordur. Kısacası, kullanıcılar ne olduğunu çözmezse KPI, sonucunu gerçekten kontrol edemeyecekleri anlamına gelir. O zaman, KPI, kurumsal veya kurumsal hedeflere yönelik ilerlemeyi izlemek ve açıklamak isteyen kuruluşlar için zaman kaybı olabilir. Bu nedenle, bir kuruluştaki çalışanları ve yöneticileri KPI hedefleri açısından eğitmek önemlidir. Örneğin, yüksek puan veya kötü puanın anlamı nedir? Kıyaslama müşteri itaati ile ilgiliyse, yüksek puanlar istenir, ancak kıyaslama müşteri kaybı ise, yüksek puan korkunç demektir. Bazen, bir KPI karşılaştırması iki kutupluluk sergileyebilir; bu, yüksek bir puanın yalnızca bazı durumlarda iyi olduğu anlamına gelir. Örneğin, saatte 20 arama yapan bir telefonla pazarlamacı son derece iyi çalışabilir, ancak saatte 30 arayan potansiyel müşterilerle iyi bağlantı kuramayabilir. Etkili bir puanlama ve kodlama sistemi, KPI'ların anlaşılmasını kolaylaştırmak için kritik öneme sahiptir (Eckerson, 2009a). Bir işletmede yönetimin kontrol işlevinin en mühim faaliyetleri performans ölçümü ve yönetimidir (Coşkun, 2007: 1).

Temel performans göstergeleri işletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için oluşturulmuştur. 2004 yılında Melbourne-Avustralya'da Temel Performans Göstergeleri Enstitüsü kurulmuştur (Öktem, 2019: 250). İşletmede KPI'lerin doğru seçimi önemli adımlardan biridir. Günümüzde birçok sektör KPI'ya önem vermektedir. İşletmelerin performans yönetiminde köşe taşı olan temel performans göstergeleri işletmenin belirledikleri hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Kurumda etkili bir performans yönetimi hem günümüzdeki güçlü rekabet için hem de kaynakların verimli kullanılması için önemlidir (Mazlum, 2017: 1-2).

Tüm işletmelerin finansal ve finansal olmayan birçok hedefi vardır. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için her bir gösterge için hedef belirlemelidir bu hedefler

işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için spesifik ve ölçülebilir alt amaçları içerir (Dilmaç, 2011: 51). Anahtar performans göstergesi üretkenliği verimliliği ölçmede işletmenin operasyonel verimliliğininde bir göstergesidir. Birçok kurum uygun olmayan göstergeleri seçip uygun olmayan stratejilerle karşılaşabilir (Ahmad, Dharrf, 2002). Rekabet ortamında değişikliklerin anında farkedilmesi ve işletmelerin yapılan bu değişikliklere atık bir biçimde önlem alması, kuruma büyük avantaj sağlamaktadır (Tekinkaya, 2008: 1).

Temel performans göstergeleri, “Key Performance Indicators” (KPI), bir örgütün stratejik performansına ilişkin niceliği saptamak için kullanılan finansal ya da finansal olmayan araçlardır. Anahtar performans göstergeleri olarak da adlandırılan temel performans göstergeleri uzun süreli düşünülür ve buna göre hareket edilir, sık değişmez. Anahtar performans göstergesi için öncelikle bir hedef belirlenmelidir. Belirlenen bu hedefin anlaşılabilir olması gerekir (Kaya, 2008: 59). KPI’ler sık sık haftalık günlük aylık olarak üst yönetim tarafından harekete geçirilir KPI işletme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmalıdır. KPI’ler genelde önde gelen ve geride kalan Temel performans gösterileri olarak 2’ye ayrılır. Önemli etkisi olan KPI ölçümü gelecekteki performanslar ile alakalı, geride kalan ise geçmiş olaylarla alakalıdır (Thakur, Akshay; Beck, Rober; tMostaghim, Sanaz; Grosmann, Daniel, 2020: 477). KPI denilince finansal performansı ölçen bir performans olarak algılanmaktadır fakat KPI performansın tüm yönlerini kapsamaktadır bu sebeple finansal olmayan göstergeleri de kapsar (Cavdar, 2021: 81). KPI’ların ilkeleri “S-M-A-R-T” kelimesi ile tanımlanır. Etkili bir KPI’nın beş koşulunun kısaltmasıdır (Mazlum, 2017: 15):

**Spesifik (Specific):** KPI ölçümlerinin net ve odaklanmış olması gerekir. Kullanıcıların aynı anlama gelmelerini ve böylece eyleme geçebilecekleri nihai kararlara varmalarını sağlamak için KPI’nın yalnızca bir tanımı olmalıdır.

**Ölçülebilir (Measurable):** KPI, bir standardı, bütçeyi veya normu açıklamak, gerçek değeri ölçmeyi mümkün kılmak için ölçülebilir olmalı ve KPI diğer verilerle karşılaştırılabilir olmalıdır.

Ulaşılabilir (Achievable): Her KPI, kendisi için standart bir değer tanımlayacak şekilde ölçülebilir olmalıdır. Bu normun ulaşılabilir olması KPI'ların organizasyon içinde kabulü için gerçekten önemlidir. Herhangi bir zamanda elde edilemeyecek bir hedef hakkında düşünmek cesaret kırıcıdır.

İlgili (Relevant): KPI, organizasyonun stratejisine performansı hakkında daha fazla bilgi vermelidir. Bir KPI, stratejinin bir bölümünü ölçmezse, kuruluşların performansını etkilemez. Dolayısıyla alakasız bir KPI düzgün çalışmayacaktır.

Zaman Aşamalı (Time Phased): KPI değerinin zaman cinsinden belirtilmesi önemlidir. Her KPI, gerçekleştirildiği zaman boyutunu biliyorsa yalnızca bir anlama sahiptir. Bu nedenle KPI'nın gerçekleştirilmesi ve standardizasyonu zaman aşamalı olmalıdır.

Bir gösterge işletmenin hedeflerine ulaşip ulaşmadığını ölçmeli, amacı tümüyle ele alabilmeli, ölçülebilir, güvenilir bir veri oluşacak şekilde belirlenmeli, benzer idarelerin göstergeleriyle kıyaslanabilmeli, işletmenin ilerlemesinde, iyileşmesinde hedefe ne kadar ulaşip ulaşmadığını sayısal bilgilerle gösterebilmelidir (Özaslan ve Alıcı, 2018: 38-39). Bir işletmenin belirlenen hedeflere nasıl ulaşacağını, doğru yolda ilerleyip ilerlemediğini ve kaynakları en etkili maliyetle kullanıp kullanmadığımızı performans ölçümü ile elde edebiliriz (Candan, 2007: 85).

İşletmenin hedeflerini tanımlanması ve ölçülmesi yine kurumun kritik başarı faktörlerini yansıtan ölçütler KPI tarafından sağlanır. Genellikle uzun vadeli değerlendirmeler olan Temel Performans Göstergeleri kurumun hedeflerini yansıtmalı belirleyici ve ölçülebilir olmalıdır (Öktem, 2019: 250). Performans göstergelerini seçerken; kalite politikası, kalite hedefleri, pazar rekabet gücü, müşteri tatmini, güvenilirlik, yenilik gibi unsurlar ele alınmalıdır (Franceschini vd., 2007: 6). İşletmede verimliliği izlemek için ve mevcut durum hakkında net bir bakış açısı elde etmek için temel performans göstergelerine ihtiyaç vardır. Günümüzde artan dijitalleştirme ile birlikte işletmenin kapsamlı bir şekilde analiz edilebilmesi için temel performans faktörleri kullanılır (Sarotar Zizek, Nedelko, Mulej ve Veingerl Cic, 2020: 26).

**Tablo 1. 3.** Tipik Temel Performans Göstergeleri

<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Kullanılan Alanlar</b>
Kârlılık	Departmanlar, ürünler, bölgeler vb. bazında kârlılık ölçümü. İşletme içi ve rakiplerle karşılaştırma yapmak.
Finansal Durum	Finansal oranlar, Bilanço analizi, nakit mevcudu durum, yatırımların getirisi (ROI).
Pazarlama	Pazar payı, reklam analizi, ürün fiyatlama, haftalık (günlük) satış sonuçları, müşteri satış potansiyelleri.
İnsan Kaynakları	Personel devir hızı, iş tatmin düzeyleri.
Planlama	Ortak girişimler ve konsorsiyumlar, satış artışı ve pazar payı analizleri.
Ekonomik Analiz	Pazar eğilimleri, dış ticaret ve döviz kurları, endüstri eğilimleri, işgücü maliyet eğilimleri.
Tüketici Trendleri	Müşteri güven düzeyi, satın alma alışkanlıkları, demografik veriler

**Kaynak:** Kaynar, Y. (2010). Muhasebe Bilgi Sisteminde Üretilen Temel Performans Göstergelerinin (Key Performance Indicators) Karar Verme Süreçlerinde Kullanılması. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İşletmenin kendine göre belirlediği performans kriterlerine göre geliştirme süreci performans yönetimi olarak adlandırılır. Türkiye’de 1960’lı yıllarda yeni bir boyuta ulaşan personel yönetimi kurumların önem verdiği fonksiyonlardan biridir. Performans değerlendirme yönetim sisteminin 2 temel ilkesi vardır. Bunlardan ilki, bireysel hedef belirleme diğeri çalışanların sisteme katılmasını sağlamaktır. Tüm işletmeler için ortak bir uygulamaya sahip olmayan performans sistemi her işletmenin kendi kurallarına göre uyarladığı bir sistemdir ve bu şekilde verim alınabilir. Etkili bir performans sistemi için işletmedeki mevcut yapı iyi analiz edilmelidir (Afşar ve Dede, 2008: 2). Performans göstergeleri seçerken şunlara dikkat edilmelidir, işletmenin amaçlarıyla uyum içinde olmalı, doğru göstergeler seçilmelidir. Ölçüm sonucunda sebep-sonuç ilişkileri kurulabilmelidir, müşteri beklentileri doğrultusunda hareket edilmelidir, işgörenler için anlaşılır olmalı ve benimsenmelidir (Dilmaç, 2011: 12).

Temel performans göstergelerinin (anahtar performans göstergeleri) temel özellikleri şunlardır (Çetinkaya, 2017: 7-8):

- ❖ Kurumun hedefleri ile tutarlı ve dengeli olması gerekir.
- ❖ Kurumun stratejisine odaklanmalıdır.
- ❖ Kurumun maliyeti ve kısıtmasına uygun olmakla birlikte gerçekçi olmalıdır.
- ❖ Belirsizliklere karşı net aynı zamanda objektif olmalıdır.
- ❖ Bağımsız, gözlemlenebilir ve ulaşılabilir olmalıdır.
- ❖ Nitel ve nicel verilerle ölçülebilir olmalıdır.
- ❖ Temel performans göstergeleri yönetilebilir, raporlanabilir ve anlaşılır olmalıdır.

Performans sisteminin en iyi şekilde kurulabilmesi için ilk olarak performans kriterleri belirlenmelidir. İşletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için gelişme düzeyini ölçen kriterlere ‘performans kriterleri’ denir. Performans kriterleri performans ölçümü için tek başına yeterli değildir. Kurumda performans ölçümünden sonra performans değerlendirme yapılır. Performans değerlendirmedeki amaç çalışanların eksikliklerini bulup cezalandırmak değil, aksine bu eksiklikleri gidermeye çalışmaktır. Performans değerlendirmesi ile hem işletme hemde işgörenlerin gelişimine katkı sağlanır (Balçık, Yenilmez, Şahin, 2016: 89). Performans sistemi işletmeye kazandırdıklarını şu şekilde sıralayabiliriz (Afşar ve Dede, 2008: 8).

- ❖ İşgörenlerin performansını geliştirip işletmenin performansını artırma,
- ❖ İşletmenin hedefleri doğrultusunda işgörenlerin performansını iyileştirme,
- ❖ İşgörenden ne beklenildiği açıkça belirtilmesi,
- ❖ İşletme içerisinde eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının zamanında belirlenebilmesi gibi unsurlar sayılabilir.

İşletmelerde etkin bir performans sistemine sahip olanlar diğerlerine göre daha dinamiktir. Her işletme belirli bir amaç için kurulur bu sebeple yöneticiler bu hedefe en iyi şekilde ulaşmak için çabalar (Zerenler, 2005: 1-2). Anahtar performans göstergeleri ölçülebilir bilgilerdir. Temel performans göstergeleri işletmenin başarısının ölçümüyle doğrudan bağlantılı olmalıdır. Performans göstergeleri ile

işgörenlerin verimliliği artmakta ve amaçlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı gözlemlenmektedir (Mazlum, 2017 :2).

Performans ölçümü 1980'li yıllar ve 1980 sonrası olarak iki dönemde incelendiğinde, ilk dönemde kâr, verimlilik gibi finansal ölçütler baskınken, ikinci dönemde değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama, yenilik gibi ölçütler ön plana çıkmıştır (Bayyurt, 580: 2007).İşletmenin finansal olmayan ölçümlere önem vermesinin iki sebebi vardır. Bunlardan ilki, finansal ölçümler risk ve belirsizlik altında verilen kararların sonuçlarına odaklanmasıdır. Örn; finansal olmayan performans ölçümleri (müşteri memnuniyeti, pazar payı) daha kontrol edilebilir fakat kârlılık ölçümü tamamen kontrol sağlamamaktadır. İkinci unsur, finansal olmayan performans ölçümleri yöneticilerin kısa dönem bakış açılarını değiştirmektedir (Ulukaya, 2016: 39). İşletmede iyi bir performans değerlendirme süreciyle; personel hakkında doğru bilgi edilebilir, verimlilik artar, kurumdaki belirsizlikler azaltılabilir, işletme içerisinde iletişimi saptamak ve takım çalışmasını artırmak olarak sayılabilir (Karasoy, 2014: 260).

KPI kavramı ilk defa Robert Owen tarafından 1800'lü yılların başında iplik sanayisinde kullanıldığı varsayılır. Modern KPI kavramı ise,1900'lü yıllarda Peter F.Drucker tarafından şekillendirilmiş, günümüzün modern ölçüm yöntem ve göstergelerinin temeli 1900'larda oluşmuştur. Temel performans göstergeleri olağan ve stratejik amaçlı ölçümleri ayırt etmek içinde kullanılır. Temel performans göstergeleri ile ölçüm arasındaki fark, ölçüm kurumun her alanda bağımsız olarak yapılabilir ancak temel performans göstergeleri stratejik hedeflere yöneliktir ve hedeflere kolay ulaşılmasını sağlar (Çetinkaya, 2017: 10). Kurumdaki işgörenlerin verimliliğinin olduğu bir sistem olan performans göstergeleri işgörenlerin işletmeye katkıda bulunup bulunmadığını belirleme sürecidir ve kuruma olumlu geri bildirimler sağlar. Bir kurumun başarısını değerlendirmek, işletmenin önceliklendirilmesine bağlıdır. İşletmede uygun olmayan anahtar performans göstergeleri seçilirse kurum yanlış anlaşılabilir (Mazlum, 2017: 3). KPI'ler açık, anlaşılır, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olmalıdır. Günümüz iş dünyasında KPI'ler sayesinde önemli ve önemsiz bilgiler ayırt edilebilir, karmaşık bir konuyu basitleştirip şeffaflık yaratılır.

İşletmede iyi bir analiz için KPI gereklidir. KPI'ler işletmelerde strateji ve bütçe gibi alanlarda destek planlaması oluşturabilir. Hedefler belirlenip uygulanır. KPI hem üst yöneticiler hem de çalışanlar için önemlidir (Meier vd., 2013: 100). Bir kişinin başarı düzeyini ölçen performans değerlendirme işgörenin işin gereklerine ne kadar uygun olduğunu analiz eder (Karasoy, 2014: 259). İşletmenin uzun vadeli başarı yakalayabilmesi için sadece geleneksel performans ölçüm sistemleri yetersiz olacaktır. En iyi performans ölçütleri bir kurumun stratejisine bağlı bu yüzden performans ölçütlerine odaklanılmalı ve çalışanların işletmeye katkıda bulunan davranışları ödüllendirilmelidir (Sim ve Koh, 2001: 18).

Performans ölçümü, karar alıcılara performansı izleme, sonuçlar üzerine odaklanma karşılaşılabilecek sorunları önceden tespit etme ve çözmesini sağlar. Hedeflere erişilmesi konusunda önemli başarı faktörlerinin neler olduğu hakkında işgörenleri bilgilendirme ve işletme ile işgörenler arasında uyumun sağlanmasına katkı sağlayan önemli bir iletişim mekanizmasıdır. Performans ölçümü başlangıçta sadece finansal göstergelere dayanmıştır fakat artan rekabet sonucunda finansal göstergelerin tek başına yetersiz kaldığı; işletmenin hedeflerine ulaşılabilmesi için kalite, yenilik, esneklik gibi unsurları ön plana çıkarmıştır (Güran, Kahveci ve Oyman, 2015: 1-2).

**Tablo 1. 4.** Performans Ölçümünün Gelişimi

<b>YILLAR</b>	<b>ODAK NOKTA</b>	<b>ÖNEMLİ GELİŞMELER</b>
<b>1960'lı Yıllar</b>	Finansal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muhasebe kazançları</li> <li>- Hisse başına kazanç</li> <li>- Yatırım Getirisi</li> <li>- Net bugünkü kâr</li> </ul>
<b>1970'li Yıllar</b>	Finansal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muhasebe kazançları</li> <li>- Artık değer</li> <li>- Yatırımın getirisi</li> </ul>
<b>1980'li Yıllar</b>	Finansal / Yönetici	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Birim maliyetler</li> <li>- Katma bütçeler</li> <li>- Faaliyet kârları</li> <li>- Nakit akışları</li> </ul>
<b>1990-1999</b>	Finansal / Finansal Olmayan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performans karnesi</li> <li>- Ekonomik katma değer</li> <li>- Faaliyet tabanlı maliyetleme</li> </ul>
<b>1999-2000</b>	İnternet Esaslı Performans Ölçütleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İnternet sayfasına giriş sayısı</li> <li>- Görülen sayfa sayısı</li> <li>- İlk defa siteye giren ziyaretçi sayısı</li> </ul>

**Kaynak:** Coşkun., A. (2007). Stratejik Performans Yönetimi Ve Performans Karnesi. Literatür Yayınları: 430, İstanbul.

Günümüz iş ortamındaki performans ölçüm sistemleri 1960'lar ve 1970'lerden farklıdır. Günümüzün işinin doğası çok benzersiz ve dinamiktir ve küreselleşmenin etkisiyle organizasyonun performans ölçüm sistemi farklı bir boyutsal yaklaşım gerektirmektedir. Yöneticilere faydalı bilgiler sağlamak ve rekabet gücünü sürdürmek için organizasyon, kurumun işlevlerinin tüm yönlerini ölçmelidir. Geleneksel organizasyon performans ölçüm sistemleri tek başına finansal boyutu ölçer, ancak küresel pazardan gelen katı rekabetin bir sonucu olarak, organizasyon performansları ölçmek için farklı bir yaklaşım benimsemek zorundadır. Entegre veya çok boyutlu performans ölçüm sistemi, organizasyon performans ölçümünde önemli bir yeniliktir (Krishnan, 2011). Etkin bir performans yönetim sisteminin sürdürülmesi, organizasyonun liderliğinde önemli bir rol oynadığı için, her organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi için sürekli dikkat etmesi gereken temel bir konudur. Bu, stratejiyi

istenen davranışlara ve sonuçlara çevirmeyi, bu beklentileri iletmeyi, ilerlemeyi izlemeyi, geri bildirim sağlamayı ve performansa dayalı ödüller ve yaptırımlar yoluyla çalışanları motive etmeyi içerir (Chow ve Stede, 2006). Araştırmalar, bazı kuruluşların hala geleneksel performans ölçüm sistemlerine güvendiğini ortaya koyuyor. Endüstriyel çağ ekonomisi için tasarlanmış, finansal ölçüleri ve maddi varlıkları vurgulayan geleneksel performans ölçüm araçları, günümüzün iş ortamının değişen doğasını artık yakalayamaz (Krishnan, 2011).

Aynı sektördeki diğer pazar oyuncularına karşı rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için imalatçı kuruluşlar, kaliteli ürünleri daha düşük maliyetle ve hızla artan çeşitlilikle üretmelidir. Bunlar, kuruluşların birçok değerli hedefleri arasından birkaçıdır. Kuruluşların amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine ilişkin teyitler alabilmek için performanslarını kontrol etmeleri gerekir (Ghalayini ve Noble, 1997). Bu amaca ulaşmak için kuruluşların performans yönetim sistemlerini kullanması gerekir. Basitçe performans yönetimi, kuruluşlar tarafından doğru yönde gidip gitmediklerini doğrulamak için yapılır. Performansı ölçmek, yönetmek ve karşılaştırmak için kuruluşların performans göstergeleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir (Bhatti, Awan ve Razaq, 2013). Performans göstergeleri, genel örgütsel performans ölçmek, karşılaştırmak ve yönetmek için kullanılan fiziksel değerler olarak tanımlanabilir (Gosselin, 2005).

Performans kavramı 7 boyut ile ele alınabilir: Etkililik, etkinlik, kalite, verimlilik, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık, başarılı örgütsel sistem performansı. Performans ölçüm sistemi, 1960'larda endüstri çağında tanıtılmasından bu yana muhasebe araştırmacıları arasında kilit bir konudur. Şu anda araştırmacılar, geleneksel bütçeleme, maliyetlendirme ve varyans analizi, maliyet hacmi kârı gibi finansal ölçülere odaklanan geleneksel bir yönetim muhasebesi sistemi geliştirdiler. Bu geleneksel performans ölçüm sisteminin odak noktası, organizasyon maliyetini izlemektir. Ancak, bu geleneksel performans ölçüm sistemi, işin doğası ve çevresindeki değişimin bir sonucu olarak günümüz iş ortamı bağlamında etkili değildir. Günümüzde rakiplere değil, müşterilere, tüketicilere sağlanan ürün ve hizmetlerin kalitesine odaklanılıyor. Küreselleşmenin etkisi, sadece yerel olarak değil, uluslararası şirketler

arasında da rekabet gücünü artırmıştır. Bu, iş ortamını daha da karmaşık hale getirmiştir. Dolayısıyla sadece maliyeti izlemeye ve kontrol etmeye odaklanmayan farklı türde bir performans ölçüm sistemine gereksinim duyulmuştur (Krishnan, 2011). 1990'ların başından itibaren performans ölçümü akademisyenler ve uygulayıcılar için önemli bir konu haline gelmiştir (Gosselin, 2005).

Performans ölçümü önemli bir yönetim aracıdır. Performans ölçümünden elde edilen bilgiler şunlardır (Candan, 2007: 84).

1. İşletmenin amacı nedir?
2. Hedeflerimiz ve elde ettiğimiz neticeler nelerdir?
3. İstedığımızı başarıp başaramadığımızı nasıl anlarız?
4. Bu başarıyı kaynakları etkili ve verimli kullanarak mı sağlıyoruz?
5. Üretilen ürün ve hizmetler müşterilerimizi tatmin ediyor mu?

Performansı ölçmek için kullanılan temel performans göstergeleri ölçülebilir hedefler için yapılan ilerlemeyi değerlendirmeye olanak sağlar. Temel performans göstergelerinde başarılı olabilmek için hedefe yönelik adımların ve ölçme kriterleri doğru seçilmelidir (Vural, 2015: 117).

İşletmenin iş işleyişinde uygulanacak ölçümler, müşteri ve hissedarları ile alakalı hedeflerine odaklanmalarına destek olur. Uygun seçilen bir performans ölçümüyle elde edilecek sonuçların amaçlarla tutarlılığı incelenmelidir (Fanceschini vd., 2007: 5). Araştırmacılar, geleneksel sistemin eksikliğini vurguluyorlar ve organizasyonun işin tüm yönlerini ölçmesini sağlayacak çeşitli performans ölçüm sistemleri önerdiler. Kaplan ve Norton'a göre, tek başına finansal ölçütler performansı ölçmek için yeterli değildi. Yeni ekonomide yetkinlik ve bilgi, müşteri odaklılık, operasyonel verimlilik ve yenilik gibi diğer faktörler geleneksel finansal raporlamada eksikti (Krishnan, 2011).

İşletmeler günümüz rekabet ortamında sadece temel performans göstergelerini belirlemelerini yeterli değildir aynı zaman KPI ile ilgili hedeflere ulaşabilmek için performans değerlendirilmesi de yapılmalıdır (Mazlum, 2017: 4).

Yöneticilerin başarılı bir şekilde işlerini yürütebilmesi için önemli bazı KPI dikkat etmelidir. Temel Performans Göstergelerini belirli başlıklar altında inceleyebiliriz; Finansal Performansı Ölçerken, Müşterileri Anlarken, Pazarlama ve Pazarlama Performansını Ölçerken, Operasyonel Performansı Ölçerken, Çalışanları ve Performanslarını Anlarken (<https://pazarlamasyon.com/28/11.2019>).

Finansal Performansı Ölçerken;

Bir işletmede finansal performansı ölçerken ilk olarak finansal tablo analizi kullanılır. Kurumun sahipleri, yöneticiler, satıcılar, müşteriler, işgörenler bunların hepsi finansal tablolara güvenerek adım atarlar. İşletmeye borç verenler, işletme sahipleri, yöneticiler vs. bu grupların hepsinin finansal tablolarda kendilerini ilgilendiren özel nedenleri vardır. Örn; bir firmaya borç verenler, bu borcu geri ödeyip ödeyemeyeceğini anlamak için finansal tabloları inceler. Ya da yatırımcılar, yapacağı bir yatırımda nakit akışında artma olup olmayacağı anlamak için finansal tabloları inceler. Yöneticiler, finansal tabloları en yoğun şekilde kullanan gruptur. Çünkü yöneticiler firmanın genel finansal performansının iyi olup olmadığını, firmanın performansını artırabilmek için neler yapılıp yapılmayacağını belirlemek için finansal tabloları baz alır (Coşkun, 2007: 8). Finansal performansı ölçerken başlıca dikkat edilecek kavramlar;

### *Net Kâr*

Net gelir olarak da adlandırılan net kâr, bir dönemdeki tüm gider ve gelirlerin muhasebeleştirilmesinden sonra kalan gelir miktarını yansıtır. Net gelir son satırdır ve gelir tablosunun en altında yer alır. Sonuç olarak, genellikle bir şirketin "alt satır" numarası olarak anılır. Net kârlılık, e-ticaret ve perakende işletmelerinin ölçmesi gereken önemli bir göstergedir, çünkü gelirdeki artışlar her zaman artan kârlılık anlamına gelmez. Net kâr size gerçek kârınızı, günün sonunda gerçekte ne kadar paranız kaldığını söyler (Akkır Jayathilaka, 2020: 5).

Bu gösterge neden önemlidir? Tüm işletmeler için kâr önemlidir. Net kâr net gelir olarak da adlandırılır. Bir işletme için, net kâr performansın en önemli ölçüsüdür (Marr, 2013).

Net Kâr= Satış Geliri –Toplam Maliyet

Firmanın sürekliliğinin sağlanmasında kârlılık önemli bir kavramdır. Kârlılık işletmenin eğer uzun dönemde sürdürmek istenilirse uzun dönem kârlılıklarına önem verilir, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için ise kısa dönem kârlılıklara önem verilir (Ulukaya, 2016: 65).

*Brüt Kâr Marjı (Brüt Satış Kârı/ Net Satışlar)*

Satışların maliyeti ile satış geliri arasındaki farka brüt kâr denilir. Bir mal ya da hizmet üretilirken yapılan giderleri dikkate almadan bir ürün ya da hizmetin üretimi ile satışının kârlılığının karşılaştırılması brüt kâr marjı olarak tanımlanır ve brüt kâr marjı oranı yüzde olarak hesaplanır (Gülçen, 2011: 67). Brüt kâr marjının yüksek olması, bir şirketin kalan maliyetleri kontrol altında tuttuğu sürece makul kârdır. Brüt kâr marjları sektöre göre değişir, ancak diğer her şey eşitse, şirketin rakiplerine kıyasla kâr marjı daha iyidir ve veri toplamada herhangi bir maliyet veya çaba gerektirmez (Marr, 2013). Brüt Kâr Marjı (GPM), şirketin brüt kârı ile aynı dönemde elde edilen satış seviyesi arasındaki oran veya denge olduğunu belirtmesidir. Brüt Kâr Marjı satış fiyatlarından güçlü bir şekilde etkilenir, şirketin kârlılığı ne kadar yüksek olursa o kadar iyidir. Satılan malın maliyeti artarsa, GPM düşecek ve bunun tersi de olacaktır. Daha yüksek Brüt Kâr Marjı değeri, şirketin daha iyi finansal durumunu yansıtır. Brüt Kâr Marjı formülü aşağıdaki gibidir ( Mahruzal vd., 2020: 154-55):

Brüt Kar Marjı = (Brüt Kar: Net Satışlar) x %100)

*Faaliyet Kâr Marjı*

Faaliyet Kâr Marjı (OPM), şirketin sabit maliyetleri veya diğer işletme maliyetlerini karşılayacak kâr yaratma yeteneğini gösterir. OPM, satılan malların maliyetinden büyük ölçüde etkilenir. Satılan malların maliyeti artarsa, OPM düşecek ve bunun tersi de olacaktır. OPM oranı, net satışlardan satılan mal maliyetinin net satışlara bölünmesiyle bulunur. Bu oran, satılan her bir ürün için şirketin brüt kârını belirlemek için kullanılır. Bu oranın zayıf yanı, şirketteki mevcut maliyet yapısını

dahil etmeden sadece yapılan satışlardan elde edilen brüt kârı sağlamasıdır (Mahruzal vd; 2020: 155).

Faaliyet kâr marjı, faaliyet gelirlerinin satışlara bölünmesidir. İşletmenin satıştan kazandığı her lira için işletme kârını verir faaliyet kâr marjı oranı(Alper ve Biçer, 2017: 342).Bir şirketin verimliliği ve fiyatlandırma stratejisidir. İşletme maliyetleri dahil (emek, amortisman, itfa, reklam) gibi işletme maliyetleri düşüldükten sonra kalır. Faaliyet geliri sadece normal satış gelirlerini içerir (Marr, 2013).

#### *Net Kâr Marjı*

Net Kâr Marjı (NPM), bir şirketin vergi indiriminden sonra net kâr elde etme kabiliyetini göstermek için kullanılan bir orandır. NPM ne kadar büyük olursa, şirketin performansı daha verimli olacak ve böylece yatırımcının şirkete yatırım yapma güvenini artıracaktır. Bu oran, her satıştan elde edilen net kârın yüzde kaçını gösterir. Bu oran ne kadar büyük olursa, şirketin yüksek kâr elde etme kabiliyeti o kadar iyi kabul edilir . Net Kâr Marjı formülü şöyledir (Mahruzal vd; 2020: 156).

$$\text{Net Kâr Marjı} = (\text{Vergi Sonrası Net Gelir} : \text{Net Satışlar}) \times \% 100$$

Yapılan her satıştan ne kadar kâr elde edildiğini gösterir. Net kârın net satışlara bölünmesiyle net kâr marjı elde edilir (Özer, 2012: 189). Net kâr marjı net kâr aralığı olarak da adlandırılır. Bir işletmenin toplam satışları ya da gelirleri üzerinden elde edilen kârdır (Marr, 2013). Bir firmanın finansmanının borçlanmasından dolayı kârlılığı daha düşük çıkmaması için, net kâr hesaplamasında faaliyet kârından sadece vergi düşülmekte, faiz düşülmemektedir (Coşkun, 2007: 9).

#### *Fiyat/Kazanç Oranı (F/K )*

Fiyat/K azanç oranı,bir hisse senedinin piyasa fiyatının hisse başına kâra bölünmesiyle elde edilir (Öztürk, 2017: 90).

### *Net İşletme Sermayesi*

Şirketin döner varlıklarının kısa vadeli borçlarla finanse edilemeyen kısmına net işletme sermayesi denir. Net İşletme Sermayesi = Döner Varlıklar - Kısa Vadeli Borçlar (Bodur ve Aktan, 2006: 59).

### *Ekonomik Katma Değer*

Stern Steward Corporation tarafından geliştirilen Ekonomik Katma Değer (EVA) sistemi sanayiciler tarafından ilginç bir şekilde ilgi görmektedir. Yöneticilerin hissedar değerinin sunumuna odaklanması amaçlanan genel bir finansal performans ölçüsüdür (Otley, 1999).

EVA, gerçek ekonomik kârın bir tahminidir veya kazançların, hissedarların ve borç verenlerin karşılaştırılabilir riske sahip diğer menkul kıymetlere yatırım yaparak elde edebilecekleri gerekli minimum getiri oranını aştığı veya altına düştüğü miktardır (Sharma ve Kumar, 2010: 201). İşletmenin kâr yaratma yeteneğini ölçen finansal bir gösterge olan EVA, sermaye maliyetini aşan kazançtır (Sipahi, 2005: 108). İşletme elde ettiği getiri oranı sermaye maliyetini geçtiği takdirde katma değer yaratır (Gider, 2004: 26). Geleneksel performans ölçüm tekniklerindeki bazı eksikliklere karşı geliştirilmiştir. EVA faaliyet sonuçları ile sermaye maliyeti arasında ilişki kurması bilinen en önemli özelliğidir (Akbaş, 2011: 119). Yalnız işletmenin kârlılığı değil aynı zamanda teşvik, prim ve ikramiye sistemi de EVA'ya göre belirlenebilir (Sipahi, 2005: 109). İşletmenin kısa ve uzun vadeli kârlılık derecesini ölçmek için EVA yöneticiler için yol göstericidir (Gider, 2004: 28). Bir eylemin katma değer yaratıp yaratmadığını varlıkların nakit akımındaki artışına bakarak ya da sermaye maliyetinin azalması, gelirdeki büyüme oranındaki artışa bakılarak değerlendirilebilir (Sipahi, 2005: 108). Diğer yöntemler ile EVA arasındaki temel fark sermaye maliyetinin hesaplanmasından kaynaklanmaktadır. EVA yönteminde sermaye maliyeti, ağırlıklı ortalama sermaye maliyetidir. EVA, bir işletmenin bilanço ve gelir tablosundan faydalanılarak hesaplanan bir performans ölçütüdür (Fındık, 2013: 92). Geleneksel performans ölçüm araçlarından farklı olarak EVA, hem borç alınan sermayenin doğrudan maliyetini hem de dolaylı öz sermaye maliyetini hesaba katarak şirketin

"artık kârlılığını" yansıtır. Bu şekilde EVA, finansal sonuçları ölçmek için modern bir araç olarak hizmet eder ve hissedar servetini maksimize etme gerekliliği ile yakından ilişkilidir (Vasilescu ve Popa, 2011: 60).

$$EKD = \text{Vergi Sonrası Faaliyet Kârı} - [ (\text{Toplam Kaynaklar} - \text{Borçlar}) \times \text{Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti} ]$$

Performans ölçümünde firmalar ekonomik katma değeri kullanırsa, EKD'nin yıllık değişimlerine karşılaştırmalı olarak bakıp, tanımlanan EKD oranına ulaşıp ulaşılmadığını incelemektedir. Performans ölçümünde tarihsel muhasebeden elde edilen bilgilerin güncel piyasa verilerinin kullanılması ekonomik katma değerini yaygın olarak kullanılmasının en önemli nedenidir. Bir yönetim aracı olarak da kullanılan ekonomik katma değer işletmelerin sermaye maliyetlerinden daha çok getiri elde etmesi için kullanılır (Coşkun, 2007: 15). EVA yönteminin avantaj ve dezavantajları vardır. Bunlara kısaca değinecek olursak (Erdoğan, 2010: 16):

Avantajları;

- ❖ İstenilen ekonomik getiriye bütün yatırımcılar açısından hesaplar.
- ❖ Üst düzey yöneticilerine daha çok kontrol imkanı sağlar.
- ❖ Bütün yönetici ve işgörenlerin en iyi performansa ulaşmaları için motivasyon sağlar.

Dezavantajları;

- ❖ Tek başına piyasa değerini belirlemede yetersiz olduğuna dair görüşler bulunmaktadır.
- ❖ Yeni kurulan işletmelerde EVA yönteminin kullanılması zordur çünkü EVA işletmenin geçmiş performansına bakarak geleceğe yönelik çıkarımlarda bulunur.

*Borç/Özsermaye*

İşletmenin finansal borçlarının ne kadarını özkaynaklarla karşıladığını gösteren orandır (İç, Tekin, Pamukoğlu ve Yıldırım, 2015: 75).

### *Öz Kaynak Kârlılığı Oranı*

Net kârın özkaynaklara bölünmesiyle özkaynak kârlılığı elde edilir (Bülüç, Özkan ve Ağırbaş, 2017: 69).

### *Yatırımın Getirisi(Return On Investment)(RoI)*

ROI, getiri oranı ya da kâr oranı olarak da adlandırılır. Yapılan bir yatırımın verimliliğini değerlendirmek ya da bir firmanın verimliliğini karşılaştırmak için ROI kullanılır. Bir yatırımda kazanılan ya da kaybedilen paranın yatırılan para miktarı oranına yatırımın getirisi denilir. Yatırımın getirisi ikiye ayrılır, mikro ve makro, mikro YG, bir işletmenin yapacağı proje ya da programın unsurlarını ele alır. Bu tür girişimler kısa zaman dilimini kapsar. Makro YG, büyük bir işletmenin girişimlerinin performansıyla ilgilidir. Maddi olmayan yatırımlar için (bilgi geliştirme vb.) yatırımın getirisini hesaplamak zor olsada eğitim alanında başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Yatırımın getirisi uzun vadeli projeler içinde kullanışlıdır, aynı zamanda bir işletmenin kâr elde etmesinin ne kadar süreceği hesaplanır. Yatırım riski ne kadar yüksek olursa, potansiyel yatırım getirisi de o kadar büyük olur (Marr, 2013).

### *Varlık Getirisi (Return On Assets (Roa))*

Aktif kârlılık olarak da adlandırılan (ROA) , net dönem kârı, toplam varlıklara bölünmesiyle elde edilir. Bir firmanın varlıklarını etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını belirler (Turaboğlu ve Timur, 2018: 146). Varlık Getirisi veya Ekonomik Kiralanabilirlik, şirketin tüm varlıklarını kullanarak kâr elde etme kabiliyetini gösteren bir orandır. Bu oranın hesaplanmasına göre elde edilen kârlar, faiz ve vergi öncesi kazançlardır veya genellikle EBT olarak adlandırılır. Elde edilen oranın değeri ne kadar yüksek olursa, şirketin tüm varlıklarını kullanarak kâr elde etme kabiliyeti o kadar iyi olur. Bir firmanın varlıklara yaptığı yatırımlardan ne kadar kâr sağladığını gösteren orana denir (Coşkun, 2007: 9). ROA, yönetim etkinliğine farklı bir bakış açısı sunar ve bir şirketin varlıklarının her bir doları için ne kadar kâr elde ettiğini ortaya çıkarır. Varlıklar, bankadaki nakit, alacak hesapları, mülk, ekipman, envanter ve mobilya gibi şeyleri içerir (Kim, 2016: 54).

### *Özvarlık Getirisi(Return On Equity )(Roe)*

Öz sermaye getirisi (ROE), öz sermaye yatırımcıları arasında yakından izlenen bir finansal orandır. Bir firmanın yönetiminin hissedarları için ne kadar iyi değer yarattığının güçlü bir ölçüsüdür (Ahsan, 2012: 132).

ROE, varlıkların getirisi (ROA) ile birlikte, tüm zamanların favorilerinden biridir ve belki de en yaygın kullanılan genel kurumsal finansal performans ölçüsüdür (Wet ve Toit, 2007: 2). Bir işletmenin hissedarlarının koymuş olduğu özkaynak fonundan ne kadar kazanç elde ettiğini araştıran orana özkaynak kârlılığı (ROE) denir (Koç, Bağcı ve Sözdemir, 2015: 8).

Du Pont analizi olarak adlandırılan yapılandırılmış finansal oran analizinin nihai sonucunu temsil etmesi, analistler, finans yöneticileri ve benzer şekilde hissedarlar arasındaki popülerliğine de katkıda bulunur (Ahsan, 2012: 132). ROE, belirli bir yılın vergi ve imtiyazlı temettüler sonrası kârının, yılbaşındaki özkaynakların (adi hisse senetleri) defter değerine bölünmesiyle hesaplanır. Ortalama öz sermaye de kullanılabilir. Özsermaye, çıkarılmış adi sermaye, artı hisse senedi primi ve yedeklerden oluşacaktır (Wet ve Toit, 2007: 2).

### *Fazla Vergi Ve Amortisman Öncesi Kâr (Ebitda)*

Mali tablo analizi, daha iyi ekonomik kararlar almak için bir şirketin mali tablolarını gözden geçirme ve analiz etme sürecidir. Şirketin finansal performansını analiz ederken ve bazı oranları hesaplarırken net gelir yerine FVÖK (Faiz ve Vergi Öncesi Kâr) bilgilerini kullanmak daha iyidir. Bu, bir firmanın faiz ve gelir vergisi giderleri dışındaki tüm giderleri içeren kârının bir ölçüsüdür. Faaliyet gelirleri ile faaliyet giderleri arasındaki farktır. Bu, FVÖK'ün yaygın olarak kullanılmasına katkıda bulunan önemli bir faktördür, farklı şirketler tarafından kullanılan farklı sermaye yapılarının ve vergi oranlarının etkilerini ortadan kaldırmasıdır. Hem vergileri hem de faiz giderlerini hariç tutan rakam, şirketin kâr etme kabiliyetine ilişkin dürüst ve böylece şirketler arası karşılaştırmaları kolaylaştırıyor (Adiloğlu ve Vuran, 2017: 397).

Bu oran hesaplanırken amortisman gibi işletmenin nakit çıkışı gerektirmeyen giderler dikkate alınmaz. Bir işletmenin yaratmış olduğu serbest nakit akımları içinde bir göstergedir (Öztürk, 2017: 91). FAVÖK, bir işletmenin operasyonel kârlılığının bir ölçüsüdür. FAVÖK ilk olarak 1980’li yıllarda kullanılmıştır. FAVÖK şirketin gelir tablosu kullanılarak hesaplanır. FAVÖK genellikle üç aylık veya aylık olarak hesaplanır (Marr, 2013).

Müşterileri Anlarken;

*Net Tavsiye Skoru (NPS)*

Bireyler ve marka arasında doğrudan bir ilişki kurup verilen hizmetlerden ne kadar memnun olduğu belirlenir ve memnun kalmadıkları hizmetler tespit edilir (Akdağ, Kaya, Oruç, Beldek ve Özdemir, 2019: 99). Net Promoter Score, şirket büyümesine hem olumlu hem de olumsuz kulaktan kulağa bağlantı kuran yeni bir müşteri metriğidir. Net Promoter Score ile ilgili mevcut araştırma sınırlıdır, ancak şirket büyümesi ile bağlantı konusunda umut verici sonuçlar vermiştir. Net Promoter Score, büyük ve küçük şirketler tarafından müşteri deneyimini ölçmek ve müşteri sadakatini tahmin etmek için kullanılan bir müşteri anketi sorusu ve analizi yaklaşımıdır (Hoogendorp, 2010).

*Müşteri Memnuniyeti Endeksi*

Müşteri Memnuniyeti Endeksinin kullanımı, müşterilerin ihtiyaçlarını ve sağlanan hizmetlerden veya satın alınan ürünlerden ne kadar memnun olduklarını belirlemeye olanak tanır (Staszko, 2013: 95).

Firmaların başarılarının belirlenmesinde müşteri memnuniyeti en önemli unsurlardan biridir. Müşteri memnuniyeti, müşterinin bir ürün ya da hizmeti kullanırken ne kadar memnun olduğunu beklentilerine ne kadar karşılık verdiğinin göstergesidir. Müşteri memnuniyetini ölçen iktisadi göstergeye müşteri memnuniyeti endeksi denir (Tüzüntürk, Dülgeroğlu ve Gönüller, 2016: 110-113). Müşteri memnuniyeti düzeyini araştırmak için birçok yöntem vardır. Hem nicel hem de nitel yöntemlerdir. En sık kullanılanlar:

- Satış analizi,
- Müşteri kaybı analizi,
- Şikayet analizi,
- Gizli müşteri testidir.

Kalite ve memnuniyet araştırmalarıyla ilgilenen uzman kuruluşlar tarafından geliştirilen modeller de çok faydalıdır. Avrupa'da en yaygın olarak kullanılan ölçü Müşteri Memnuniyeti Endeksi'dir. Bu göstergenin en önemli özelliği, hem memnuniyeti etkileyen bireysel bileşenlerin önemini hem de memnuniyet düzeyini ölçmesidir (Staszko, 2013: 96).

### *Müşteri Bağlılığı*

Müşteri bağlılığı, müşterilerin tavsiyelerine uyma, müşterinin işletmeye sürekliliğini sağlama olarak tanımlanabilir (Cop ve Bekmezci, 2008: 256). Müşterinin bir ürünü satın alacağında aklına gelen ilk ürünü ya da hizmeti satın alması yani daha önce satın aldığı işletmeyi tercih etmesi de müşteri bağlılığı olarak tanımlanabilir (Kozan, 2019: 71).

Müşterinin sadakati, modern işletmeler için etkileri göz ardı edilemez olduğundan, pazarlamada büyük bir ilgi görmektedir. Aslında, müşterinin sadakati uzun vadeli bir varlık ve önemli bir iş sonucu olarak kabul edilir. Sadık müşterilere sahip olmak, sürdürülebilir rekabet avantajları yaratmadaki önemli rolü nedeniyle çeşitli şirketler için gerekli bir seçenektir. Pazarlama pratisyenleri ayrıca, pazar başarısı için merkezi bir koşul olarak işlerine karşı sadık müşteriler geliştirmeye motive olurlar. Müşteri sadakati, fiyat primi, maliyet azaltma ve ek satış geliri gibi çeşitli ekonomik faydalara yol açar (Hashim ,Nerina vd., 2018: 106).

Çok genel bir düzeyde sadakat, tüketicilerin markalara, hizmetlere, mağazalara, ürün kategorilerine (örneğin sigara) ve etkinliklere (örneğin yüzmeye) gösterebilecekleri bir şeydir. Burada marka sadakati yerine müşteri sadakati terimini kullanılmaktadır; sadakatin markalara özgü bir şey değil, insanların bir özelliği olduğunu vurgulamak içindir. Ne yazık ki evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım yoktur (Uncles, M. D., Dowling, G. R., ve Hammond, K, 2003).

### *Müşteri Şikâyetleri*

Müşteri beklentilerinin karşılanmaması müşterilerden olumsuz geribildirim olması müşteri şikâyetleri olarak tanımlanabilir (Kartal, 2017: 248). Belirli bir dönem için işletmenin verdiği hizmetten, memnun olmayan müşteri sayısının, toplam müşteri sayısına bölünmesi ile hesaplanan orana müşteri şikâyetleri oranı olarak tanımlanmaktadır ve burada toplanan veriler diğer işletmeler ile paylaşılmaktadır bu yöntem ile problemin tekrarlanması önlenir (Kaya, 2008: 94).

### *Müşteri Yaşam Süresi Değeri*

Uzun bir dönemi kapsar, müşterinin sadece ürün ya da hizmeti satın alıp gitmesi değil müşterinin satın alma öncesi ve sonrasını firmayla olan ilişkisin devam ettiği süreci belirtir (Kaplanoğlu, 2015: 74). Müşteri Yaşam Boyu Değeri (CLV), bir müşterinin bir şirketle olan ilişkisinin tüm geçmişi boyunca bir müşterinin değerini yansıtan bir pazarlama metriği. CLV, müşterinin yaşam döngüsü boyunca firma için müşterinin değerini belirler (Ramakrishnan, 2006).

### *Müşteri Kaybı Oranı*

Rekabet nedeniyle müşterilerin işletmedeki ürün ya da hizmetten satın almayı bırakmaları müşteri kaybı olarak tanımlanabilir. Günümüzde müşteriler, coğrafi yakınlık, reklam etkisi, ücret gibi çeşitli sebeplerden dolayı diğer işletmelere geçiş eğilimi göstermektedir (Kaynar, Tuna, Görmez ve Deveci, 2017: 3).

Pazar ve Pazarlama Performansını Ölçerken;

### *Pazar Payı*

Günümüzde yaşanan gelişmeler işletmeleri uluslararası pazara açılma olgusu, fırsatlarla birlikte beraberinde risk ve belirsizliklerde getirecektir. İşletmeler dış pazarda sorun ve engellerle karşı karşıya gelecektir. Bu ne denle dış pazarlarda başarılı olabilmeleri için bu sorunları analiz ederek çözüm üretmeleri gerekir (Topoyan, Doğan ve Marangoz, 2003: 120).

## Operasyonel Performansı Ölçerken

### *6 Sigma Seviyesi (Six Sigma Level)*

Bir işletmenin başarısını sağlamak, sürdürmek ve hataları en aza indirmek için kullanılan bir sistemdir. Sıfır hata yaklaşımını benimsemiştir. Bu yöntem ilk başlarda üretimi yapılan somut ürünler için kullanılmış daha sonraki yıllarda bu yöntem hizmet sektöründe uygulanmak için geliştirilmiştir (Cengiz ve Senger, 2018: 152). Üretimden sipariş almaya kadar geçen bütün süreçlerde ürün ve hizmetlerin kalitesini gösteren yönetime altı sigma yaklaşımı denir (Karayılmazlar ve Çabuk, 2010: 93).

### *Kapasite Kullanım Oranı (Capacity Utilisation Rate (Cur)*

Kapasite kullanım oranı; bir firmanın toplam üretim kapasitesinin ne kadarının kullanıldığını gösteren orana denir (Albayrak, 2018: 18).

### *Kazanılan Değer Metriği (Earned Value (Ev) Metric)*

Bir projenin performans beklentilerinde herhangi bir sapma olduğu zaman bunun farkedilerek kalan zamanda telafi edilmesine yardımcı olur (Duran, 2016:59).

### *Kalite Endeksi (Quality Index)*

Bir işletmenin objektif kriterlere dayandırılması ve rasyonel bir seçim yapmasına yardımcı olur (Kesimli, 2018: 37).

### *Çalışanları ve Performansları Anlarken:*

### *360 Derece Geridönüt Skoru (360-Degree Feedback Score )*

İşgörenlerin performanslarını gözlemleyen bir yöntemdir. İşyerinde çalışanından, o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarına, müşterilerden, tedarikçilerden bilgi toplayan çok yönlü bir yöntemdir. Performans her yönüyle incelendiği için çalışanlar için en güvenilir yöntem olarak algılanmaktadır (Güner ve İllez, 2006: 326).

Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Performansını Ölçerken:

*Karbon Ayakizi(Carbon Footprint)*

Canlıların gerçekleştirdikleri aktiviteler sonucunda biriken toplam karbondioksit emisyonunun ölçümüne karbon ayakizi olarak tanımlanmaktadır (Kaplanseren, Mercan, Özdemir, Kadioğlu ve Sel, 2019: 240). Karbon ayakizi 2'ye ayrılır; Doğrudan ayakizi ve dolaylı ayakizi. Doğrudan ayakizi fosil yakıtlarının (petrol, doğalgaz ve kömür) yanmasından dolayı ortaya çıkar. Dolaylı ayakizi kullandığımız ürünlerin imalatı ve en sonunda bozulmalarından dolayı oluşur (Ersoy, 2015: 202).

*Tedarik Zinciri Ölçümü(Supply Chain Miles)*

Üretici ve dağıtıcılardan oluşan oluşan bu süreç hammadde temin eden, temin edilen hammaddeleri nihai mamullere dönüştürüp son kullanıcılara kadar ulaştıran bir süreci kapsar (Akben ve Güngör, 2018: 2).

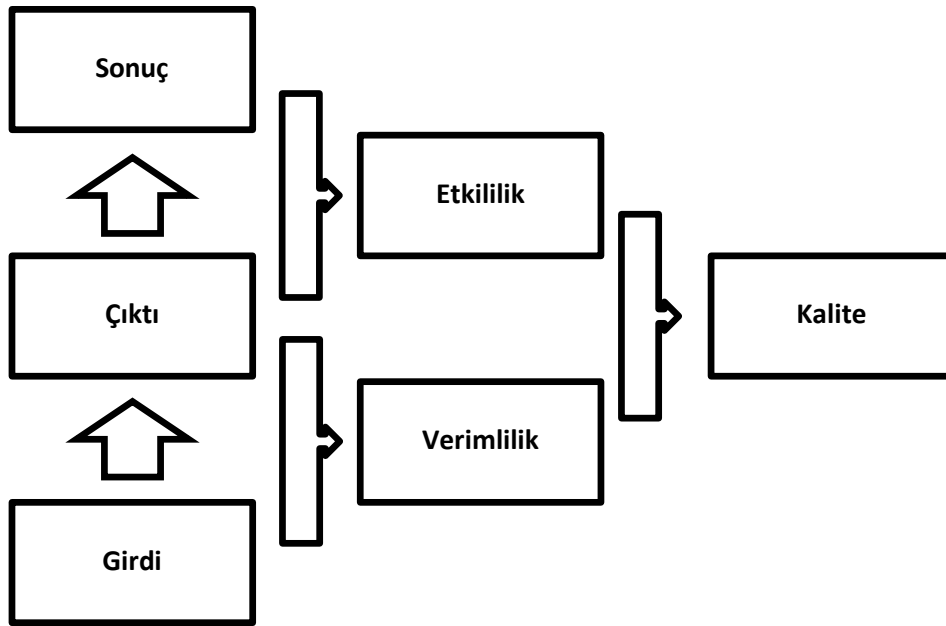
### **1.3. Temel Performans Ölçüm Göstergeleri**

Girdi; mal ve hizmet üretiminde kullanılacak olan insan, para ve zaman gibi girdilerin kullanım etkinliğini ölçmek için kullanılan göstergelere denir (Kaynar, 2010: 59).

Firmanın bir mal ya da hizmeti üretmek için kullanılacak kaynaklara ilişkin bilgileri gösteren araçlardır (Erkan, 2010: 70).

Çıktı; bir program tarafından üretilen ve sunulan ürün ya da hizmetlerdir (örneğin, açılan kurs sayısı, işleme tabi tutulmuş olay sayısı gibi). Tamamlanan faaliyetler çıktı olarak adlandırılır.

Sonuç: Elde edilen sonuçlardır. Bu sonuçların çıktılardan ayırt edilmesi gereklidir. Örneğin; eğitim verilen bir kursta beceri bir çıktı olarak değerlendirilirken, bu programda istenilen sonuç istihdam olarak değerlendirilir (Candan, 2007: 87).



Şekil 1. 3. Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması (Erkan, 2010:69)

#### 1.4. Performans Ölçüm Sistemi Geliştirme Süreci

Performans ölçüm sisteminin geliştirilme süreci şu şekildedir; (Kaynar, 2010: 59-65);

- Performans Alanları ve Boyutlarının Belirlenmesi
- Performans gösterge ve standartlarının belirlenmesi
- Ölçüm modellerinin tasarlanması
- Veri toplama, hesaplama ve raporlama süreci
- Sistemin izlenmesi
- Değerlendirme ve Geri bildirim (İyileştirme)

#### 1.5. Performans Ölçümünde Kullanılan Araçlar ve Özellikleri

İşletmede belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için öncelikle doğru hedefler belirlenmelidir. Hedeflerin doğru belirlenmesinin yanısıra doğru bir şekilde ölçülmelidir. KPI'ların doğru bir şekilde ölçülmesi için performans ölçümünde kullanılan dupont sistemi, Eva ve performans karnesi performansın doğru bir şekilde ölçülmesine yardımcı olacaktır.

### 1.5.1. Dupont Sistemi

DuPont modeli ilk olarak 1914 yılında dev kimya şirketinin Hazine departmanına katılan ve eğitimli bir elektrik mühendisi olan F. Donaldson Brown tarafından tanıtıldı. DuPont modeli, yaygın olarak hesaplanan iki oran, yani net kâr marjı ve toplam varlık devri arasında matematiksel bir ilişki bulmaya çalıştığı için Brown'a atfedilir. Orijinal DuPont modeli ilk olarak 1912 yılında kâr marjı (kârlılık ölçüsü) ve varlık devri hızının (verimlilik ölçüsü) ürünü olan iç verimlilik raporunda kullanılmıştır (Kharatyan vd., 2011). Birçok yatırımcı, bir işletme hakkında ekonomik kararlar alırken finansal tablolaradaki bilgileri kullanır. Yatırımcılar, finansal tablolara dayalı olarak geleceğe yönelik tahminler ve analizler yaparlar. DuPont analizinde kullanılan Aktif Kârlılığı (ROA), Özsermaye Kârlılığı (ROE) ve Satış Kârlılığı (ROS) oranları gibi finansal performans göstergeleri bu tablolarda verilmektedir (Açıkgöz ve Kılıç, 2021: 210).

1918'de Du-Pont de Nemours & Co'nun oranlarına göre geliştirilen ve firmalarda yatırımların kârlılığının artırılmasını hedefleyen analize dupont sistemi denir. Dupont sistemi iki temel ölçüt (aktif kârlılığı ve özsermaye kârlılığı) birde yan ölçüt (satış kârlılığı) üzerinde durmaktadır (Karadeniz ve Koşan, 2014: 77). Özel sektördeki herhangi bir işletme için, işletmenin ne kadar iyi çalıştığını açıklayan çok sayıda model vardır. Bunlar arasında DuPont modeli 1900'lerin başında oluşturulmuştur, ancak hala kârlılığın değerlendirilmesi için geçerli bir modeldir (Kim, 2016: 53). DuPont sistemi, hangi kârlılık kaldırıcının çalışması gerektiğini teşhis etmenin iyi bir yoludur (Bernhardt, 2015: 4). DuPont modeli, kârlılığın itici güçlerini değerlendirmek ve anlamak için yaygın ve kullanışlı bir araçtır. DuPont modeli, yöneticilerin maliyet-hacim-kâr zincirindeki önemli değişkenler arasındaki etkileşimleri gözlemlenmelerine olanak sağlayan oran tabanlı bir analizdir (Melvin, 2004: 76). DuPont Analiz Tekniği, bir firmanın kazançlarının kaynaklarını hissedarlarına ya da diğer bir deyişle özkaynak getirisini değerlendiren bir finansal analiz tekniğidir. Öz Sermaye Getirisi (ROE), bir firmanın hissedarların şirkete yaptığı yatırımın getiri oranını ölçer (Açıkgöz ve Kılıç, 2021: 210).

1920’de Pierre DuPont tarafından General motor firmasında bir yönetim muhasebesi olarak kullanılmasıyla popüler hale gelmiştir (Akyüz, Yeşil ve Kara, 2019: 63). 1900’lü yıllarda ortaya çıkan DuPont sistemi günümüzde özel sektör işletmelerinin kârlılığını ölçmede kullanılan bir yöntemdir. Bu analizin yaygın olarak kullanılmasının temel sebebi kullandığı oranların işletmelerin başarı düzeylerini göstermesindeki başarısıdır. 1970’lerde DuPont yöntemiyle finansal analizde vurgu ROA’dan ROE’ye geçmiş, toplam varlıkların özkaynaklara oranı olacak şekilde DuPont modeli değiştirilmiştir (Armutlu ve Güngör, 2019:140). Dupont sisteminde ilk olarak Aktif Devir Hızı ile satışlar üzerinden Net Kâr Marjını bir araya getirir ve ortaya çıkarılan bu oranlar firmanın kârlılığını nasıl etkilediğini gösterir (Çelik ve Digün, 2018: 460). Firmalarda özkaynak kârlılık oranının hesaplanmasında net kâr marjı ve aktif devir hızına ilave olarak özkaynak çarpanının da kullanılması gerekir (Günay, Dalak, Karadeniz ve Koşan, 2019: 23). Birden fazla oranın tespit edilip hesaplanarak işletmenin özsermaye performansı ölçülür dupont sisteminde bilanço ve gelir tablosunun başlıca ana kalemleri ve bunların birbiriyle ilişkilerini gösterip işletmenin özsermaye verimliliklerini karşılaştırılarak değerlendirilmesini sağlar (Gümüş ve Çıbık, 2018: 2179). Dupont Finansal Analiz Sistemi, kârlılığın üç ana kaldırıcının değerlendirilmesine dayanır:

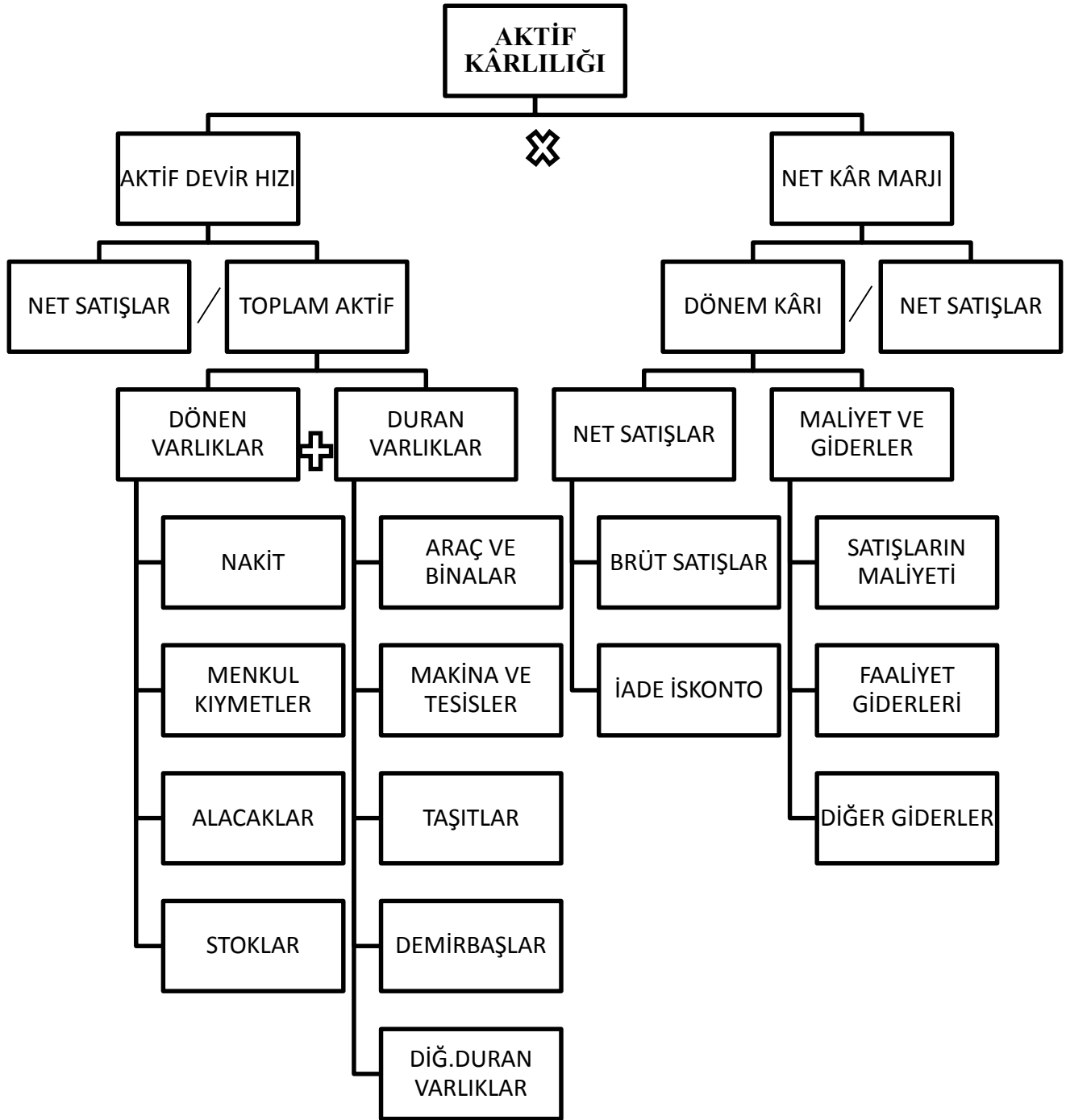
1. [Ticari] Varlık kullanımı veya brüt gelir yaratmak için çalışan varlıklar,
2. [Kazanç] Verimlilik veya yönetimin, giderler ödendikten sonra brüt gelirleri net gelirlere dönüştürmede ne kadar başarılı olduğu,
3. [Kaldıraç] Kişinin kendi öz sermayesinin kar elde etme kapasitesini çoğaltmak için borç finansmanının kullanılması (Bernhardt, 2015: 2).

DuPont modeli finansal bilgileri görselleştirmek için faydalı bir çerçevedir ve işletme, finansman ve yatırım kararlarının finansal performansı nasıl etkilediğini anlamada yöneticilere yardımcı olmak için iyi bir araçtır (Melvin vd, 2004: 76). DuPont analizi, 1920'lerde DuPont Corporation tarafından başlatılan bir performans ölçüm yöntemidir. Bu yöntemle varlıklar, daha yüksek bir özkaynak kârlılığı (ROE)

üretmek için net defter değerinden ziyade brüt defter değeriyle ölçülür. DuPont kimliği olarak da bilinir (Kim, 2016: 53).

Firmaların faaliyetlerinin denetiminde ROA, ROE ve ROS arasında ilişki kurmak için firmaların kârlılığını etkileyen en fazla faktörü veya en az etkileyen faktörleri bulmak için dupont sistemi kullanılmaktadır. Genellikle büyük firmaların performansını değerlendirmede kullanılan bu sistem, firmadaki başarısız faaliyetlerin başarılı hale getirilmesini sağlar. Firmalara stratejik yönetsel karar almada ve alınan kararların kontrol edilmesine yardımcı olur (Ardıç, 2019: 356).

DuPont analizi, bir performans ölçüm yöntemidir. DuPont analizine göre, ROE üç şeyden etkilenir: Kâr marjı ile ölçülen işletme verimliliği; varlık kullanım etkinliği, bu toplam varlık devir hızı ile ölçülür; ve finansal kaldıraç, özkaynak çarpanı ile ölçülür (Warrad ve Nassar, 2017: 35-36). DuPont sistemi, kullanıcının, düşük kârlılık performansının hangi kaldıraçlarından/kollarından kaynaklandığını belirlemesine olanak tanır (Bernhardt, 2015: 2). DuPont modeli, üreticilerin, performans üzerinde en fazla etkiye sahip değişkenlere odaklanarak, iyileştirilmiş finansal performans potansiyelini analiz etmelerine olanak tanır (Melvin, 2004: 76).



Şekil 1. 4. DuPont Şeması (Aktif veya Yatırım Kârlılığı) (Karadeniz ve Koşan, 2014:78)

### 1.5.2. Ekonomik Katma Değer

Ekonomik Katma Değer (EVA) modeli ilk kez doksanlı yıllarda Stern Stewart & Co tarafından kapsamlı bir şekilde uygulanmış olsa da, benzer bir kavram bundan çok önce ekonomistler tarafından uzun yıllar düşünülmüştü. Bir şirketin çeşitli işletme

maliyetlerinin yanı sıra yatırdığı sermayenin maliyetini karşıladığında elde ettiği gerçek kâr açısından ekonomik kâr kavramından ilk kez 1890'da ünlü iktisatçı Alfred Marshall'dı ( Kyriazis ve Anastassis, 2007: 71). EVA'nın sözlük tanımı, birinin belirli mal veya hizmetlerin üretimi, satışı veya satın alınması yoluyla elde edebileceği ek para miktarı olarak yeniden ifade edilebilir (Costin, 2017: 168). Finansal ve finansal olmayan göstergelerden faydalanan ekonomik katma değer, firmanın performansını gerçeğe uygun bir şekilde ölçer. Ekonomik katma değer anlaşılması ve uygulanması kolaydır. Ekonomik katma değeri benimseyen firma çalışanlarının işletme sermayesinin piyasa değerini maksimum seviyeye çıkarabilmesi için işletme sahibi gibi muhakeme etmesi istenir, böylelikle işletmede karar verilirken ortak bir görüş elde edilerek ortakların firma hakkında detaylı bilgi sahibi olmaları sağlanır. Bir işletmenin belirli bir yıldaki, düzeltilmiş vergiler sonrası net firma kazancı ve toplam sermaye maliyeti arasındaki farka ekonomik katma değer (EVA) denir (Fındık, 2013: 91-92).

EVA, şirketin gerçek kârını en doğru şekilde yansıtan finansal performans ölçüsüdür (Shah vd., 2014: 703). Bugün Ekonomik Katma Değer kavramı olarak bilinen şey, EVA™ ticari markasına sahip yönetim danışmanlığı şirketi Stern Value Management tarafından, hissedarlar için değer yaratma olarak ifade edilen iş organizasyonlarının performansını değerlendirmenin bir yolu olarak geliştirilmiştir (Costin, 2017: 169). Stern Stewart & Co. danışmanlık firması aracılığıyla 1980'lerde geliştirilmiştir. 200 yıldan fazladır ekonomistler ekonomik kâr adı altında kullandıkları araçlardan birisidir. Alfred Marshall tarafından 1980'li yıllarda Ekonominin Temelleri adlı kitapta ekonomik kâr terimi ilk defa burada kullanılmıştır (Ertuğrul, 2009: 208). EVA göstergesi, bir bütün olarak bir işletme düzeyinde ve bireysel yapısal birimlerinde ve yatırım projelerinde belirli bir dönemde faaliyet performansını değerlendirmek için kullanılabilir. Böylece, maliyet odaklı yönetim sisteminin oluşturulmasıyla ilgili önemli sorunlardan biri çözülmüş olur (Terenteva vd., 2018: 169). Ekonomik değer artışını başarılı bir şekilde göstermek için kullanılacak kavram, ekonomik katma değer kavramıdır. EVA olarak da bilinen Ekonomik Katma Değer kavramı, değere eklenen, değere dayalı yönetim ve ekonomik değerdir. EVA bir yöntemdir ve bir ticari organizasyon tarafından yaratılan değerın nicelleştirilmesi ve ölçülmesi için bir araçtır (Costin, 2017: 168). EVA göstergesi, firma performansını

ölçmek için modern göstergelerden en yaygın olarak kullanılanıdır. Bu göstergelyi kullanmaya yönelik argümanlar, Stern Stewart'ın EVA dört uygulaması tarafından özetlenmiştir (Vasilescu ve Popa, 2011: 62);

1. Ölçüm,
2. Sistem Yönetimi,
3. Motivasyon,
4. Düşünmenin yolu

Bir firmanın kazançlarının, sermaye maliyetini karşılayıp karşılamadığını ölçen tekniğe ekonomik katma değer denir. Diğer ölçüm sistemlerinden farkı kâr hesaplanırken sermaye maliyetini dikkate almasıdır. Firma performansının gerçek ölçütü ekonomik katma değerdir, özkaynak karlılığı, yatırım kârlılığı gibi kavramların unutulması gerektiğini savunur (Türk, 2010: 16). EVA sermaye maliyetini karşılamadığı sürece zenginlik yaratmaz. EVA, tüm maliyetler üzerinden katma değeri ölçerek, aslında tüm üretim faktörlerinin verimliliğini ölçer (Bhasin ve Shaikh, 2013: 110).

EVA=Vergi Sonrası Net Faaliyet Karı - Sermaye Maliyeti

Her bölüm ya da üretim hattının ayrı bir işletme olarak düşünülerek bölüm veya ürün bazında hesaplamın da mümkün olduğu EVA'da, bu bölüm ya da ürünün işletme adına oluşturduğu veya yok ettiği değer de gösterilir. Bu sayede ürünler arasında karşılaştırma imkânı da sağlanmış olur (Hacırüstemoğlu, Şakrak ve Demir, 2002). EVA'nın kökleri artık gelir kavramına dayanmakta olup, temel olarak maliyet-kar analizine dayanmaktadır (Kuğu ve Kırılı, 2016: 174). EVA, işletme organizasyonunun net kârı ile işletme organizasyonu tarafından kullanılan fırsat sermayesinin maliyeti arasındaki fark olarak belirlenebilir (Costin, 2017: 168). EVA göstergesinin ölçülmesi şirketin performansını gösterirken, gerçek değeri, operasyonlara ve iş stratejisine rehberlik eden tüm prosedürleri, politikaları, yöntemleri ve önlemleri içeren kapsamlı bir finansal yönetim sistemi için bir temel olarak kullanılmasında yatmaktadır (Vasilescu ve Popa, 2011: 62).

Ekonomik Katma Değerin işletmeye sağladığı faydalar (Yıldız ve Karaca, 2011: 7);

- Az sermaye ile birçok iş yapabilmek,
- Varolan anapara ile verimli çalışmak ve firma kârını yükseltmek,
- Planlama ve yönetimde ortak dil oluşturmak,
- Değer oluşturmada mes'uliyet duygusunu artırır,
- Yöneticiler kendi işi gibi sahiplenmeye isteklendirir.

EVA, yatırımcıların yatırım fırsatlarını belirlemelerini ve yöneticileri katma değerli iş kararları almaları için motive etmelerini sağlayan tek performans ölçüsüdür. Stewart EVA'nın diğer performans ölçütlerine kıyasla dört noktada üstün bir ölçü olduğunu savunur: ticari işletmenin gerçek nakit akışlarına daha yakındır, hesaplanması ve anlaşılması kolaydır, pazarla daha yüksek bir korelasyona sahiptir. Firmanın değeri çalışan tazminatına uygulanması, yönetsel çıkarların hissedarların çıkarlarıyla uyumlaştırılmasına yol açar, böylece yönetimin sözde işlevsel olmayan davranışını en aza indirir (Bhasin ve Shaikh, 2013: 110-111). EVA önemli ölçüde ilgi görmüş olsa da EVA'nın eleştirilenleri vardır. Örneğin, Mouritsen (1998), EVA'nın kendi başına organizasyon yapısının önemini göz ardı ettiğini, yöneticinin her şeyi bilen ve her şeye kadir olduğunu varsaydığını ve stratejik konularda herhangi bir rehberlik sağlamadığını belirtmektedir (Riceman, Cahan ve Lal, 2002: 540).

Birçok büyük işletme AT&T, Coco-Cola, Monsanto ,Wal-Mart,IBM gibi firmalar planlama ve performans denetiminde EVA uygulamaktadır. Türkiye'de ilk olarak, Sabancı Holding uygulamıştır, daha sonra Söktaş A.Ş. ve Oyak Renault A.Ş. gibi işletmelerde uygulanmıştır (Erdoğan, 2010: 3). İlk olarak 1980'lerin sonlarında tanıtılan Stern Stewart'ın EVA'sı, bugüne kadar Coca-Cola, Eli Lilly ve Siemens gibi büyük uluslararası şirketler de dahil olmak üzere, hatırı sayılır bir tanıtım ve 300'ün üzerinde müşteri kabulü sağladı. EVA, ilgili veya rakip ölçümler sunan rakipleri de kendine çekti(Biddle ve Bowen, 1999: 71). Ekonomik katma değer bir işletmenin tamamı için veya her bölüm, birim, mal, hizmet için tek tek hesap edilebilir ancak strateji oluşturmada çok yeterli olmadığından Denge Skor Kart modeli ile beraber ele alındığında verimliliği kısa sürede artırır (Dinç, 2006: 68). Ekonomik Katma Değerin

kökenleri, Hamilton (1877) ve Marshall'dan (1890) gelmektedir. Ekonomik Katma Değer, şirket ürününün belirli bir süre içinde başarısının veya başarısızlığının ölçülmesine olanak tanıyan, şirket ürününün gerçek ekonomik kârlarına dayalı performansı ölçmek için bir göstergedir ve ürünün kendileri için ne kadar iyi bir değere sahip olduğunu belirlemek isteyen yatırımcılar için yararlıdır (Costin, 2017: 168). Ekonomik katma değer, normal koşullarda daha çok öz sermaye maliyetinden ve borcun maliyetinden daha az etkilenir. Büyüklüğü ve değişkenliği, kaldıraç etkileri nedeniyle ve finansal karlılık (öz sermayenin) oranına doğrudan bağlı olduğu için ekonomik karlılık (yatırım) oranından daha istikrarsız olduğu için şirket büyüme politikalarından etkilenir (Petrescu ve Apostol, 2009: 119).

### **EVA'nın avantaj ve dezavantajları**

EVA, hissedarların servetini yaratırken sermaye maliyetinin üzerinde ve üzerinde mutlak getiriye maksimize etme kavramını netleştirir. EVA'nın anlaşılması, yatırım kararlarının sadece kurumsal düzeyde değil, aynı zamanda hat personeli düzeyinde de yakından izlenmesini sağlar. EVA'nın avantajlarına rağmen konsept, anlaşılması ve dikkate alınması gereken tuzaklarıyla birlikte geliyor. EVA, kısa vadeli bir performans ölçüm aracıdır, belli bir süre içinde daha fazla yatırım yapan yeni başlayanlar ve şirketler, EVA'yı yapıcı olarak değil, EVA'yı yıkıcı olarak gösterebilir. EVA, belirli bir dönemde yatırımları artırarak, hissedar değeri oluşturmuyor gibi görünebilir. Bu kısa vadeli görüş yalnızca EVA'ya özgü değildir, gelecekteki sonuçların dikkate alınamayacağı tüm performans ölçüm araçlarının bir özelliğidir. EVA, kapsamlı bir geliştirme aşamasında olan şirketler için uygun değildir, bunun sonuçları yalnızca uzun vadede dikkate alınmalıdır (Costin, 2017: 170-171). EVA'nın benimsenmesi, kurumsal performansı, motivasyonu ve pazar değerini artırmanın kanıtlanmış ve güçlü bir yoludur (Biddle ve Bowen, 1998: 61).

#### **1.5.3. Performans Karnesi**

Performans ölçüm sistemi için araştırmacılar tarafından geliştirilen çeşitli sistemlere rağmen, literatür ve araştırma, dengeli puan kartının (BSC) en etkili ve yaygın olarak kabul edilen performans ölçüm sistemi olarak hüküm sürdüğünü

göstermektedir (Paranjape vd., 2006). Şirketler, bir Balanced Scorecard oluşturarak buldukları seviyeyi görürler ve kendilerini bir sonraki seviyeye taşımak için yapmaları gereken yenilikleri ve almaları gereken önlemleri öğrenirler. Başka bir deyişle, bu belgeden toplanan veriler yöneticiler için çok önemlidir, çünkü bir sonraki aşamaya geçmek için hedefleri ve ona giden yolu belirleyebilirler (Aktaş, 2019: 1). Balanced Scorecard modeli İnovasyon süreçlerini ne kadar iyi anlarsak, iş modelimiz ve inovasyon yönetimi için daha iyi bilgi sağlayacak ilgili performans ölçüm sistemi o kadar iyi olacaktır (Zizlavsky, 2014: 213). Kurumsal performans karnesine (Balanced Scorecard) karşılık olarak kullanılan ifadeler (Dilmaç, 2011: 22);

- Dengeli Başarı Göstergesi
- Denge Kontrol Paneli
- Dengeli Değerleme Kartı
- Dengeli Performans Değerleme Tablosu
- Dengeli Puan Cetveli
- Dengeli Sonuç Kartı
- Dengeli Skor Kartı
- Kurumsal Performans Göstergesi
- Toplam Başarı Göstergesi

Balanced Scorecard modeli, yöneticilerin rekabet avantajı elde etmeleri için yararlı bir araç olarak sunmaktadır. Bu günlerde kuruluşlar, hedefleri ve bunlara nasıl ulaşılabileceğini anlamının hayati önem taşıdığı karmaşık bir ortamda rekabet ediyor. Balanced Scorecard, misyon ve organizasyon stratejisini, performans ölçüm sistemi için bir model sunan bir dizi performans göstergesine dönüştürür (Ivanov ve Avasilcai, 2014: 398). Denge puan kartı (BSC), bir organizasyonun stratejik hedeflerini finansal, dahili iş perspektifleri, müşteriler ve stratejik planın ne kadar iyi yürütüldüğü konusunda ilgili geri bildirim sağlayan öğrenme ve büyüme gibi dört perspektifle performansa eşleyen bir yönetim sistemidir (Velnampy ve Nimalathan, 2007: 1);

#### Kurumsal Performans Karnesinin 4 Boyutu:

- Finansal Boyut
- Müşteri Boyutu
- İç süreçler Boyutu
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu

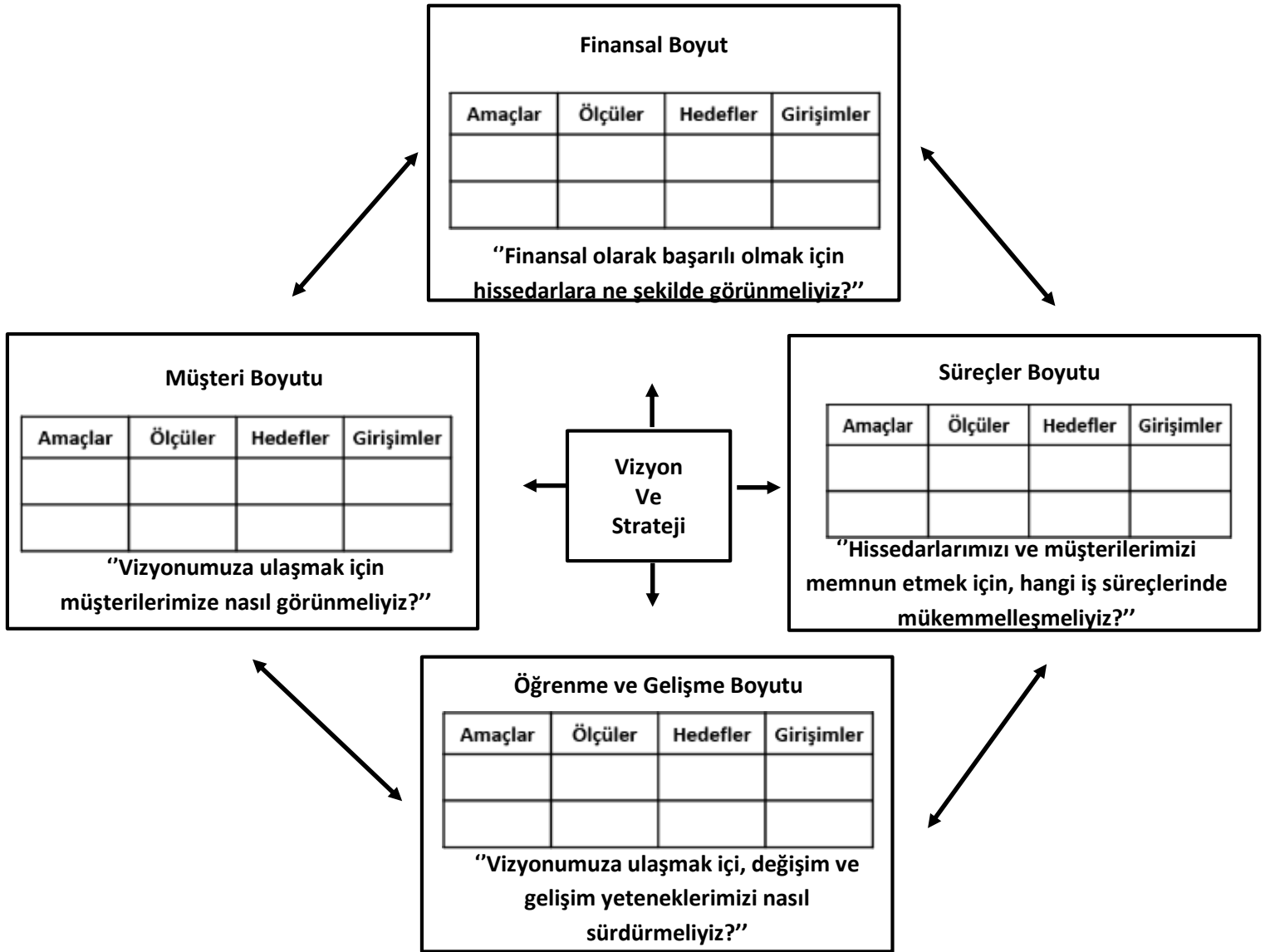
Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen performans karnesi, “ölçülemeyen yönetilemez” ilkesini benimsemiştir. Performans karnesinin en önemli özelliği, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini tutarlı bir biçimde ele alması, firmanın maddi varlıkları ile maddi olmayan varlıklarının ele almasıdır (Coşkun, 2007: 53). Kamu sektöründe özel sektörle aynı performans ölçütlerini kullanmak, kamu sektörü hedefleri özel sektörünkenden büyük ölçüde farklı olduğundan, etkisiz olması muhtemeldir. Özel sektörün odak noktası öncelikle hissedar değeridir: Finansman çeşitli kaynaklardan gelir ve hissedarların finansal ihtiyaçları karşılandığı sürece şirket istediği gibi çalışabilir. Kamu sektörü oldukça farklı bir ortamla karşı karşıyadır. Kamu sektörü oldukça farklı bir ortamla karşı karşıyadır. Kamu sektörü finansmanı, çoğu durumda, hizmet verdiği vergi mükelleflerinden gelir. Başarının ölçüsü, hissedar değeri veya kârı değil, ajansın kongre tüzüğü veya yürütme emriyle kendilerine verilen misyonu ne kadar iyi yerine getirdiğidir (Isoraite, 2008: 20-21). Kaplan ve Norton, BSC'nin kuruluşları şu sorulara yanıt verecek şekilde geliştirdiğini belirtti;

- Müşteriler bizi nasıl görüyor? (Müşteri perspektifi).
- Nelerde üstün olmalıyız? (İç perspektif).
- Geliştirmeye ve değer oluşturmaya devam edebilir miyiz? (Öğrenme ve büyüme perspektifi).
- Ortaklarımıza nasıl bakıyoruz? (Finansal perspektif)(Mopaki ve Mutono, 2016: 2).

Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen dengeli puan kartı yöntemi, kuruluşun stratejisini performans hedeflerine, ölçülere, hedeflere ve girişimlere dönüştürür. Dört dengeli bakış açısına dayanır ve onları neden ve sonuç kavramıyla birbirine bağlar. Uygun bir dengeli puan kartı, aşağıdakiler dahil olmak

üzere dört perspektife dayalı bir dizi bağlantılı performans ölçümü aracılığıyla bir kuruluşun stratejisinin etkinliğini tahmin edebilir: 1. Finans, 2. Müşteriler, 3. İç süreçler, 4. Çalışan öğrenmesi ve büyüme (Akbarzadeh, 2012: 86). Turizm işletmelerinin hizmet işletmeleri arasında yer alması maddi olmayan (imaj ve ün, müşteri sadakati, personelin yetenekleri ve motivasyon) değerleri performans karnesinde müşteri boyutu ve iç süreçler boyutunu ön plana çıkarmaktadır (Gençay, 2010). Finansal boyut, firma stratejilerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini kontrol eder ve bu stratejiler uygulanıyorsa, firma faaliyetlerini (kârlılık, büyüme vb.) üzerindeki etkisi incelenir (Bertan, 2009: 2530). İç süreçler boyutu: Müşterileri memnun edebilmek için ne gibi iyileştirmeler yapılmalı sorusuna cevaplar aranır. Öğrenme ve gelişme boyutu: “İşletme vizyonuna erişebilmek için değişim ve gelişim yeteneklerimizi nasıl korumalıyız?” soruna cevap bulmaya çalışılır. Müşteri boyutu: “İşletme vizyonunun gerçekleştirilmesi için müşterilere nasıl görünmeliyiz?” sorusuna cevap aranmaktadır (Yanar, 2016: 42).

Performans karnesinin bir diğer amacı; işletmenin stratejilerini ölçülebilen somut rakamlar haline getirmeyi ve bu parametreleri sınıflandırmayı amaçlamaktadır (Çetin ve Gencer, 2011: 107).



Şekil 1. 5. Performans Karnesi (Coşkun, 2007:54)

Günümüzde, geleneksel yöntemlerin sınırlılığı ve noksanlıkları sonucu firmaların maruz kaldığı uygulamalardaki, başarısızlık sorununa çok boyutlu bir çözüm önerisi getirerek performans karnesi firmanın amaçlarını elde etmesini sağlar (Okutmuş ve Ergül, 2014: 16).

Bir firmanın stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüşmesini performans karnesi sağlamaktadır. Performans karnesi, yalnızca kâr amacı olan örgütlerde değil, kamu kuruluşları, yerel yönetimler ve diğer kâr amacı olmayan örgütlerde de

performans yönetimi aracı olarak kullanılmaktadır (Coşkun, 2007: 60). Giderek artan sayıda kuruluş, bir “Balance Score Card” ile performans ölçümü kullanıyor. Denge puanı kartı kavramının savunucuları, bu yaklaşımın, bir firmanın vizyonunu ve stratejisini, stratejik amacı etkin bir şekilde ileten ve belirlenen stratejik hedeflere karşı performansı motive eden bir araca dönüştürmek için güçlü bir araç sağladığını iddia ediyor (Velnampy ve Nimalathanan, 2007: 2). Balanced Scorecard nedir? Balanced Scorecard, yönetim döngüsü “planla-yap-kontrol et-hareket et” mantığına göre yapılandırılmış bir yönetim sistemi olarak anlaşılabilir. Balanced Scorecard, tipik bir yönetim tarzına benzer (Isorarte, 2008: 19).

**Tablo 1. 5.** Kamu ve Özel Sektörde Performans Karnesinin Kıyaslama

<b>Özellikler</b>	<b>Özel Sektör</b>	<b>Kamu sektörü</b>
Odak noktası	Hissedar değeri	Görev etkinliği
Finansal amaç	Kâr; Pazar payı büyüme; Yenilik; yaratıcılık	Maliyet azaltma; yeterlik, halka hesap verilebilirlik
Müşterilerin verimlilik endişeleri	Hayır	Evet
İstenen sonuç	Müşteri memnuniyeti	Paydaş memnuniyeti
Paydaşlar	Hissedarlar; tahvil sahipleri	Vergi mükellefi, yasa koyucular, müfettişler
Bütçe önceliklerini kim belirler	Müşteri talebi	Liderlik, finansman
Anahtar Başarı Faktörleri	Benzersiz ileri teknoloji	Ölçek ekonomileri, standart teknoloji

Kaynak: Akbarzadeh, F., (2012). The Balanced Scorecard (Bsc) Method: From Theory To Practice. Arabian Journal Of Business And Management Review (Oman Chapter) Vol. 2, No.5, Dec. 2012

BSC, sonuçlara odaklanan etkili bir yönetim sistemi elde etmek ve neden-sonuç ilişkileri ve stratejik haritalar aracılığıyla unsurları arasındaki karşılıklı bağımlılığı açıklamak için tutarlı bir finansal ve finansal olmayan göstergeler setini bütünlendirir (Cano, Jose A. 1; Vergara, José J. 2; Puerta, Fabio A, 2017).

Denge sonuç kartı ( balanced scorecard ) 1992 yılında ortaya çıkmıştır. Firmayı finansal boyutla birlikte müşteri, iç süreçler ile ilk öğrenme ve gelişme boyutlarıyla ele alıp, firmanın performansını bütüncül olarak değerlendiren yöntem dengeli sonuç kartı olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Gudil, 2016: 481). Bir firmada maliyetleri düşürebilmek, çalışanların performansını arttırabilmek, müşteriyi memnun etmek, dolayısıyla kârlılığı arttırmak için sadece satışlara odaklanmak değil, aynı zamanda çalışanlar ve müşteriler açısından olaya bakmak gerektiği için dengeli sonuç kartı geliştirilmiştir (Cebeci, 2013: 21). İşletmelerde hem finansal hem de finansal olmayan ölçütlerin değerlendirilmesinde Kaplan ve Norton bir denge oluşturmaya çalışmışlardır. Geleneksel finansal ölçüleri de içeren denge puan kartı aynı zamanda tüketici tarafından belirlenen kalite, sürekli iyileştirme ve ölçüme dayalı yönetimden oluşan toplam kalite yönetimi fikirlerini uyarlamaktadır (Karsavuran, 2013: 79).

## **1.6. Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması**

Performans göstergeleri sınıflandırılırken mali göstergeler ve organizasyonel kriterler olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır.

### **1.6.1. Mali Göstergeler**

Performans ölçümünde kullanılan mali göstergelerin (gelir tablosu, bilançolar) muhasebe kayıtlarından sağlanan verilerden oluşur. Yasalar gereğince mali göstergelerin çoğu zorunlu olarak kullanılmaktadır. Bir firmanın etkinliklerinin parasal sonucudur mali sonuçlar (Kaya, 2008:71). Kâr Kriterleri; bir firmanın belirli bir dönemdeki hesap dönemi sonundaki özsermayesi ile aynı dönem başındaki özsermaye arasındaki olumlu farka kâr denir (Akçay ve Bilin, 2018: 46 ).

$$\text{Kâr} = \text{Gelir} - \text{Gider}$$

### **1.6.2. Organizasyonel Kriterler**

Organizasyonel kriterler, işletmelerdeki örgütsel performansın ve tedarik zinciri yönetimi girişimlerindeki başarılı sonuçları değerlendirmek üzere kullanılan bazı standartlardır. Firmanın seri bir şekilde değerlendirilmesini, geliştirme yapılacak

alanların belirlenip, gerekli değişiklikler için çabuk harekete geçilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmiştir (Kaya, 2008: 89).

### **1.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Performans Göstergeleri**

Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili performans göstergeleri özellikle hizmet üreten işletmeler için (turizm, hastane, restoran gibi ) önemlidir bu göstergeler kazanılan yeni müşteri sayısı ve büyüme kriterleri olarak 2'ye ayrılmaktadır.

#### **1.7.1. Kazanılan Yeni Müşteri Sayısı**

Seçilen bir periyot içerisinde işletmenin kazandığı yeni müşteri sayısının toplam müşteri sayısına bölünmesiyle elde edilen orana yeni müşteri oranı denir (Kaya, 2008: 94).

#### **1.7.2. Büyüme Kriterleri**

Büyüme kriterlerini şu şekilde sıralayabiliriz; satışlardaki büyüme, net kârdaki büyüme, toplam varlıktaki büyüme, pazar payındaki büyüme (Kaya, 2008: 96).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ (CSF)

Daniel, Kritik Başarı Faktörlerini (CSF'ler) ilk olarak 1960'ların başındaki bir makalede tartıştı. Konsept, Anthony, Dearden ve Vancil'in bir yönetim kontrol sistemi tasarımıda konsepti kullandığı on yıl sonrasına kadar çok az ilgi gördü. Anthony ve Dearden, yönetim kontrol sisteminin, kârlılığı ölçmenin yanı sıra, kârlılığı önemli ölçüde etkileyen belirli temel değişkenleri (ayrıca stratejik faktörler, kilit başarı faktörleri, kilit sonuç alanları ve nabız noktaları) belirlediğine dikkat çekti (Leidecker, ve Bruno, 1984). CSF her şeyden önce bir metodolojidir. İlk olarak Daniel (1961) tarafından formüle edilen bu metodoloji, daha sonra birçok akademik işletme yayınlarında ve profesyonel bilgi sistemleri yayınlarında atıfta bulunulan Rockart (1979) tarafından yazılan bir makalenin ardından kabul görmüştür. Birçok bilim adamı arasında popüler hale gelen terimin kullanımı rızaya dayalı değildir. Kapsamlı bir kontrol, birçok durumda CSF kullanımının, kullanıcı niyeti veya kullanıcının terime ulaşmayı seçme şekli açısından farklı olduğunu ortaya çıkarır. Bu nedenle, terimin özündeki anlam ve maksatları netleştirmek gerekir (Silva ve Rahimi, 2007).

Kritik Başarı Faktörleri (CSF'ler), bir organizasyonun başarısı için kritik olan faktörleri belirlemeye odaklanan bir metodolojiden ortaya çıkar, çünkü bu faktörlerin yokluğu başarısızlığa yol açabilir. Bu metodolojinin geliştirilmesi Daniel tarafından yapılan bir çalışmaya dayandırılmıştır ve Rockart tarafından bir makale ile gösterilmiş ve daha fazla kabul görmüştür. Bu metodoloji araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından farklı şekilde uygulanmış olsa da, CSF'ler farklı çalışma alanlarında artan bir popülerlik kazanmış ve Holland ve Light, Slevin ve Pinto ve Da Silva ve Rahimi gibi birçok araştırmacı tarafından alıntılanmıştır (Garcia, Pacheco ve Martinez, 2012). Holland ve Light (1999) tarafından tanıtılan CSF modeli, yöneticilerin bir ERP projesini başarılı bir şekilde planlamasına ve uygulamasına yardımcı olmak için tasarlanmış bir çerçevedir (Silva ve Rahimi, 2007).

Organizasyonlar ve bu organizasyonlardaki insanlar, yüksek derecede rekabet gücü sağlamak ve uzun vadeli hedeflere doğru ilerlemek için sürekli değişmek zorundadır (Fritzenschaft, 2014). Başarı faktörleri, yer pazarlama uygulamalarının

neden başarılı ya da başarısız olduğunu açıklamaya çalışır ve bir yer için etkili bir pazarlama stratejisi geliştirirken bir yerin bunları dikkate alma kabiliyetini ve kapasitesini temsil eder (Baker ve Cameron, 2008).

Birçok kuruluş, yapılması gereken daha önemli şeyler konusunda netlikten yoksun oldukları için potansiyellerine ulaşamazlar. Bu netlik eksikliği, genellikle personelin çalışmalarını organizasyonun önceliklerinden ziyade ekiplerinin önceliklerine göre planlayacağı, performans ölçütlerinin çoğu zaman anlamsız olduğu ve hiçbir amaca hizmet etmeyen birçok raporun hazırlandığı anlamına gelir. Bir organizasyonun bir stratejisi olmasına rağmen, ekipler genellikle amaçlanan rotadan çok farklı yönlerde çalışıyor. Bu kargaşa, kritik başarı faktörlerinin (CSF'ler) tam olarak anlaşılmasından kaynaklanmaktadır (Parmenter, 2011).

Kritik başarı faktörleri, herhangi bir organizasyon için, sonuçların tatmin edici olması durumunda, kuruluş için rekabetçi performans sağlayacak sınırlı sayıda alanlardır. Bunlar, işin gelişmesi için işlerin doğru gitmesi gereken birkaç kilit alan (Dirks ve Wijn, 2002). İlk olarak 1960'lı yılların başında Daniel tarafından yapılan bir araştırmada kritik başarı faktörleri örgüt için başarılı rekabetçi performans sağlayacak anahtar alanlardır (Çicek, 2003). Kritik Başarı Faktörleri (CSF'ler) - CSF'ler, tatmin edici sonuçların birey, departman veya kuruluş için başarılı rekabetçi performans sağlayacağı sınırlı sayıda alandır. CSF'ler, işin gelişmesi ve yöneticinin hedeflerine ulaşılması için "işlerin doğru gitmesi" gereken birkaç kilit alandır (Bullen ve Rockart, 1981). Rockart tarafından tasarlandığı şekliyle CSF yaklaşımı, esasen üst düzey yönetim için bir bilgi sistemleri planlama metodolojisidir; ancak daha sonra IS yöneticilerinin rolleri üzerine araştırma yapmak için bu yaklaşımı kullandı.

Rockart kritik başarı faktörlerini şu şekilde tanımlar: sonuçların tatmin edici olması durumunda, organizasyon için başarılı rekabetçi performans sağlayacak sınırlı sayıda alan. İşletmenin gelişmesi için "işlerin doğru gitmesi" gereken birkaç kilit alan bunlar. Bu alanlardaki sonuçların yeterli olmaması durumunda kuruluşların dönem için çabaları istenilenden daha az olacaktır (Butler ve Fitzgerald, 1999). Kritik başarı faktörleri, bir yöneticinin mevcut veya gelecekteki faaliyet alanları için hedeflerine ulaşmasını etkileyen birkaç değişkendir. Yöntem, bu değişkenleri ve her değişken için

gereken bilgileri tanımlamaya yardımcı olur. Böylece yönetici, durumunu daha iyi anlar. Bir yöneticinin sahip olduğu her hedef için, onları etkileyen birçok CSF olabilir (Eberhagen ve Naseroladl, 1992). Kritik başarı faktörleri mikro düzeyde kalite, maliyet, müşteri tatmini, pazar payı ve işletme varlıklarını artırmayı etkileyecek unsurları hedef almalıdır (Korkmazürek ve Aktaş, 2017). KBFler projeden projeye ya da sektörden sektöre farklılık gösterirler (Kurt ve Karaman, 2015).

CSF'ler nelerdir? Temel olarak CSF'ler, şirketin genel hedeflerine ulaşılması için ulaşılması gereken faktörlerdir; bunlar iş hedefleri veya hedefleri değil, şirketin hedefleri veya hedefleri tarafından belirtilen bu tür istenen sonuçların elde edilmesini desteklemek için tasarlanmış faaliyetler ve süreçlerin kombinasyonlarıdır. Bu da, eyleme geçirilebilir oldukları ve değişken bir ölçüde yönetim tarafından kontrol edilebilir oldukları anlamına gelir. CSF'lere potansiyel olarak ölçülebilir olma özelliğini de veren bir özelliktir (Brotherton, Bob, 2004). İşletmeler iç ve dış faktörlerden etkilenebilir bu sebeple bu faktörlerin hepsini araştırmak yanıltıcı ve gereksiz olabilir. İşletme üzerinde direkt önemi olanların araştırılması pratiklik sağlar. İşletmeyi direkt ve önemli ölçüde etkileyen iç ve dış faktörlere kritik başarı faktörleri denir (Acar ve Özçelik, 2011). CSF'ler insan kaynağından, ürünlerden, ana yeteneklerden ve süreçlerden gelebilir. Harici CSF'ler, dahili olanlardan daha az kontrol edilebilir (Nazari, 2018). Kritik başarı faktörleri, belirli bir yöneticinin hedeflerine ulaşması için olumlu sonuçların kesinlikle gerekli olduğu birkaç kilit faaliyet alanıdır. Bu faaliyet alanları kritik olduğu için, yönetici her alanda olayların yeterince iyi ilerleyip ilerlemediğini belirlemesine izin verecek uygun bilgilere sahip olmalıdır. CSF görüşme yöntemi, yöneticilerin kritik başarı faktörlerini sıfırlamalarına ve sonuçta ortaya çıkan bilgi ihtiyaçlarını belirlemelerine yardımcı olmak için bir görüşmeci tarafından kullanılacak yapılandırılmış bir teknik sağlamak üzere tasarlanmıştır (Bullen ve Rockart, 1981).

Yöneticilerin işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi, kurumun büyüebilmesi için doğru olması gereken birkaç anahtar alana kritik başarı faktörü denir. Başka bir ifadeyle, başarıya ulaşabilmek için dikkat edilmesi gereken püf noktalardır. İşletmenin başarıya ulaşabilmesi için birçok faktör vardır fakat hepsi aynı önem derecesinde

olmayabilir bu sebeple işletme için kritik görülenler üzerine odaklanmak hem zaman hem de maddiyat açısından işletmeyi olumlu etkiler. Kritik başarı faktörleri 2 şekilde gruplandırılabilir. Birinci grupta; çıktı miktarı, çıktı kalitesi, kârlılık unsurları gibi işletmenin büyümesi ile ilgili olan, ikinci grupta ise pazarda bulunan işletmelerin sayısı, rekabet durumu gibi sektörün rekabet durumunu kapsayan faktörlerdir (Kaya vd., 2021: 348). Kritik başarı faktörleri “uygun şekilde sürdürüldüğünde, sürdürüldüğünde veya yönetildiğinde belirli bir endüstride rekabet eden bir firmanın başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecek özellikler, koşullar veya değişkenlerdir”. Rockart, genel müdürlerin bilgi ihtiyaçlarını belirlemenin bir yolu olarak Critical Success Factor (CSF) kavramını geliştirdi ve CSF'leri "işlerin gelişmesi için işlerin doğru gitmesi gereken birkaç kritik alan" olarak tanımladı. İş ihtiyaçlarını ve teknik sistemleri belirleme ve önceliklendirme aracı olarak CSF'lerin önemi, çeşitli BT planlama yaklaşımlarında kabul edilmiştir. Ayrıca yaklaşımlar, bilgi ihtiyaçlarını belirlemek için CSF'lerin nasıl kullanılabileceğini açıklar (Flynn ve Arce, 1997).

Tanım olarak kritik başarı faktörleri, “tatmin edici sonuçların birey, departman veya organizasyon için başarılı rekabetçi performans sağlayacağı sınırlı sayıda alan” anlamına gelir. Kritik başarı faktörleri, bir stratejinin başarılı olması için hayati önem taşıyan unsurlardır. Kritik başarı faktörü, stratejiyi ileriye taşır; stratejinin başarısını sağlar veya bozar (dolayısıyla “kritik”) ( Raravi vd., 2013: 101-102 ). Kritik başarı faktörleri (CSF'ler), başarılı bir strateji için hayati önem taşıyan ve performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek unsurlardır (Raravi vd., 2013). Kavram, kuruluşların başarılı olmak için CSF'leri üzerinde kontrol sahibi olmasının önemini vurgulayan Rockart (1978) tarafından tanıtıldı. CFS “bir şirketin başarılı olması için yapılması gerekenler”, dolayısıyla firmaların rekabetçi bir pazarda avantajlı olmalarına yardımcı olan faktörler olarak tanımlar. Belirli bir pazardaki birkaç aktör ancak bunu başarabileceğinden, rekabet avantajı ile karıştırılmamalıdır. Bununla birlikte, CSF'ler belirli bir pazardaki tüm kuruluşlar tarafından sahip olunabilir ve daha çok hayatta kalmak için bir zorunluluk olarak görülebilir. Bir kuruluştaki büyüme yüzdesinin BOS olduğunu düşünmek yaygın bir yanlışlıktır, ancak durum böyle değildir. Büyümenin arkasındaki amaç daha çok bir BOS'tur: "kritik kütle büyüklüğünü elde etmek ve sürdürmek" (Cöster, Fredrik Engdahl, Marcus Svensson,

Johan, 2014). Piyasadaki rakiplerinden daha yüksek CSF derecesine sahip organizasyonun belirli alanlarda güçlü yönleri sahiptir ve rekabette daha iyi performans göstereceğine dair ölçülebilir bir destekle katkıda bulunmuştur. Bu, bir organizasyon diğerlerine göre üstünlük sağlamayı amaçladığında, yöneticinin çok sayıda faktör yerine makul derecede iyi bir şekilde birkaç CSF'ye çok iyi konsantre olması gerektiği anlamına gelir (De Vasconcellos vd., 1989).

Bir organizasyonun CSF'leri tanımlandığında, faaliyetlerini yürüten organizasyonlar ve gelecekteki refahı için hayati önem taşıdığından, bunların dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekir (Boynton vd., 1984). Kritik başarı faktörleri, yönetimin sürekli ve dikkatli bir şekilde ilgilenmesi gereken faaliyet alanıdır. Adından da anlaşılacağı gibi, herhangi bir CSF yaklaşımının amacı, yöneticinin başarısı için kritik olduğunu düşündüğü faktörlerin belirlenmesidir. Belirlendikten sonra, bu faktörler onun hedefleri olarak belirtilir ve performanslarını izlemek için gereken bilgiler daha sonra tanımlanır (José Esteves Sousa, 2004). Kritik başarı faktörlerini “eğer ele alınırsa, proje uygulama şansını önemli ölçüde geliştirecek olan faktörler” olarak tanımlamıştır (Pinto ve Slevin, 1987: 22). CSF yaklaşımı Rockart ve diğer araştırmacılar tarafından popüler hale getirildi ve şimdi IS departmanları ve danışmanlar tarafından IS stratejik planlamasına yardımcı olarak giderek daha fazla kullanılıyor. Üst düzey yöneticiler, faydalarını ölçmek zor olabilecek stratejik olarak önemli yeni sistemlerin geliştirilmesine yardımcı oldukları için CSF'yi IS planlaması için çekici bulmuşlardır. Kritik başarı faktörleri (CSF), örneğin, firmanın bilgi teknolojisi (BT) yatırımları için önemli performans hedeflerini belirlemek için yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Konsept basit ve sezgisel olarak çekici, stratejik sistemler için ihtiyaçları belirlemek, firmanın başarısının bağlı olduğu az sayıda performans gereksinimini belirlemek (Peppers vd., 2003). CSF'ler, belirli bir yöneticinin durumunun özellikleriyle ilgilidir. Bu, sektöre, şirkete ve görüşülen kişiye göre uyarlanmaları gerektiği anlamına gelir. CSF'ler, bireyin organizasyonun hiyerarşisindeki yerine göre kesinlikle yöneticiden yöneticiye farklılık gösterecektir. Buna ek olarak, endüstrinin çevresi değiştiğinde, şirketin bir endüstrideki konumu değiştiğinde veya belirli bir yönetici için belirli sorunlar veya fırsatlar ortaya çıktıkça bunlar genellikle değişecektir. Bu bağlamda, CSF'lerin ne olmadığını anlamak

önemlidir. Bunlar, bazen "temel göstergeler" olarak adlandırılan ve bir şirketin tüm bölümlerine uygulanabilen standart bir ölçüler dizisi değildir. Bunlar, yalnızca tarihsel, toplu, muhasebe bilgileriyle rapor edilebilecek faktörlerle sınırlı değildir. Aksine, kritik başarı faktörü yöntemi, dünyaya bir yöneticinin mevcut işletme bakış açısıyla bakar. CSF'ler, belirli bir zamanda, belirli bir bölümdeki belirli bir yönetici için büyük önem taşıyan belirli alanlardır. Bu nedenle, belirli ve çeşitli durumsal ölçümler talep ederler; bunların çoğu, hâlihazırda yöneticinin organizasyonu tarafından açık ve resmi bir şekilde toplanmayan yumuşak, öznel bilgiler yoluyla değerlendirilmesi gerekir. Kuruluş çapında hiçbir standart "temel gösterge" seti, gerekli işletim bilgilerini sağlayamaz (Bullen ve Rockart, 1981). Kritik başarı faktörlerinin çoğu, sektör yapısına bağlı olduklarından, aynı sektördeki tüm işletmeler için aynıdır. Kritik başarı faktörlerinin bir başka kaynağı da, şirketin sektördeki rekabetçi konumu, yani rekabet üstünlüğünü elde etme veya elde etmeyi hedefleme şeklindedir. Genellikle daha küçük olan diğer bir kritik başarı faktörü, yöneticinin şirket içindeki konumuna bağlıdır ve bu anlamda bireyseldir (Barat, 1992). Bir yöneticinin hedeflerini belirlemesi önemlidir, ancak hedeflerine ulaşmasını, başarısızlığını veya başarısını etkileyecek değişkenleri belirlemek de aynı derecede önemlidir. Açık hale getirilen bu kritik anahtar değişkenler, yöneticinin sürekli dikkatini çekmelidir, yani mevcut durumları sürekli olarak ölçülmelidir (Eberhagen ve Naseroladi, 1992).

### **2.1. Kritik Başarı Faktörlerinin Kaynakları**

İş ihtiyaçlarını ve teknik sistemleri belirleme ve önceliklendirme aracı olarak CSF modellerinin önemi, CSF modellerinin bilgi ihtiyaçlarını belirlemede nasıl kullanılabileceğini açıklayan ve bunların genel kullanışlılığı hakkında bir tartışma öneren birçok bilgi sistemi planlama yaklaşımında kabul edilmiştir. CSF tekniği, bilgi sistemleri topluluğunun aksine yönetim topluluğundan doğmuştur; dolayısıyla daha çok iş odaklıdır. CSF'ler bilgi sistemleri planlamasında ve sistem geliştirme içindeki gereksinimlerin belirlenmesi aşamasında düzenli olarak kullanılmaktadır. Kritik başarı faktörlerini "değişkenlerin, koşulların ve özelliklerin iyi sürdürüldüğü veya yönetildiği göz önüne alındığında, rakip bir endüstrideki bir şirketi önemli ölçüde etkileyebilecek özellikler, koşullar veya değişkenler olarak tanımlamaktadır (Silva ve Rahimi, 2007).

Bullen ve Rockart (1986) CSF'lerin beş kaynağı arasında ayırım yapmıştır: organizasyonun faaliyet gösterdiği endüstri, organizasyon tarafından izlenen rekabet stratejisi ve endüstri pozisyonu, organizasyonu çevreleyen çevresel faktörler, organizasyonun karşı karşıya olduğu zamansal faktörler ve CSF özgü olan CSF. Leidecker ve Bruno 1984 gibi diğer yazarlar, ana rakiplerin (özellikle endüstri liderlerinin) analizi ve işlerinin gelişimi ile ilgili CSF gibi diğer potansiyel kaynakları eklediler (José Esteves Sousa, 2004).

CSF'lerin kaynakları şunlardır:

### **2.1.1. Endüstri**

Her endüstri, endüstrinin kendi özelliklerine göre belirlenen bir dizi kritik başarı faktörüne sahiptir. Sektördeki her firma bu faktörlere dikkat etmelidir. Örneğin, Harvard Business Review makalesinden süpermarket endüstrisi için dört CSF vardır. Her süpermarket firmasının yöneticisi bu dördü hakkında endişe duymalıdır. Bunlar ürün karması, envanter, satış promosyonu, fiyattır.

### **2.1.2. Rekabet Stratejisi ve Sektörün Konumu**

Bir sektördeki her şirket, geçmişi ve mevcut rekabet stratejisi tarafından belirlenen bireysel bir durumdadır. Şirketin sektördeki sonuçtaki konumu, bazı CSF'leri belirler. Örneğin, bir endüstrideki küçük bir şirket, neredeyse her zaman kendi endüstri nişini korumakla ilgilenmelidir. Benzer şekilde, tek bir büyük firmanın hakim olduğu bir sektörde, diğerleri için bir CSF, liderin stratejilerini ve olası etkilerini anlamaktır. Benzer şekilde, şirketin coğrafi konumu da CSF'ler oluşturabilir. Örneğin, kırsal alanlardaki perakende firmaları bir CSF olarak ulaşım yönetimine sahip olabilirken, daha fazla kentsel şirket için bu daha az kritiktir (Bullen ve Rockart, 1981). Her şirket, geçmişine, coğrafi durumuna ve rekabet stratejisine bağlı olarak sektör içinde bireysel bir konumdadır. Bu bağımlılıklar kesinlikle bazı CSF'leri dikte edecektir (Eberhagen ve Naseroladl, 1992).

### **2.1.3. Çevresel Faktörler**

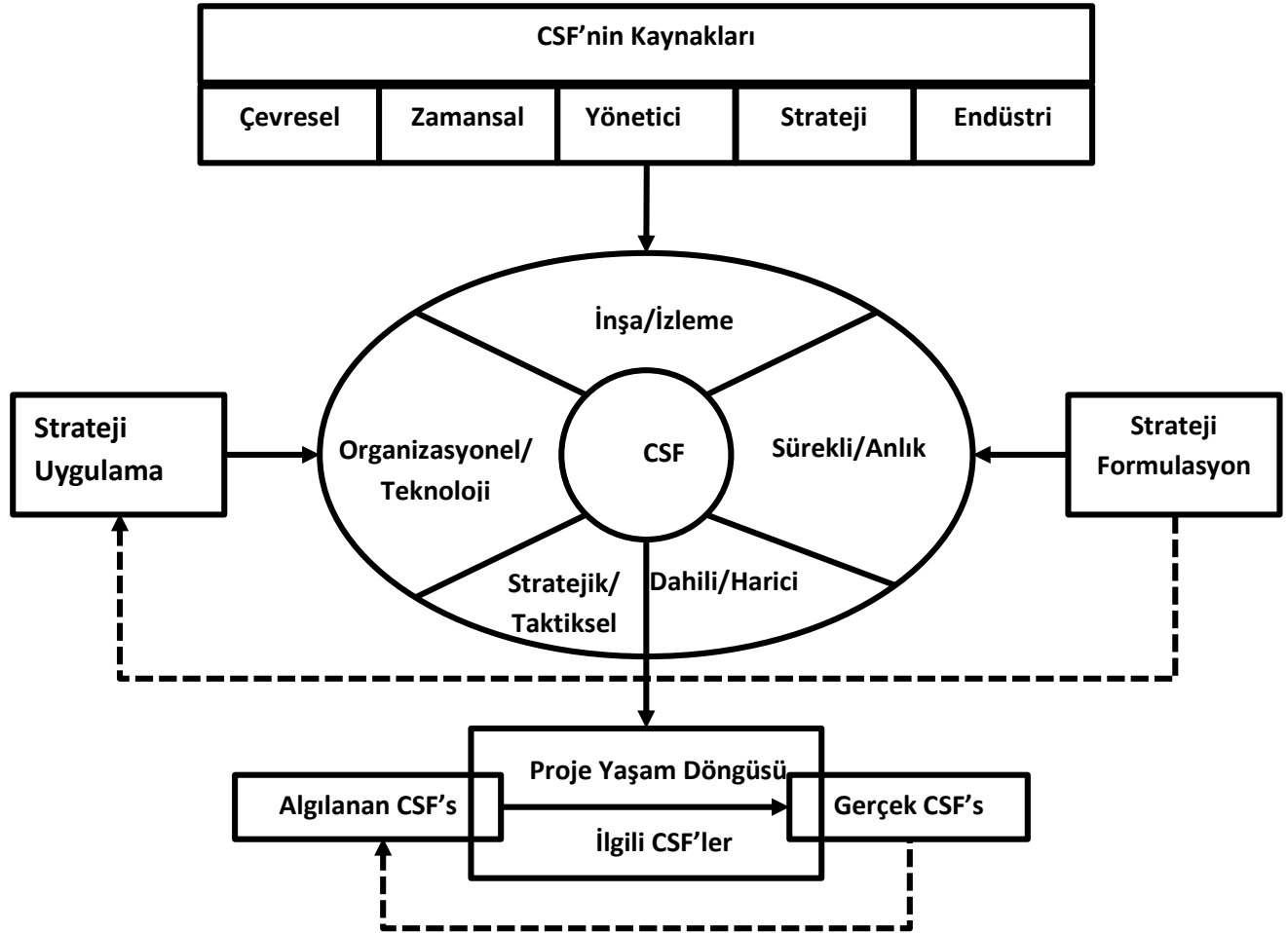
Çevresel faktörler, bir organizasyonun üzerinde çok az kontrole sahip olduğu alanlardır. Kuruluş, çevresel değişimin gelgitlerini sürerken misyonunu yerine getirmelidir. Bazı şirketler nüfus eğilimleri, düzenleyici eğilimler ve enerji kaynakları gibi ek faktörlere karşı hassastır (Bullen ve Rockart, 1981 ). Çevresel kaynaklardan, bir şirketin ekonomideki dalgalanmalar veya ulusal politika gibi çok az kontrole sahip olduğu veya hiç kontrol etmediği alanlardan gelen faktörler ortaya çıkar. Bazı şirketler için farklı eğilimler ve enerji kaynakları gibi faktörler olabilir (Eberhagen ve Naseroladl, 1992).

### **2.1.4. Zamansal Faktörler**

Bunlar, olağan dışı bir şey meydana geldiği için belirli bir süre için kritik hale gelen bir kuruluş içindeki faaliyet alanlarıdır. Normalde bu alanlar CSF oluşturmaz. Örneğin, bir uçak kazasında çok sayıda yöneticinin kaybedilmesi gibi bir kriz, "yürütme grubunu yeniden inşa etmek" gibi kısa vadeli BOS'u üretecektir (Bullen ve Rockart, 1981 ). Zamansal kaynaklardan zamansal BOS'lar, belirli bir süre için kritik hale gelen ve daha sonra önemi azalan faktörlerdir, örn. bir firmanın ana bilgisayar sisteminin bozulması (Eberhagen ve Naseroladl, 1992).

### **2.1.5. Yönetici Pozisyonu**

Her fonksiyonel yönetim pozisyonu, kendisiyle ilişkili genel bir CSF setine sahiptir. Örneğin, neredeyse tüm imalat yöneticileri ürün kalitesi, envanter kontrolü ve nakit kontrolü ile ilgilenmektedir (Bullen ve Rockart, 1981). Yöneticinin işlevsel durumuna bağlı olarak farklı CSF'ler oluşturulacaktır, örn. ekonomi ile ilgilenen bir yönetici, kesinlikle bir üretim yöneticisinininkilerle ilgilenmeyecektir (Eberhagen ve Naseroladl, 1992).



Şekil 2. 1. CSF'nin Kaynakları (Manuel)

## 2.2. CSF'lerin Farklı Sınıflandırmaları

CSF'ler üç boyutta sınıflandırılabilir; dahili CSF'lere karşı harici CSF'ler, izleme CSF'lere karşı bina/uyarlanabilir CSF'ler ve yukarıda belirtilen beş kaynak. CSF'leri sınıflandırmanın bu yolları, yöneticinin dünya görüşünün neye benzediğini gösteren bir model oluşturmaları bakımından bir analist için faydalıdır. İlk sınıflandırma, dahili ve harici, yani dahili CSF'lerin yöneticinin departmanı veya kontrol ettiği kişilerin personeli ile ilgili olduğu, yani CSF'lerin yöneticilerin kontrolündeki konular ve durumlarla ilgili olduğu anlamına gelir. Harici CSF'ler, hammadde fiyatı gibi çoğu zaman yönetsel etkinin ötesinde olanlardır. İkinci sınıflandırma, izlemeye karşı bina/uyarlanabilir, yani yöneticinin işleviyle nasıl ilişkili olduğu anlamına gelir. Departmanının performansı ile çok ilgileniyorsa ve bu

performansı yönlendirmek ve ölçmek için büyük çaba harcıyorsa, yöneticinin izlediği ve dolayısıyla izleme ile ilgili BOS'ları vardır. Öte yandan, gelecekteki planlama ve değişikliklerle çok ilgilenen bir yönetici, daha sonra bina/uyarlama yapıyor, dolayısıyla bina/uyarlama ile ilgili CSF'lerle ilgileniyor. Bir yönetici, her ikisinin bir karışımıdır, ancak çoğu zaman birine veya diğerine yönelir. Sınıflandırma, bir yöneticinin ne tür CSF'lerle ilgilendiğini görselleştirmeye yardımcı olabilir (Eberhagen ve Naseroladl, 1992).

### **2.3. Kritik Başarı Faktörlerinin Yararları**

İş dünyasında doğru gitmesi gereken birkaç kilit alan vardır ve alanlar tatmin ediciyse, bir kuruluş için başarılı rekabetçi performans sağlayacaktır. Bu kilit alanlar kritik başarı faktörleridir (CSF'ler) ve ilk olarak Rockart tarafından üst düzey yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını tanımlamak için bir araç olarak tanıtıldı. CSF'ler yönetimden sürekli ve dikkatli bir şekilde ilgilenmesi gereken alanlar veya faaliyetlerdir. Ayrıca, eldeki sorunları çözme ve düzeltme nedeniyle yöneticiler, kuruluşun mevcut işletme faaliyetleri ve gelecekteki başarısı için hayati önem taşıyan çok sayıda rapordan en kritik bilgileri belirlemeye çalıştılar. Ayrıca, stratejik planlama, çevresel analiz ve strateji değerlendirmesi geliştirmek için CSF'ler uygulanabilir. Sadece bu değil, CSF'lerin planlama uygulamasındaki kritik sorunları belirlemede, daha yüksek kurumsal performans elde etmeye yardımcı olma, daha iyi kaynak tahsisi için yöneticiye yardımcı olma ve ayrıca bir kuruluşun faaliyetlerini izlemek için belirlenmiş yönergeleri kullanmada yararlı olduğu bilinmektedir (Talib ve Hamid, 2014).

CSF'ler kullanıldığında, stratejik planlama sürecini desteklerler. CSF'ler, organizasyonun vizyon ve misyonundan ve pazarın stratejik bir değerlendirmesinden yola çıkar. Strateji formülasyonu için CSF'ler kullanıldığında, pazar ve misyon bariz başlangıç noktalarıdır (Dirks ve Wijn,2002).

Sürekli takip edildiği zaman yöneticiler önemli konulara odaklanacaktır. İşletmenin daha iyi verimli bir planlama yapmasına yardımcı olur. İşletme içinde

iletişimin artmasını sağlar. İşletmenin dış etkilere daha sağlıklı dikkate alması aynı zamanda sistemin günün koşullarına uyum göstermesini sağlar (Kaya vd., 2021).

#### **2.4. Kritik Başarı Faktörlerinin Önemi**

Bir kurumun başarısı ve rekabetçi konumuna en çok katkıda bulunan faktörler kritik başarı faktörleri olması sebebiyle bu faktörlerin saptanması ve yönetimi kurumlar için çok önemlidir (Acılar ve Karamaşa, 2011).

CSF'lerinizi bilmenin bazı derin faydaları vardır. Bir kuruluşun kazanan temel performans göstergelerinin (KPI'ler) keşfedilmesine yol açar. CSF'lerinizle ilgili olmayan veya onları etkilemeyen önlemler tanım gereği önemli olamaz ve bu nedenle çoğu zaman ortadan kaldırılabilir. Personel üyeleri neyin öncelikli olarak yapılması gerektiğini bilirler ve bu nedenle günlük eylemleri artık organizasyonun stratejileriyle bağlantılıdır. Birçok raporun önemli veya alakasız olduğu açıkça ortaya çıkacağından, kuruluş genelinde üretilen raporların sayısı azaltılır. Kuruluşun her bir CSF içinde kaydettiği ilerlemeyi raporlamak, yönetim kuruluna ve üst yönetime, kuruluşun performansının mevcut durumu hakkında çok daha net bir anlayış sağlar (Parmenter, 2011). Kritik Başarı Faktörü, hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğu sorusuna cevap veren bir yöntemdir. Birçok yönetici, işte veya boş zamanlarında zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu, kendilerini ilgilendiren birkaç faaliyet alanını düşünerek harcar. Çoğunlukla performansın nasıl geliştirilebileceğini ve performans neyin etkilediğini düşünerek zaman harcar. Kritik başarı faktörleri, bir yöneticinin mevcut veya gelecekteki faaliyet alanları için hedeflerine ulaşmasını etkileyen birkaç değişkendir. Bu değişkenlerin ortaya çıkarılması, yöneticinin birçok işini kolaylaştırır. Bu anahtar değişkenler, şirketin planlama sürecinde, yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirmeye yardımcı olarak veya bilgi sistemi planlamasına yardımcı olarak kullanılabilir (Eberhagen ve Naseroladl, 1992).

Kritik başarı faktörleri, bir yöneticinin dikkatini vermesi gereken nispeten az sayıda gerçekten önemli meseledir. Bu sebeple, "kritik başarı faktörleri" terimi uygun bir şekilde seçilmiştir. İlgili yöneticinin "başarısı" için "kritik" olan birkaç "faktörü" temsil ederler. Her yöneticinin hayatında, dikkatini başka yöne çekebilecek inanılmaz

sayıda şey vardır. Birçok yönetici için başarının anahtarı, en sınırlı kaynaklarını (zamanlarını) başarı ile başarısızlık arasındaki farkı gerçekten yaratan şeylere odaklamaktır. Genel olarak, herhangi bir yönetici için yalnızca çok sınırlı sayıda kritik başarı faktörü vardır. Bir yöneticinin hedeflerini belirlemesi önemlidir hangi hedefler için ateş edeceği. Bu yaygın bir yönetim bilgisidir. Bununla birlikte, bilinçli ve açık bir şekilde, bu hedeflere ulaşmadaki başarısını veya başarısızlığını en çok etkileyecek temel yapısal değişkenlerin neler olduğunu belirlemek de aynı derecede önemlidir. Bunlar kritik başarı faktörleridir. Kritik başarı faktörleri, bu kilit faaliyet alanlarının yönetimden devamlı ve dikkatli bir şekilde ilgilenmesini gerektirecek kadar önemlidir. Her alandaki performansın mevcut durumu sürekli olarak ölçülmeli ve durum bilgisi yönetimin kullanımı için ulaşılabilir hale getirilmelidir (Bullen ve Rockart, 1981).

### **2.5. CSF'nin Yöneticiler İçin Faydaları**

CSF'ler, kendi özel durumundaki belirli bir bireyle ilgilidir. Bunlar sektöre ve şirkete göre uyarlanmalıdır. Bunlar, organizasyonun hiyerarşisi içindeki pozisyona bağlı olarak yöneticiden yöneticiye değişecektir. CSF'ler, endüstrinin ortamı değiştiğinde, şirketin endüstri içindeki konumu değiştiğinde ve yöneticinin önünde yeni sorunlar ortaya çıktığında değişecektir. CSF'lerin, kuruluş içindeki her şeye uygulanabilecek temel göstergeler gibi standart bir ölçüler dizisi yoktur. Bunlar yalnızca tarihsel, toplu veya hesaplanmış bilgileri dikkate alan faktörler değildir (Eberhagen ve Naserolady, 1992).

- Süreç, yöneticinin, yönetimin dikkatini odaklaması gereken faktörleri belirlemesine yardımcı olur. Ayrıca, bu önemli faktörlerin dikkatli ve sürekli bir yönetim incelemesinden geçmesini sağlamaya yardımcı olur.
- Süreç, yöneticiyi bu faktörler için iyi önlemler geliştirmeye ve her bir önlem hakkında rapor aramaya zorlar.
- CSF'nin tanımlanması, kuruluş tarafından toplanması gereken bilgi miktarının net bir şekilde tanımlanmasına olanak tanır ve gereğinden fazla maliyetli veri toplanmasını sınırlar.
- CSF'nin tanımlanması, bir kuruluşu raporlama ve bilgi sistemini öncelikle “toplanması kolay” veriler etrafında kurma tuzağından uzaklaştırır. Bunun

yerine, aksi takdirde toplanamayacak, ancak ilgili belirli yönetim seviyesinin başarısı için önemli olan verilere dikkat çeker.

- Süreç, bazı faktörlerin geçici olduğunu ve CSF'nin yöneticiye özel olduğunu kabul eder. Bu, IS'nin, organizasyonun stratejisindeki, ortamındaki veya organizasyon yapısındaki değişiklikleri barındırmak için gerektiğinde geliştirilen yeni raporlarla sürekli bir akış halinde olması gerektiğini göstermektedir. Bir IS'deki değişiklikler "yetersiz tasarımın" bir göstergesi olarak görülmek yerine, bunlar IS gelişiminin kaçınılmaz ve üretken bir parçası olarak görülmelidir.
- CSF konseptinin kendisi IS tasarımından daha fazlası için faydalıdır. Mevcut çalışmalar, yönetim sürecine birkaç ek yardım alanı önermektedir (José Esteves Sousa 2004).

## **2.6. Kritik Başarı Faktörlerini Belirlemek İçin Üstlenilmesi Gereken Dört Görev**

Başarı faktörlerini ve dış sonuçları ifade edilmelidir. KPI ekibinin, organizasyonundaki son 10 yılı kapsayan stratejik belgeleri gözden geçirmesi, ardından bu belgelerden başarı faktörlerini çıkarması ve geliştirmesi gerekiyor. Başarı faktörleri hala geçerli olduğu için, uzun zaman önce bir yönetici tarafından yazılmış, çok yardımcı olabilecek eski bir stratejik belge bulunabilir.

Görev 1: KPI ekibi, tüm üst düzey yöneticilerle birlikte, herkesin tavsiye için başvurduğu bilge kadın ve erkeklerle, organizasyonun "kahinleri" ile mümkün olduğunca çok görüşme yapmalıdır. Bu bilgilerden başarı faktörlerinin bir listesini çıkarılabilir.

CSF çalışmaya katılacak deneyimli yöneticilerden oluşan bir seçkiyi bir araya getirerek, onları başarı faktörlerinin nasıl ifade edileceği konusunda eğitilmelidirler. Başarı faktörlerinin şunlar olması gerekir:

- Spesifik—Bazen “Gelincik sözcükler” olarak adlandırılan anlamsız, boş sözcükler kullanmaktan kaçınan bir ifade. Yönetim terminolojisinde çok yaygın olan boş kelimelerden kaçınmak sandığınız kadar kolay değil. Yönetim

basamaklarını tırmandıkça, sık sık kullanıldığını duyduğumuz için giderek daha fazla boş kelimeler kullanıyoruz. Ortak gelincik kelimeleri şunları içerir: Hızlandırın, uyarlanabilir, dengeli, engeller, en iyi uygulama, işbirlikçi, dinamik, etkili, verimli, son kullanıcı, güçlendirilmiş, bütünsel, iyileştirmeler, kapsayıcı, yenilikçi, bütünlük, optimize edilmiş, sonuçlar, çıktılar, kalite, tanınma, güvenilirlik, yenileme, sorumluluk, önemli, çözüm, özel, sinerji, hedeflenen, dönüşüm, katma değerli, refah, kazanan, birinci sınıf. “Ürün yelpazemizden artan kârlılık” ifadesi boş bir ifadedir. Bunun nasıl sağlanacağına dair bir kılavuz yoktur. Oysa “7/24 uçakların zamanında kalkış ve varış” açıkça spesifikdir.

- Measurable—Ölçülmeye uygun sözcükleri içeren bir ifade. Hemen bir veya iki ölçü düşünemezseniz, o zaman bu kritere uymaması büyük olasılıktır. “7/24 uçakların zamanında kalkış ve varış” açıkça ölçülebilir.
- Achievable—Personel ile açık ve özlü bir şekilde konuşan ve faaliyeti gerçekleştirilebilir kılan bir ifade. Örneğin, “7/24 uçakların zamanında kalkışı ve varışı” açıkça başarılabılır.
- İlgili—Kuruluştaki personelle ilgili olacak kadar odaklanmış bir ifade. “Uçakların 7/24 zamanında kalkışı ve varışı” birçok operasyonel ekiple açıkça ilgilidir: uçuş ekibi, ön büro, bagaj görevlileri, temizlikçiler, yakıt ve gıda tedarikçileri.
- Zamana duyarlı— Buraya ve şimdiye odaklanan bir ifade. “Uçakların 7/24 zamanında kalkışı ve varışı”, bir havayolu için 7/24 bir zorunluluktur.

Görev 2: İki günlük bir çalıştayda operasyonel kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi

Bu alandaki deneyimlere göre, çoğu kuruluşun, mümkün olduğu kadar çok sayıda üst düzey yönetim ekibinin yanı sıra oracles'ın katıldığı iki günlük bir atölye çalışması yürütmesi gerekecek. Kuruluşun başarı faktörlerini ve ardından hangilerinin kritik olduğunu belirlemeye çalıştığınız için bu çalışmaya deneyimli personelin katılması önemlidir. Ne kadar parlak olurlarsa olsunlar, yeni personel için bir atölye değil.

### Görev 3: Kritik Başarı Faktörlerinin personele sunulması

CSF'ler belirlendikten sonra, bunları sürecin parçası olmayanlara iletmeye ihtiyaç vardır. CSF çalıştayına katılmamış olan üst düzey yönetim ekibi üyeleri, yöneticiler ve personel, bunların nasıl ortaya çıktığını ve önemlerini anlamalıdır.

CSF'ler belirlendikten sonra faydaları en üst düzeye çıkarmak için CSF'lerin çalışan temsilcileriyle tartışılması ve personele iletilmesi gerekir. Personele neyin önemli olduğu söylenirse, katkılarını artırmak için günlük aktivitelerini düzenleyebilirler.

### Görev 4: Her işyerinde duvardaki CSF'ler

Bu önemli bir adımdır; ancak genellikle gözden kaçırılıyor. CSF'lerin bir organizasyonda değişiklik yapmasının tek yolu, personelin CSF'leri yaşaması, nefes alması ve sahiplenmesidir. Bunun gerçekleşmesi için, CSF'lerin sadece bir liste olarak yazılmasından ziyade anlamlı bir şekilde iletilmesi ve üzerinde anlaşmaya varılması gerekir. Örneğin; bir şirket, yıl içinde başarmak istediklerine dair bir karikatür temsili hazırlamalı ve personel bunu ofis duvarlarına asmalıdır. A3 kağıda renkli olarak basılmış olması dikkat çekecektir. Bu kavramın, CSF'leri personele sunmanın ideal bir yoludur (<https://kpi.davidparmenter.com:Erişim> Tarihi 18.03.2022).

Kuruluşunuzun kritik başarı faktörleriyle (CSF'ler) bağlantılı olmayan performans ölçümlerini kullanmak, iş performansını yönetme yeteneğinizi ciddi şekilde engelleyebilir.

## 2.7. CSF'ler, Strateji ve KPI'lar Arasındaki İlişki

Tanım olarak, "kritik" olan herhangi bir faktörün en büyük öneme sahip olması ve çok yüksek önceliğe sahip olması muhtemeldir. Ayrıca, olumlu ve/veya olumsuz nitelikte önemli sonuçlar içermesi de muhtemeldir. Bu nedenle, bir şirket için her faktör eşit öneme sahip olmayacağından, bir şirketin rekabetçi hayatta kalması/başarısı için nispeten sınırlı sayıda faktörün kritik veya "kritik" önemli olacağı sonucu çıkar. Bir şirketin başarısını veya başka bir şekilde nihai olarak belirleyecek olan, bu CSF'ler ve bunların elde edilme derecesidir. Esasen, CSF'ler hem bir şirket içinde hem de onun

harici çalışma ortamında "başarılması gereken" faktörlerdir. 'Başarı' üzerine yapılan bu vurgu, CSF'lerin bir diğer önemli özelliğini, yani eylem odaklı olduklarını vurgulamaktadır. CSF'ler bir amaç için araçlardır, kendi başlarına amaç değildirler. Sonuç olarak, bunlar iş amaçları veya hedefleri değil, şirketin amaçları veya hedefleri tarafından belirlenen bu tür istenen sonuçların elde edilmesini desteklemek için tasarlanmış faaliyet ve süreçlerin kombinasyonlarıdır. Bu da, eyleme geçirilebilir oldukları ve değişken bir ölçüde yönetim tarafından kontrol edilebilir oldukları anlamına gelir. CSF'lere potansiyel olarak ölçülebilir olma özelliğini de veren bir özellik. CSF'lerin bir şirketin hem dahili hem de harici çalışma ortamlarının özelliklerinden türetileceğini veya büyük ölçüde bunlara bağlı olacağını ve şirket yönetiminin özel dikkatini gerektiren çok çeşitli olaylardan, koşullardan, faaliyet koşullarından kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir (Brotherton ve Shaw, 1996). Kritik Başarı Faktörleri (BOS) kavramının kökleri, başarı faktörleri için geliştirilen kavramsal çerçeveden gelmektedir. Daniel'in (1961) başarı faktörleri yaklaşımına dayanarak, Rockart (1979), işletmelerin başarılı bir şekilde çalışması için kritik olan sorunları belirlemelerine yardımcı olmak için CSF'nin yöntemini geliştirdi (Veseli, 2020).

Planların, hedeflerin, yatırım eylemlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmayı ve projelerine daha fazla güvenilirlik sağlamak için izlenmesi gereken bilgilerin neler olduğunu daha kesin olarak belirlemeyi amaçlayan mevcut birçok teknikten biri, "Kritik Başarı Faktörleri" olarak adlandırılan tekniktir. CSF'ler, Daniel tarafından geliştirilen ve daha sonra Rockart (1982) tarafından rafine edilmiş ve popüler hale getirilmiştir (Julio Americo Faitão vd., 2018). Kritik başarı faktörleri, işlerin gelişmesi için işlerin doğru gitmesi gereken birkaç kritik alandır (Corbitt vd., 2000). Anahtar Performans Göstergeleri, kuruluşların stratejisiyle doğrudan ilgili olan, kuruluşların stratejisinin yürütülmesi için kritik olan başarıyı (veya başarısızlığı) belirleyen faktörleri belirleyen ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ve operasyonların ölçülebilir özellikleridir (Chandı, 2009). Performans yönetimi süreci, işin tanımlanması ve değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesi, performans değerlendirme; değerlendirme geri bildirimini sağlamak. Ayrıca belirli ölçülebilir hedeflerin veya temel performans göstergelerinin belirlenmesine de ihtiyaç vardır. Anahtar performans

göstergeleri (KPI'ler), hedeflerin oluşturulup oluşturulmadığını ölçmek için oluşturulmuş kapsamlı, kuruluş çapında hedeflerdir. KPI'lar spesifik, ölçülebilir, kabul edilebilir, gerçekçi ve zamanında olmalıdır. Temel amaç, kurumsal stratejileri uygulamak ve gerçekleştirmek için performansı yönetmek, yönlendirmek ve ölçmektir (Human Resources Development Working Group (HRDWG), 2007).

CSF'ler, anahtar sonuç alanları olarak da adlandırılır ve KPI'lar arasındaki ilişki hayati önem taşır. CSF'leri doğru alırsanız, kazanan KPI'larınızı bulmak çok kolay (örneğin, “uçakların zamanında varış ve kalkışı”) en iyi CSF olarak tanımlandığında, KPI'yi bulmak nispeten kolaydı - şu anda X saatten fazla geciken uçaklar. CSF'ler, kurumsal sağlığı ve canlılığı belirleyen konuları tanımlar. CSF'leri ilk araştırdığınızda, kuruluşun sürekli sağlığı için önemli olan 30 kadar başarı faktörü ortaya çıkarabilirsiniz. Onları inceltmenin ikinci aşaması çok önemlidir. Daha iyi uygulama, organizasyonun büyüklüğü ne olursa olsun, kurumsal CSF'lerin beş ile sekiz arasında sınırlandırılması gerektiğini önermektedir. Bununla birlikte, bir holding için, CSF'ler büyük ölçüde sektöre özel olacaktır (örneğin, bir havayolunun CSF'leri, bir perakende plak zinciri mağazasınınkinden farklıdır). Bu nedenle, holding içinde önerilen beş ile sekizden daha büyük bir BOS koleksiyonu olacaktır. CSF'ler ve strateji arasındaki ilişkiyi anlamak önemlidir. Bir kuruluşun CSF'leri bir dizi özellikten etkilenir. Çoğu endüstri bir veya iki genel CSF'ye sahip olacaktır (örneğin, havayolu endüstrisi için “uçakların zamanında varış ve kalkışı”). Bununla birlikte, her kuruluşun bazı benzersiz geçici koşulları (örneğin, bir nakit akışı krizi), bazı CSF'leri vardır. Bir kuruluşun CSF'lerinin ana etkisi, olağan faaliyetleri üzerindedir. Başarılı bir şekilde uygulanırsa stratejik girişimler, daha sonra CSF'ler aracılığıyla yönetilen yeni ticari girişimler yaratacaktır (Parmenter, 2011).

Teknolojinin sürekli gelişmesi ve küreselleşme hizmet işletmelerini bilgi ve iletişim teknolojilerinde rekabet etmeye zorlamaktadır. ERP (kurumsal kaynak planlama) sistemi restoran ve otellerde en çok finans, insan kaynakları ve tedarik zinciri yönetimi alanlarında uygulanmaktadır. ERP sistemi, müşterilerin demografik özelliklerini, yemek yeme alışkanlıkların, ortalama yeme sürelerini, kişileştirilmiş fiyatlandırma politikası uygulanabilmesini sağlar. Hizmet sektöründe işgücünün

verimli kullanılması en mühim faktörler arasındadır. ERP çalışanların tecrübelerini, eğitim ve yeteneklerini kayıt altına alır (Tekbaş, 2013).

## 2.8. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)

İşletmeler, günümüzde bilgi tabanlı teknolojilere yaptıkları yatırımlar artmakta ve bu yatırımlar yardımıyla işletmeler faaliyetlerini daha etkin bir biçimde gerçekleştirmektedir. Bu sebeple işletmeler hedeflerine ulaşabilmek için güçlü bilgi sistemi olan ERP'yi kullanmışlardır. ERP'nin bütünleşik veritabanı yardımıyla bütün departmanlar aynı bilgiye aynı zamanda güvenli bir biçimde erişebilmektedir. Bu da işletmenin hem verimlilik hem de kârlılığını artırmaktadır. ERP sisteminin kuruma sağladığı faydalar vardır fakat başarılı bir şekilde uygulanmalıdır. Başarısız olması zaman, para, verimlilik kaybına sebep olacaktır (Tekbaş, 2013).

ERP, Kurumsal Kaynak Planlaması anlamına gelir. Kullanılan diğer yaygın adlar şunlardır: Enterprise Information Systems (EIS), Enterprise Wide Systems (EWS) veya Enterprise Systems (ES). Kurumsal sistemler “işlem odaklı veri ve iş sürecinin bir organizasyon genelinde entegrasyonunu sağlayan ticari yazılım paketleridir”. Tipik olarak ERP sistemleri, insan kaynakları, satış, finans ve üretim gibi çeşitli modüllerden oluşan ve gömülü iş süreçleri boyunca işlem tabanlı verilerin organizasyonlar arası entegrasyonunu sağlayan yazılım paketleridir. Bu yazılım paketleri, belirli sınırlara kadar her organizasyonun özel ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilir (Jose Manuel, 2004).

Küreselleşmeyle birlikte köklü yapısal değişimde endüstri toplumu, yerini yapısal farklılıklar gösteren bilgi toplumuna bırakmıştır. Endüstri toplumundaki stratejik faktörlere sahip olan sermayenin yerini bilgi almıştır. Bir işletme için şart olan enerji ve makineler kadar bilgi de bir o kadar önemli kaynaktır. İşletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlayan bilgi teknolojilerinden olan ERP teknolojileri kurumda çalışanların kolay bir şekilde uyum sağlayacakları biçimde yazılım şirketleri tarafından üretilmektedir. Bu teknoloji işletmeler tarafından temin edildikten sonra danışmanlık süreci ve süreç esnasında çalışanların ERP mantığını çözmeleri kritiktir (Yılmaz, 2009).

ERP, belirli işlevsel alanlar için destek sağlayan, genellikle "eski sistemler" olarak adlandırılan eski sistemlerin yerini alması anlamına gelir. Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) uygulamaları, kuruluşların bilgi akışlarını ve iş süreçlerini entegre etmelerine yardımcı olan yazılım paketleridir. Genellikle, verileri gerçek zamanlı olarak toplayan ve depolayan tek bir veritabanı kullanarak kuruluştaki farklı departmanları ve işlevleri destekler. Bir iş organizasyonunda tam olarak gerçekleştirildiğinde, birçok fayda sağlayabilirler; döngü süresini kısaltmak, daha hızlı bilgi işlemlerini mümkün kılmak, daha iyi finansal yönetimi kolaylaştırmak, e-ticaret için zemin hazırlamak ve örtülü bilgiyi açık hale getirmek. Bir Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sisteminin uygulanması pahalı ve zaman alıcıdır. Sistemin kabul edilmesini ve etkin bir şekilde uygulanmasını teşvik etmek için tasarlanmış uygulama öncesi katılım ve eğitim ile önemli bir maliyet ilişkilendirilir (Helm vd., 2003). Bir ERP'yi uygulamak, bir ERP çözümünün faydalarından yararlanmak için dikkatle yönetilmesi gereken büyük değişikliklere neden olur. Başarılı bir uygulamanın sağlanması için dikkat edilmesi gereken kritik konulardan bazıları şunlardır (Bingi vd., 1999):

- Üst yönetimin süreçle ilgili vermiş olduğu taahhütler,
- Halihazırda işleyen süreçlerin yeniden yapılandırılması,
- ERP'nin işletmedeki diğer bilgi sistemleri ile entegrasyonu,
- Danışmanların ve işgörenlerin seçimi ve bunların yönetimi,
- İşgörenlerin yeni süreç hakkındaki eğitimleri.

### **2.8.1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tarihi**

ERP sistemlerinin kökleri 70'li yıllardaki Malzeme İhtiyaç Planlama sistemlerine (MRP) kadar uzanmaktadır. Bu sistemler, Üretim Kaynak Planlama sistemlerine (MRPII) evrildi. ERP sistemleri tarihinde dört aşamayı tanımlar:

- 1960'lar - Yazılım paketlerinin çoğu (o zamanlar genellikle ısmarlama geliştirildi), geleneksel envanter kavramlarına dayalı envanteri işlemek için tasarlandı.

- 1970'ler - Odak, son ürünler için oluşturulan ana programı alt montajlar, bileşenler ve hammadde planlaması ve tedariki için zaman aşamalı net gereksinimlere çeviren MRP sistemlerine kaydı.
- 1980'ler - MRP-II sistemleri kavramı, MRP'nin atölye ve dağıtım yönetimi faaliyetlerine bir uzantısı olarak gelişti.
- 1990'ların başı - MRP-II, mühendislik, finans, insan kaynakları, proje yönetimi, yani herhangi bir ticari kuruluştaki neredeyse eksiksiz faaliyet gamı gibi alanları kapsayacak şekilde daha da genişletildi. Bu nedenle, ERP (kurumsal kaynak planlaması) terimi ortaya çıktı (Jose Manuel, 2004).

Dünya çapındaki çok büyük organizasyonların çoğu halihazırda ERP'yi benimsemiştir ve giderek artan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) de bunu uygun maliyetli ve rekabetçi bir gereklilik olarak görmektedir. ERP'nin kapsamlı ve sıkı entegrasyonu ancak son yıllarda mümkün hale gelse de, ERP'nin 1970'lerden beri yaygın olarak kullanılan büyük, paketlenmiş uygulama yazılımlarında bir geçmişi vardır (Klaus., 2000).

ERP tüm tedarik zincirinin planlama, kontrol ve küresel (kaynak) optimizasyonu için bir iş modeline dayalı tüm fonksiyonlar için entegre, çok boyutlu bir sistem. Tüm iç ve dış taraflara katma değerli hizmetler sağlayan son teknoloji IS/IT teknolojisi. ERP, hem 1980'lerin MRPII (Üretim Kaynakları Planlaması) hem de 1970'lerin MRP (Malzeme İhtiyaç Planlaması) sistemlerinin 1990'larda (daha fazla "arka ofis" işlevleriyle) geliştirilmiş halidir (Al-Mashari, 2001). MRP ve MRP II terimlerinden türediği düşünülen ERP küresel bilgi entegrasyonu gerçekleştiren bir yazılım stratejisidir (Erdil, 2010). MRP veya MRP-I sistemi 1960'ların ortalarında başlatıldı ve üretimdeki her bir son ögenin montajı için gereken parça, bileşen ve malzeme sayısını belirlemek için mantıklı, kolay anlaşılır bir yöntem sağlamak için hızla popüler oldu. Bilgisayar gücü arttıkça ve yazılım uygulamalarına olan talepler arttıkça, MRP sistemleri malzemelerin yanı sıra diğer kaynakları da dikkate alacak şekilde gelişti. Programlama, envanter kontrolü, finans, muhasebe ve borç hesapları gibi işlevleri içerecek yazılım modülleri eklendi (Alwabel vd., 2006). ERP sistemleri,

MRPII'nin bir uzantısıdır ve MRPII'den çok daha entegredir. ERP, üç nedenden dolayı MRPII'den çok daha iyidir:

1. ERP, tüm işletme genelinde tek bir kaynak planlama araçları seti uygular.
2. ERP, satış, işletme ve finansal verilerin gerçek zamanlı entegrasyonunu sağlar.
3. ERP, kaynak planlama yaklaşımlarını müşterilerin ve tedarikçilerin genişletilmiş tedarik zincirine bağlar (Alwabel vd., 2006).

### **2.8.2. ERP'nin Gelişimi**

ERP yazılımı geleneksel olarak imalat, inşaat, havacılık ve savunma gibi sermaye yoğun endüstriler tarafından kullanılmaktadır. Son zamanlarda finans, eğitim, sigorta, perakende ve telekomünikasyon sektörlerine tanıtıldı. ERP'nin MRPII'nin geliştirilmiş ve eklenmiş işlevselliğe sahip bir uzantısı olduğu ileri sürülmektedir (Chung vd., 2000). MRPII, başlangıçta verimli üretim planlamasında bir sonraki mantıklı adım olarak görülse de, şirketler, kârlılık ve müşteri memnuniyetinin, üretimin ötesine geçen ve finansman, satış ve dağıtım ile insanı kapsayan tüm kuruluş için geçerli olan hedefler olduğunu çabucak anladılar (Klaus, 2000).

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılım pazarı, yazılım endüstrisinde en hızlı büyüyen pazarlardan biridir. Birkaç proje başarısızlığı ve büyük bir kalifiye ve deneyimli işçi sıkıntısı ile sert bir başlangıç yaptı. ERP pazarının önümüzdeki beş yıl içinde şu anki 15 milyar dolardan 50 milyar dolara çıkması bekleniyor. ERP çözümleri için tahmini uzun vadeli büyüme oranları stratosferik yüzde 36 ila yüzde 40'tır. Bazı tahminler, bu pazarın nihai boyutunu 1 trilyon dolar olarak belirledi. Son zamanlarda SAP AG, Baan ve Oracle gibi büyük ERP satıcıları önemli finansal sonuçlar bildirdiler. Bu olağanüstü büyümeye katkıda bulunan tahmin, Fortune 1000 şirketlerinin yüzde 70'inin ERP sistemlerine sahip olduğu veya yakında kuracağı ve ERP satıcılarının brüt geliri 250 milyon doların altında olan orta ila küçük ölçekli sektörlere geçme girişimleridir. ERP satıcıları, ürünlerini daha uygun fiyatlı hale getirmek için bu endüstrilerle agresif bir şekilde anlaşmalar yapıyor. Örneğin, önde gelen ERP satıcılarından biri olan SAP, ürünlerini 150 milyon ila 400 milyon dolar gelir aralığındaki müşterilere kısa süre önce satmaya başladı (Bingi vd., 1999).

### 2.8.3. ERP'nin Faydaları

ERP uygulamalarının altı ortak motivasyonu şunlardır: Ortak bir platform ihtiyacı, süreç iyileştirme, veri görünürlüğü, işletme maliyetlerini düşürme, artan müşteri duyarlılığı ve gelişmiş stratejik karar verme (Jose Manuel, 2004).

Mevcut ERP sistemleri, şirketlere temel iş süreçlerinin performansını sistematik ve etkili bir şekilde ölçmek ve işin çeşitli yönlerinin katkısını değerlendirmek için mekanizma sağlar. Bir ERP sistemi, bir işletmenin tüm süreçlerini ve fonksiyonlarını entegre etme ve tüm organizasyonun eksiksiz bir resmini sunma potansiyeline sahiptir. Bir organizasyon içindeki çeşitli bölümlerin başarılı bir şekilde bilgi paylaşmasını ve birbirleriyle iletişim kurmasını sağlar (Alwabel vd., 2006).

“ERP, aşağıdaki boyutların her birini içermek üzere hem iş hem de bilgi teknolojisi dünyaları üzerinde büyük etkisi olan bir kurumsal harikadır (Jose Manuel, 2004):

- ERP dünyadaki çoğu büyük şirketi etkiler.
- ERP, birçok Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeyi etkiler.
- ERP, rakiplerin davranışlarını etkiler.
- ERP, iş ortağı ihtiyaçlarını etkiler.
- ERP, danışmanlık firmalarının doğasını değiştirmiştir.
- ERP, değişim mühendisliği için birincil araçlardan birini sağlar.
- ERP, birçok “en iyi uygulamayı” yaymıştır.
- ERP, istemci sunucu bilgi işlem ilk kurumsal ürününü verdi.
- ERP, bilgi sistemi işlevlerinin doğasını değiştirmiştir.
- ERP, tüm fonksiyonel alanlarda işlerin doğasını değiştirmiştir.
- ERP maliyetleri yüksektir.
- ERP büyük bir pazar büyümesi yaşadı.

Kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemleri son on yılda birçok kuruluş tarafından benimsenmiştir. Bu sistemler, entegre ve gerçek zamanlı planlama, üretim ve müşteri yanıtını kolaylaştırarak kurumsal bilgi işlemde devrim yarattı (Bradford ve

Florin, 2003). ERP sistemlerinin pek çok özelliği, işletmelere sağlanan bilgilerin miktarını ve kalitesini büyük ölçüde artırmış, yönetim süreçlerinde verimlilik elde etmelerine yardımcı olmuştur. Yıllar geçtikçe, ERP sistemlerinin başarısı hakkında çok şey öğrenildi. Birçok araştırmacı, ERP'nin iş planlaması ve organizasyonel hedefler için muazzam destek sağladığını göstermektedir (Alwabel vd., 2006).

#### **2.8.4. ERP Sistemleri Uygulamasının Avantajları**

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), organizasyonun üretimden satışa ve tedarikten muhasebeye kadar olan iş süreçlerini ortak bir bilgi teknolojisi platformu altında entegre etmek için organizasyon çapında bir yazılımdır (Bayraktar ve Efe, 2006).

Küresel bilgi teknolojilerindeki önemli gelişme ve giderek yoğunlaşan rekabetçi piyasa ortamı, birçok şirketi işlerini dönüştürmeye itmiştir. Kurumsal kaynak planlaması (ERP), böyle bir dönüşümü mümkün kılacak en son ortaya çıkan işlemci yönlendirme araçlarından biri olarak görülüyor. Gelişimi, hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara yeni zorluklar ve fırsatlar sundu (Al-Mashari, 2001).

Bir ERP sistemi kurmanın faydaları oldukça yaygındır. Bir ERP sistemi, bir şirketin veri akışlarını yeniden yapılandırır ve çok sayıda bilgiye doğrudan erişim ile yönetim sağlar. İşi hızla değişen ve oldukça rekabetçi bir ortamda yürütmek, bir ERP sistemini uygulamanın birincil amacıdır. Bu nedenle, bir ERP sisteminin uygulanması rekabetçi bir gereklilik olarak görülebilir. Bir ERP sisteminin uygulanması maliyetli ve zaman alıcı olsa da, faydaları değerlidir. Dikkatli planlama ve doğru ERP sisteminin seçimi ile bir şirket, tepki vermeme, üretkenlik, zamanında sevkiyatlar ve satışların yanı sıra tedarik sürelerinde, satın alma maliyetlerinde, kalite problemlerinde ve envanterlerde azalmalar dahil olmak üzere önemli faydalar elde etmeyi bekleyebilir. İç süreçlerin yönetimini geliştirme yeteneği, bir ERP sisteminin uygulanmasının bir faydası olsa da, kurumsal kaynak planlaması aynı zamanda bir organizasyonun dış süreçlerinin çoğuna da fayda sağlar. ERP sisteminin müşterilere çevrimiçi ürün sipariş etme ve ürün fiyatlandırması ve bir siparişin durumu hakkında sorgulama yeteneği de dahil olmak üzere daha verimli ve daha yüksek kaliteli bir hizmet düzeyi sunarak

müşteri ilişkileri yönetimine yardımcı olduğunu ileri sürmektedir. Büyük şirketler için ERP'nin iletişimi, bilgi dağıtımını ve analizini hızlandırdığını, şirketin temel süreçlerini, ürün planlamasını, lojistik, muhasebe ve finansal hizmetlerini, insan kaynaklarını birleştirerek kurumsal bölümler arasında veri alışverişini kolaylaştırdığını açıklar. ERP sistemi, bir organizasyonun tüm organizasyonda kullanılan tüm verileri entegre etmesini sağlar (Alwabel vd., 2006).

### **2.8.5. ERP Dezavantaj**

ERP uygulaması, hem maliyet hem de geliştirme açısından bir yük olabilir. Ortadan bir doğumdan sonra kazanılması gereken bir şeyden vazgeçebilir. Bu, ERP uygulamalarının yaklaşık %90'ının geç veya bütçeyi aştığı tespitinde yansıtılmaktadır. Bir faydayı görmek için yeni sistem kurulduktan sonra ortalama sekiz ay sürecek ERP'ler, hatalı bir şekilde kullanılırsa, bir organizasyonel iş uygulamalarında ve üzerinde olumsuz bir kullanım olabilir. Ancak ERP ne kadar doğru uygulanırsa şirket o kadar çok fayda sağlar (Alwabel vd., 2006).

### **2.8.6. ERP Yaşam Döngüsü**

ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) sistemleri, "1990'larda bilgi teknolojisinin kurumsal kullanımındaki en mühim gelişme" sayılabilir. ERP uygulamaları genellikle büyük insan gruplarını ve diğer kaynakları içeren, önemli bir zaman baskısı altında birlikte çalışan ve birçok öngörülemeyen gelişmeyle karşı karşıya kalan büyük, karmaşık projelerdir (Akkermans ve Helden, 2002).

ERP yaşam döngüsü 4 aşamadan oluşmaktadır;

1. Değerlendirme
2. Uyarılama
3. Canlı Kullanım
4. İyileştirme –Geliştirme

Bu aşamalar ERP uygulamalarının kurulum ve uygulamalarının sürekliliğini sağlar böylelikle bu süreç içindeki kritik başarı faktörleri yönetiminde sürekliliği

sağlanmış olur. Bu aşamaları kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür (Bayraktar ve Efe, 2006):

- Değerlendirme aşamasında; halihazırdaki iş süreçlerinin gereksinimlerinin belirlenmesi ve bunlara yanıt verebilecek yazılımların incelenmesi ve tedarikçilerin seçimini içerir.
- Uyarlama süreci, sistemin fiilen kurulmasının gerçekleştirildiği aşamadır.
- Canlı kullanıma geçiş de kurulan sistemin devreye alınması ve yeni iş süreçlerinin günlük rutin faaliyetlerde kullanılmaya başlanmasını kapsar.
- Son aşamada yani iyileştirme- geliştirme aşamasında ise ERP'nin gelişen ve değişen teknolojilere uyum sağlamasıdır.

## **2.9. ERP İçin Kritik Başarı Faktörleri**

Kurumsal Kaynak Planlama imalat sektöründe kullanımı kadar hizmet sektöründe de (hastane, otel, restoran vb.) kullanımı yaygınlaşmıştır ve hizmet sağlayıcıların iş performansını artırmıştır. ERP, organizasyonların bütün birimlerinden gelen bilgilerin ortak bir veritabanında birleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Tekbaş, 2013).

Kritik başarı faktörü (CSF) yaklaşımı, üst yönetimin temel bilgi gereksinimlerini vurgulayan kurumsal stratejik planlama için yukarıdan aşağıya bir metodolojidir. Kritik başarı faktörleri belirlendikten sonra, yöneticiler, piyasada başarıyı sağlamak için firmanın ilgili alanlardaki yetkinliğini geliştirmek için harekete geçmelidir. Kritik başarı faktörleri sonuçların, eğer tatmin ediciyse, organizasyon için başarılı bir rekabet performansı sağlayacak sınırlı sayıda alandır, çünkü dikkatleri işlerin doğru gitmesi gereken alanlara odaklayabilirler (Li vd., 2006). ERP'nin başarılı bir şekilde uygulanması için kritik başarı faktörlerinin (CSF) araştırılması gerekir. ERP işletmeye malzeme, insangücü, sermaye ve bilgi kaynaklarını etkin ve verimli kullanılmasını sağlar. ERP sistemi pahalı bir sistemdir ve uzun bir zaman ve emek gerektirir. ERP sistemi kullanıcılarına gerekli bilgiler verilmelidir. ERP'nin başarısını etkileyen kritik başarı faktörü; proje takımı, değişim yönetimi, iyi bir iş planı ve

vizyon, etkili iletişim, yazılım geliştirme, sorun giderme, performans değerlendirme, üst yönetimin desteğidir (Tekbaş, 2013).

CSF'lerin bir yönetici ve/veya organizasyon için başarıyı garantilemek için iyi gitmesi gereken birkaç şey olduğunu belirtmişlerdir. Yüksek performans neden olmak için özel ve sürekli dikkat edilmesi gereken yönetim alanlarını temsil eder (Alazmi ve Zairi, 2003).

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ülkeler, bölgeler ve bireysel destinasyonlar yatırım ve ziyaretçi çekmek için birbirleriyle rekabet ettikçe yerlerin pazarlanmasının önemi arttı. Etkili bir şekilde rekabet edebilmek için kritik başarı faktörlerini (CSF'ler) belirlemek ve bunların kişinin stratejik planlamasına dahil edilmesini sağlamak esastır (Baker ve Cameron, 2008).

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemleri, temel iş süreçlerini otomatikleştiren, kurumsal çapta yüksek düzeyde entegre bilgi sistemleridir (Holland ve Light, 1999). Bir CSF, ERP uygulamasının başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için gerekli görülen herhangi bir koşul veya öğeye referans olarak tanımlanır (Finney vd.,2007).

Slevin ve Pinto (1987), başarılı proje uygulaması için iki tip CSF'nin (taktik ve stratejik) zorunlu olduğunu iddia etti. Ancak, bunların önemi projenin yaşam döngüsüyle (yani kavramsallaştırma, planlama, yürütme ve sonlandırma) bağlantılı olmalıdır. Stratejik konular, başlangıçta çok önemli oldukları için çok önemlidir, taktik konular ise projenin son aşamalarında çok önemlidir. Başarılı bir ERP projesinin gereksinimlerine ilişkin modelleri, taktik ve stratejik CSF'ler arasındaki farkı korudu; bununla birlikte, CSF, her bir faktörün ilgili ERP projelerine özel olarak uygun olması için değiştirildi (Silva ve Rahimi, 2007). Kritik Başarı Faktörleri (CSF) stratejik, taktik olarak incelenebilir (Remus, 2006).

Holland ve Light (1999) tarafından ERP uygulaması için CSF modeli. Bu model, Slevin ve Pinto'nun (1987) modelinin bir uyarlamasıdır.

**Tablo 2. 1.** Stratejik ve Taktiksel CSF

<b>Stratejik CSF</b>	<b>Taktiksel CSF</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eski sistemler</li> <li>- İş vizyonu</li> <li>- ERP stratejisi</li> <li>- Üst yönetim desteği</li> <li>- Proje programı ve planı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Müşteri danışmanlığı</li> <li>- Personel</li> <li>- BPC ve yazılım yapılandırması</li> <li>- Müşteri kabulü</li> <li>- İzleme ve geri bildirim</li> <li>- İletişim</li> <li>- Sorun giderme</li> </ul>

**Kaynak:** Holland ve Light (1999).

### **2.9.1. Stratejik Faktörler**

Stratejik faktörler iş vizyonu, üst yönetim desteği ve proje programları/planları Slevin ve Pinto'ya (1987) dayanmaktadır. Ek olarak, Roberts ve Barrar'ın (1992) "önceler" olarak adlandırdıklarına benzer şekilde, ERP stratejisinin önemini ve eski sistemlerin rolünü belirlendi. İş vizyonu, projenin uygulanmasının arkasındaki iş modelinin netliğidir. Kuruluşun nasıl çalışması gerektiğine dair net bir model var mı? Belirlenebilecek ve izlenebilecek hedefler/faydalar var mı? Üst yönetim desteği, organizasyondaki üst yönetimin kendi katılımları ve değerli organizasyonel kaynakları tahsis etme istekliliği açısından projeye bağlılık düzeyidir. Proje takvimi/planları, projenin kilometre taşları, kritik yollar ve projenin sınırlarının net bir görünümü açısından resmi tanımıdır (Holland ve Lights, 999).

### **2.9.2. Taktik Faktörler**

Müşteri danışmanlığı, personel, müşteri kabulü, izleme ve geri bildirim ve iletişim, Slevin ve Pinto'ya (1987) dayanmaktadır. Müşteri danışmanlığı, resmi eğitim ve öğretimi içeren iş sürecinin tasarımı ve uygulanmasına kullanıcıların katılımıdır. Müşteri kabulü, sistemin kullanıcı tarafından kabul edilmesidir ve iş süreçlerinin sahiplerinden alınmasını temsil eder. İzleme ve geri bildirim, proje ekibinin üyeleri arasında bilgi alışverişi ve kuruluş kullanıcılarından gelen geri bildirimlerin analizidir. İletişim, proje yönetim ekibinden organizasyonun geri kalanına projenin ilerlemesinin resmi tanıtımı ve reklamıdır (Holland ve Lights, 1999).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİYLE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR TURİZM İŞLETMESİ UYGULAMASI

İşletmelerin finansal ve finansal olmayan faaliyetlerini anlık, günlük ve periyodik olarak izlemesi gerekmektedir. İşletmelerin en büyük sıkıntısı hedeflerini doğru belirleyememeleridir. Öncelikle bir işletme hedeflerini doğru belirleyip bu hedefler doğrultusunda işletmenin amaçlarına uygun performans göstergelerini seçmelidir. Çalışmanın üçüncü bölümünde Türkiye ve dünyadaki işletmelerin temel performans göstergeleri ve kritik başarı faktörlerine dair çalışmalar incelenmiştir. Ardından uygulama kısmına yer verilmiştir.

#### 3.1.Literatür Taraması

Yazıcı ve Utar (2022), çalışmalarında otel işletmeciliğinde uygulanan ilk oyunlaştırma örneğinin başarısız olmasının sebeplerini incelemek ve gelecekteki uygulamalar için kritik başarı faktörlerini saptamaktır. Oyunlaştırma oyun öğelerinin gerçek hayata uyarlanmasıdır. Turizm alanında ilk ve tek örnek hakkında ayrıntılı bilgi bulmak için örnek olay (vaka) yönteminden yararlanılmıştır. Otelin internet sitesi, diğer internet siteleri, tezler ve makaleler kullanılarak oyun ile ilgili on iki kaynağa ulaşılabilmektedir. Toplanan veriler içerik analizi ile kodlanarak başarısız olmasının sebepleri saptanmıştır. Araştırma sonucunda ilk oyunların kötü ve eksik oyun tasarımı nedeniyle başarısız olduğu saptanmıştır. Otellerde uygulanacak oyunların tasarımında disiplinler arası çalışma, oyuncu etkileşimi, oyuncu tipleri, turizm değişkenliğine uyum, oyuncuların kuşak farklılıkları, oyunun net hedefler üzerine kurgulanması, oyuncu motivasyonu, oyunlaştırılmış oyunlardan beklentiler ve yönetimin desteği olmak üzere dokuz kritik başarı faktörü belirlenmiştir.

Bazargani and Kiliç (2021), çalışmalarında seyahat ve turizm rekabetçiliğinin dünya genelinde turizm sektörünün performansı üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Üç aşamalı en küçük kareler panel veri tahmin tekniklerini kullanılmıştır sonuç olarak; KT'nin dünyadaki tüm bölgeler ve ülkelerin gelir grupları

için turizm akışlarının ve GSYİH'ye turizm katkısının ana itici gücü olduğunu ortaya koymaktadır. Altyapı, turizm performansının evrensel bir itici gücü iken, politika koşulları, elverişli çevre ve Doğal ve Kültürel Kaynaklar da turizm performansının kritik belirleyicileridir. Fiyat, küreselleşme ve tamamlayıcı koşullar turizm performansının önemli belirleyicileridir. Sonuçlar, turizm rekabet gücünün, Asya ve Afrika'nın ardından gelen MENA bölgesine turist gelişi üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu, Amerika'ya ise etkisinin en az olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda KT'nin küresel olarak turizm performansı üzerinde ve dünyadaki tüm bölgeler ve ülkelerin gelir grupları için önemli bir pozitif etkiye sahiptir. Bu, TC'nin dünya genelinde turizm akışlarının ve turizmin GSYİH'ye katkısının ana itici gücü olduğu anlamına gelir.

Acar ve Özçelik (2021), çalışmalarında muhasebe bilgi sistemleri tarafından üretilen bilgilerin kalitesini etkileyen kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve önemlilik düzeylerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Toplam kalite yönetimi, bilgi yönetimi, bilgi kalitesi ve bilgi sistemleri alanlarındaki literatür taraması ile muhasebe bilgilerinin kalitesini etkileyebilecek kritik başarı faktörleri belirlenmiştir. Tanımlanan kritik faktörlerin algılanan önemi ile ilgili anket, sanayi şirketlerinin muhasebe yöneticilerine uygulanan bir anket ile değerlendirildi. Çalışmada kritik başarı faktörleri hakkında geliştirilen hipotezler test edilmiş ve kritik başarı faktörlerinin algılanan önem düzeyleri tespit edilmiştir. Muhasebe Bilgi Kalitesini Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri CSF'ler; 1- Üst yönetim desteği 2- Eğitim 3- Sistemin yapısı (MBS'nin yapısı) 4- Veri Kaynakları kalite yönetimi 5-Bilgi kalitesi kontrolü ve raporlama 6- Süreç kalite yönetimi 7- Personel ilişkileri 8- Kalite bölümünün rolü 9- Müşteri odaklılık 10- Bilgi üretim stratejisi 11-Organizasyonel yapı 12- Takım Çalışması.

Kaya vd.,(2021), çalışmalarında Trabzon ilindeki otel işletmelerinde başarı ve rekabet avantajı elde etmek için odaklanması gereken faktörleri belirlemektir. Araştırma verilerinin bir kısmı nicel, bir kısmı ise nitel yöntemlerle toplanmıştır. Nicel veriler 19 otel yöneticisine anket uygulanarak, nitel veriler ise 10 otel yöneticisi ile yapılandırılmamış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Nicel verilerin analizinde

ortalama ve standart sapma analizi, nitel verilerin analizinde tek durum modeli, iki durum modeli ve kelime bulutu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otel yöneticilerinin en önemli gördükleri Kritik Başarı Faktörlerinden (KBF) bazıları şu şekilde sıralanabilir: ek hizmetler (konaklama geliri hariç gelir getirici, otelin çekiciliğini artıracak hizmetler) işletme ve tesislerde konaklayan misafirler dışında kullanabilecekleri), fazlalık, misafirlerle iletişim, otel odalarının tasarımı ve kalitesi, misafir tavsiyeleri, uluslararası bir marka oluşturma ve işletmenin sosyal medyadaki etkinliği.

Veseli (2020), çalışmasında Kosova'daki konut inşaatı endüstrisinde stratejik planlama için kritik başarı faktörlerini hem organizasyonel hem de müşteri perspektiflerinden ve bunların konut inşaatı bağlamında nasıl uygulandıklarını incelemiştir. Bu çalışmada, veri indirgeme ve veri görüntüleme analiz tekniği kullanılarak nitel olarak analiz edilen birincil verileri toplamak için vaka çalışması stratejisi ve derinlemesine görüşmeler kullanılmıştır. Bulgular, Kosova'daki konut inşaat şirketlerinin başarısı için kritik olarak 17 faktörün tanımlandığını ortaya koymuştur. Ayrıca, her iki paydaş grubundan önemli olduğu düşünülen 11 faktör için betimsel bir analiz sunulmaktadır. Faktörler sırasıyla şu şekildedir; satış sonrası hizmet, marka, müşteri hizmetleri, tasarım ve mimari, farklılaşma stratejisi, finansal güç, altyapı, konum, pazarlama, fiyat ve inşaat kalitesini içerir. Bu çalışmanın bulguları, her iki paydaş grubunun da satış sonrası hizmetin Kosova'daki konut binalarında yaşayanların yaşam kalitesini iyileştirmek için önemli olduğu konusunda hemfikir olduğunu göstermektedir.

Alhabeeb and Rowley (2018), çalışmalarında e-öğrenme ile ilişkili Kritik Başarı Faktörlerini belirlemek ve faktörlerin hem akademik personel hem de öğrenciler için aynı olup olmadığını araştırmaktır. Bu nedenle, Suudi Arabistan'da e-öğrenmenin etkinliğine ve ayrıca e-öğrenmenin farklı paydaş gruplarındaki bakış açılarındaki farklılıklara ilişkin sınırlı bilgi temellerine katkıda bulunmaktadır. Daha önceki araştırmalara dayanarak, Suudi Arabistan'daki King Saud Üniversitesi'ndeki akademik personel ve öğrencilerin uygun örneklerine bir anket tasarlanmıştır. Buna göre, bu çalışmadan elde edilen en önemli bulgu, öğrencilerin ve akademik personelin

bakış açılarının farklılaşmasıdır. Öğrenciler için en önemli üç CSF (önem sırasına göre) şunlardır: teknoloji altyapısı, eğitmen özellikleri ve öğrenci özellikleridir.

Aydemir (2018), çalışmasında Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasının yayımlanmış olduğu sektör bilançoları yardımıyla hastane hizmetleri alt sektörü 2013-2015 yılına ait finansal tablolar oran analizi ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda özsermayenin zayıf olduğu likidite oranlarının orta düzeyde olduğu, satış maliyetlerinin yüksek, karlılığın performansı ise zayıf olduğu saptanmıştır.

Gümüş ve Çıbık (2018), çalışmalarında Borsada işlem gören gayrimenkul yatırım ortaklığı işletmelerinden 25 işletme ele alınıp bu işletmelerden özsermaye verimliliği dupont analiziyle incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda yatırımcıların yatırım kararı almasına yardımcı olacak veriler ortaya konup en iyi ve en kötü olan işletmeler saptanmıştır.

Milandrie Marais, Engelina du Plessis, Melville Saayman (2017), çalışmalarında turizm endüstrisinde kritik başarı faktörleri üzerine yapılan araştırmaların bir incelemesi yapılmış, böylece uygulandığı alanların, yaklaşımın ve bu araştırmanın yapılma gerekçesinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunulmuştur. Turizm küresel bir faaliyet olarak büyümüştür ve turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte çalışan farklı endüstrilerin bir kesitini içermektedir. Araştırmalar, kritik başarı faktörlerinin tanımlanmasının birçok faydaya yol açabileceğini bulmuştur. Bu faydalar, kaynakların verimli bir şekilde tahsis edilmesini, konumlandırmayı, artan başarıyı içermektedir. Araştırma sonuçlarına göre ilk bulgu, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinin turizm endüstrisinde popüler bir çalışma alanı olduğunu ortaya koymaktadır. İstatistiksel analizlerle daha sık tespit edilen beş faktöre Müşteriler ve Tesisler dahil edilirken, betimsel analizlerle tespit edilen en sık beş faktöre Etkinlik ve Pazarlama dahil edilmiştir. Beş faktör arasında insan kaynakları, finans ve kalite yer almıştır. En sık tanımlanan kritik başarı faktörleri açısından, Kalite, Finans ve İnsan kaynakları, hem istatistiksel hem de tanımlayıcı analizlerin ilk beşinde ortaya çıkan faktörlerden üçüydü. Kalite ve Tesisler, hem arz hem de talep yaklaşımlarında ilk beşe giren iki faktör olmuştur. Bir faktör, yani Kalite, arz ve talep yaklaşımlarının yanı sıra

istatistiksel ve tanımlayıcı analizler yoluyla önemli bir kritik başarı faktörü olarak ortaya çıkmıştır.

Korkmazyürek ve Aktaş (2017), Çalışmalarında sanal lojistik organizasyonlar için kritik başarı faktörleri belirlenmiştir. Kritik başarı faktörlerini belirlenirken, işletmenin ağ yapıdaki konumu, işletmenin yapısı, bağımlılıkların yönetilmesi gereği ve lojistik sorunların etkin ve verimli bir şekilde çözümü olmak üzere 4 yapı oluşturulup bu yapıya bağlı kritik başarı faktörleri belirlenmiştir. Kritik başarı faktörleri, esneklik ve uyum yeteneği, iletişim, takım çalışması, koordinasyon ve düşük maliyet gibi faktörleri kapsamaktadır.

Enshassi vd., (2016), çalışmasının amacı bilgi yönetiminde kritik başarı faktörlerini belirlemek ve değerlendirmektir. Veriler, Filistin inşaat endüstrisindeki 300 inşaat projesi profesyoneline bilgi yönetimi deneyimleriyle ilgili olarak rastgele dağıtılan yapılandırılmış bir anket yoluyla toplandı. Bu çalışmanın evreni, 238 müteahhitlik firması olan Gazze Şeridi'ndeki Filistin Müteahhitler Birliği'ne (PKB) kayıtlı müteahhitlik firmalarıdır. 277 anket alındı ve %92'lik bir yanıt oranı verildi. Veriler, Göreceli Önem İndeksi (RII) ve Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) kullanılarak analiz edildi. Ekip çalışması ve yüz yüze iletişimin bilgiyi yönetmede en önemli kritik başarı faktörleri olarak kabul edildiği bulunmuştur. Bu çalışmanın bulguları, inşaat projesinde bilgi yönetimi kritik başarı faktörlerinin anlaşılmasında önemlidir. Bu bilgi, inşaat projelerinin performansının daha iyi karar vermesine ve iyileştirilmesine katkıda bulunabilir.

Balçık vd. (2016), yapmış oldukları çalışmada Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri baz alınıp iyi bir performans yönetimi için hem yönetim kurumunun hem örgütsel performansının hem de çalışanların bireysel performansının değerlendirilmesi gerektiğinin altı çizilmiştir. Hastanede hastane personelinin performansını ölçmek için bireysel performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Performansa göre ödüllendirme sistemi oluşturulmuştur. Böylelikle hem bireyin hem de kurumun performansı artırılmış oldu. Sonuç olarak bu da diğer kuruluşlar için örnek olacağı düşünülmektedir.

Hak-Seon Kim (2016), bu çalışmasında gıda dağıtım şirketinin finansal performansını ölçmeye çalışmaktadır. Bu çalışmada amaca ulaşmak için periyodik olarak değişimi gösteren tablolarla gösterilen DuPont analizi uygulanarak ROE, ROA oranları ölçülmüştür. DuPont analizi, Öz Sermaye Getirisi (ROE) ve Yatırım Getirisi (ROI) analizine dayanmaktadır. Öz sermaye getirisi, performansı üç bileşene ayırır: Net Kar Marjı, Toplam Varlık Devir Hızı ve Öz Sermaye Çarpanı. Yatırım getirisi, Aktif Devir Hızı (Faaliyet Geliri×Toplam Aktifler) ve Kar Marjından (FAVÖK×İşletme Geliri) oluşur. Çalışmadan, Hyundai Green Food'un Mali performansının yüksek olduğu, ardından Foodmerce ve ardından Dongwon ev yemekleri ve Lotte Food'un olduğu tespit edilmiştir. Dört şirket kendi seviyelerinde önemlidir. Sonuç olarak, ROE & ROI, bir firmanın karlılığının en kapsamlı ölçüsüdür. İşletme ve yatırım kararlarının yanı sıra finansman ve kaldıraçla ilgili kararların alınabileceğini dikkate alır.

Çam (2016), çalışmada Karaman Devlet Hastanesinin performans ölçümü, finansal analiz etmek için sağlık kurumu ele alınmıştır. Çalışmada Karaman Devlet Hastanesi'nin 2003-2007 yılları arasındaki mali tablolarını içermektedir. Bu çalışmada bir kamu hastanesinin performans ölçümünü tespit etmek için mali tablolar aracılığıyla oran analizi yapıp hastanenin finansal performansı ortaya çıkarılmıştır. Araştırma da 2003-2007 yıllarını içerse de, 2002 yılına ilişkin birkaç veride ele alınmıştır. Bilanço ve gelir tabloları için hastane arşivlerinden yararlanılmıştır. Başlıca farklılıklar 2004 yılına ait olduğu belirlenmiştir. 2003 yılında ise performansa dayalı ücret sisteminin daha fonksiyonel hale getirilmesi ile çalışanların döner sermayeden aldıkları pay yükseltilmiştir. Satışlardaki artışa rağmen 2005 ve 2006 yıllında net kârlarda devamlı azalışlar olduğu saptanmıştır.

Wang and Hung (2015), çalışmalarında müşteri algılarına dayalı olarak Çin'deki konukevleri için kritik başarı faktörlerini araştırmışlardır. Çin'de turizm endüstrisinin patlaması, ülkedeki çeşitli destinasyonlarda misafirhane sayısının ortaya çıkmasına neden oldu. Bir misafirhane işletmesinin başarısı müşteri odaklı olmasıdır. Bu çalışma, müşteri algılarına dayalı olarak Çin'deki konukevleri için kritik başarı faktörlerini araştırılmıştır. Yedi ana kritik başarı faktörü, yani ev ortamı, oda

olanakları, diğer tesisler, hizmet, temizlik, konum ve paranın karşılığı olarak belirlenmiştir. Çalışmada Çinli müşterilerle bir anket yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi kullanılarak, müşteri deneyimini etkileyen birincil faktörün paranın karşılığı olduğu, bunu ev ortamının izlediği ve temizlik, konum ve oda olanakları dahil olmak üzere diğer üç faktörün müşteri deneyimini önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur.

Erdoğan ve Yıldız (2015), çalışmada devlet hastaneleri ile özel hastaneler finansal oranlar aracılığıyla performansı ölçülmüştür. Araştırmada Veri Zarflama Analizi yöntemi kullanılmıştır. VZA analiziyle seçilen girdi, çıktı değişkenlerine ve verilere göre farklılıklar ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak analiz edilen hastaneler için kesin bir değer ortaya konulamamıştır.

Alparslan vd., (2015), bu çalışmada işletme sermayesi ile finansal performans arasında bir bağlantı var olup olmadığı belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında 118 hastane ele alınıp oran analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak işletme sermayesi ile finansal performans arasında bir bağlantı olduğu ortaya konulmuştur.

Li-Su Huang and Cheng-Po Lai (2014), çalışmalarında, yapı modelleme kullanarak Tayvan'ın hayat sigortası işletmeleri arasında ampirik denklem anketleri yoluyla bilgi yönetimi uygulaması için kritik başarı faktörlerini araştırılmıştır. Bireysel özelliklerin, bilgi yönetimi özelliklerinin ve organizasyonel özelliklerin bilgi yönetimi uygulamasını önemli ölçüde etkilediği saptanmıştır. Anketten toplanan veriler, Yapısal Eşitlik Modelleme teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, bireysel özelliklerin, BY özelliklerinin ve örgütsel özelliklerin BY uygulaması üzerinde doğrudan etkileri olduğunu göstermektedir. Hayat sigortası işletmeleri, özellikle Tayvan'da veya başka bir yerde KM'ye başlayanlar için, bu çalışma KM'yi başarılı bir şekilde uygulamaya koymak için dikkate alınması gereken temel faktörleri sunmaktadır. Başarılı bir BY operasyonu için belirlenen CSF'ler; liderlik, organizasyon, teknoloji ve örgütsel öğrenme.

Jones vd. (2013), çalışmalarında, Napa bölgesinin yükselişini ve büyümesini şekillendiren kritik başarı faktörlerini (CSF) ve şarap turizmi destinasyonları için hem yerel hem de küresel pazarlardaki benzersiz rekabet gücünü belirlemektir. Bulgular,

Napa şarap turizmi tedarikçileri arasında uyumlu bir pazarlama çabası ve stratejik ortaklıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Şarapçılık turizminin gelişimi için kritik başarı faktörlerini (BOS'lar) belirlemek için Washington, ABD ve Avustralya'daki şarap endüstrisi uzmanlarıyla anket yapılmıştır. Belirlenen CSF'ler: ürün, yaşam tarzı, kucaklayan turizm, markalaşma, arazi koruma, girişimciler/bireyler, ortaklıklar ve topluluk katılımı ve desteği, sekiz BOS belirlenmiştir.

Alhomod and Shafi (2013), çalışmalarında King Saud Üniversitesi'ndeki e-öğrenme programlarının başarı faktörlerini bir mühendis ve teknisyen gözüyle belirlemektir. King Saud Üniversitesi'nde bu başarı faktörlerini değerlendirmek için bir anket yapılmıştır. Bazı mühendislerle de kişisel görüşmeler yapılmıştır. E-öğrenme programının 11 başarı faktörünü belirlenmiştir. Başarı faktörleri olarak tanımlanan faktörler: Yeterli Kullanıcı Eğitimi, Organizasyon Taahhüdü. Yönetim Desteği, Teknik Destek, Kullanıcıların olumlu tutumu, Kullanımı Kolay araçlar, Mühendislere Yeterli Eğitim, Yeterli e-öğrenme girişimleri, Yeterli İnsan Gücü, E-öğrenme Web Sitesinde Bilgi Bulunması, Diğer Departmanlardan Destek. Bu çalışmanın sonuçları kritik öneme sahiptir çünkü bu çalışma King Saud Üniversitesi'ndeki e-öğrenme programlarının uygulanmasından fiilen sorumlu olan mühendis ve teknisyenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sadece King Saud Üniversitesi için değil, e-öğrenme sistem ve programlarını uygulama sürecinde olan diğer Kurum ve üniversiteler için de önemli olduğu saptanmıştır.

Kırılmaz, (2013), çalışmasında performans yönetimi, sağlık hizmeti, hasta memnuniyeti baz alınıp sağlık bakanlığına bağlı 6 sağlık işletmesi ele alınmıştır. Araştırmada poliklinik hastalarının hastanelere dair görüşleri incelenip, eğitim durumu, yaş ve aylık gelire göre kıyaslama yapılmıştır. Çalışmada tek yönlü varyans analizi ve faktör analizi kullanılmıştır. Sonuçlara göre memnuniyet düzeyi yüksek seviyelerde olduğu hastanın yaşı, öğrenim durumu, geliri gibi faktörler istatistiksel olarak farklar saptanmıştır. Performans yönetimi modeli ile genel olarak olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Tengilimoğlu ve Toygar (2013), çalışmalarında kamu harcamalarında önemli bir yeri olan sağlık işletmelerinin performansının değerlendirilmesi için PATH

projesini ele almışlardır. 2003'de Avrupa Bölge Ofisi tarafından kamuya duyurulmuştur. Bu proje ile sağlık işletmelerinin performansına dair veriler toplanıp, kalitenin h-geliştirilmesi için bir araçtır. Türkiyede şuan 11 hastanede uygulanan bu proje 2009 yılında 14 özel ve kamu hastanesi bu proje için uygun görülmüştür.

Bhasin and Shaikh (2013), çalışmalarında geleneksel performans ölçütlerine kıyasla EVA'nın Hindistadaki şirketlerin piyasa değerini daha iyi temsil edip etmediğini analiz ederek seçilen Hintli şirketlerin değer yaratma stratejilerini incelemektedir. Bu bağlamda, EVA ve RONW, ROCE ve EPS gibi geleneksel kurumsal performans ölçütleri analiz edilmektedir. Ayrıca verilerin analizinde ANOVA, trend analizi ve regresyon analizi kullanılmaktadır. Çalışma, "Stern Stewart'ın EVA'nın MVA ile ilişkisi bakımından geleneksel performans ölçütlerinden daha üstün olduğu iddiasını destekleyecek güçlü bir kanıt bulunmadığını" göstermektedir. 2010-11 döneminde, 500 örneklemden sadece 17 Hintli şirket, yıllık raporlarında EVA açıklamaları sunuyordu.

Bhatti, Awan and Razaq (2013), Bu çalışmalarında temel performans göstergelerini (KPI'ler) ve bu KPI'ların Pakistan'daki imalat sektöründeki genel kurumsal performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Pakistan'daki en iyi 84 imalat kuruluşunun üst düzey yönetiminden yapılandırılmış bir anket kullanılarak toplanan bu çalışmanın verileri ve KPI'ların imalat kuruluşlarının genel performansı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Sonuçlar, üretim organizasyonlarının performans ölçümü açısından müşteri memnuniyetine ve Teslimat güvenilirliğine daha fazla odaklandığını göstermektedir. Performansın maliyet, finansal, kalite, zaman, esneklik, teslimat güvenilirliği, güvenlik, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve sosyal performans göstergeleri açısından ölçülmesi, genel organizasyonun performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu belge, kuruluşlar tarafından kullanılan tüm önemli performans göstergelerini tek bir listede bir araya getirmekte ve bunların Kuruluşların genel performans göstergesi üzerindeki etkilerini kontrol etmektedir.

Engelbrech (2011), çalışmasında Kruger Ulusal Parkında (KNP) unutulmaz bir ziyaretçi deneyimi yaratmak için gereken kritik yönetim yönlerini veya kritik başarı

faktörlerini (CSF'ler) belirlemektir. KNP içindeki dört dinlenme kampında bir anket çalışması yapılmıştır. Belirlenen CSF'ler, turistlere kaliteli hizmetler ve ürünler sağlamada yönetime yardımcı olarak unutulmaz bir deneyime yol açar. Unutulmaz bir ziyaretçi deneyimi sağlamak için yönetimin uygulayabileceği dokuz CSF belirlenmiştir. Bunlardan üçü ilk sırada yer almaktadır bunlar; vahşi yaşam deneyimi, yorumlama ve lükslerdir. Tanımlanan diğer faktörler, Genel yönetim, Çeşitlilik faaliyetleri, Konaklama, Yeşil yönetim, Ağırlama yönetimi ve Tesislerdir. Sonuçlar, park yönetiminin, unutulmaz bir ziyaretçi deneyimi için ziyaretçinin neyi önemli faktörler olarak gördüğünün farkında olması gerektiğini ve ziyaretçinin deneyimini geliştirmek için belirli yönleri uyarlayabildiğini göstermiştir.

Dilmaç (2011), çalışmasında sağlık hizmetlerinde kaynakların verimli kullanılabilmesi verimlilik ve ekonomik açıdan mali kontrolü düzenlemek için kamu hastanelerinde stratejik yönetim ve performans ölçüm yöntemlerinin kullanılması gerektiği vurgulanmıştır. Çalışmada Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi baz alınıp performans ölçümü için Kurumsal performans Karnesi sisteminin uygun olup olmadığı belirtilmiştir. Uygunluğu belirlendikten sonra Kurumsal performans karnesi ile sağlık işletmelerinin düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunan araştırmalar yapılmıştır bu açıdan Kurumsal Performans Karnesi performans ölçümü için büyük önem arz etmektedir.

Luis C. Ortigueira and Dinaidys Gómez-Selemeneva (2011), çalışmalarında bazılarının hâlihazırda yerleşik olduğu ve bazılarının ortaya çıkmakta olduğu başka destinasyonların bulunduğu Karayip bölgesinde bulunan bir turizm destinasyonunun Kritik Başarı Faktörlerinin bir modelini sunmaktadır. Kullanılan yöntem, Bulanık Bilişsel Haritalar yöntemidir. Çalışmada Karayiplerdeki destinasyonlardan 3. sırada yer alan Küba'yı bir turizm merkezi olarak geliştirme çalışmasıdır. Danışılan uzmanlardan 17 kritik başarı faktörü belirlemek mümkün olmuştur. Bir turizm destinasyonu olarak Küba'nın kritik başarı faktörleri; Kültürel etkinliklerin sistematik tanıtımı, Acenteler ve tur operatörleri hakkında ileri düzeyde bilgi, Turist motivasyonu, Kaliteli eğlence ve rekreasyon, sakinlerin kabul edilebilirliği, Kültür

zenginliği, Miras zenginliği, Tarih zenginliği, Mirasın korunması, Gelenekler, Siyasi, sosyal ve ekonomik istikrar, iletişim, kültürel değerlerin korunmasıdır.

Kharatyan vd., (2011), çalışmalarında özkaynak kârlılığını (ROE) etkileyen faktörleri araştırmayı amaçlamaktadır. Daha yüksek ROE'ye sahip firmalar, tipik olarak, rakiplerine göre, yatırımcılar için üstün getirilere dönüşen rekabet avantajlarına sahiptir. Bu nedenle, ROE'nin itici güçlerini, özellikle de üzerinde önemli etkisi olabilecek finansal oranlar/göstergeleri incelemek zorunlu görünmektedir. Analiz, NASDAQ-100 endeksinin bileşenleri olan, finansal olmayan 90 şirketten oluşan bir örneklem üzerinde yapılmıştır. ROE'nin en etkili sürücülerini bulmak için sıradan en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır. Genişletilmiş DuPont modelinin bileşenleri, ROE'yi etkileyen birincil faktörler olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, kazanç/fiyat, defter/karşılık fiyatı ve cari gibi diğer oranlar/göstergeler de dahil edilmiştir. Sonuç olarak, alışma, ROE üzerinde etkisi olduğuna inanılan sekiz oran/gösterge kullanmaktadır. Bulgularımıza göre, ROE'yi belirleyen en uygun oranlar vergi yükü, faiz yükü, faaliyet marjı, aktif devir hızı ve finansal kaldıraçtır.

Avcikurt, Altay, ve Oguzhan Ilban (2010), çalışmalarında küçük otel işletmelerinde başarı için kritik olan faktörleri belirlemektedir. Çalışma, Türkiye'nin Ege bölgesinde 155 küçük otel işletmesi arasında gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, ana kritik faktörlerin internetin verimli kullanımı, hizmet kalitesi, finansal performans ve pazarlama olduğunu göstermiştir. Faktör analizi, küçük oteller için internet kullanımının en önemli faktör olduğunu göstermiştir. Eğitim geçmişlerine ve iş deneyimlerine bağlı olarak, yöneticiler/sahipler arasında CSF'lere ilişkin bazı farklı algılar bulunmuştur. Bu alışma hem birincil hem de ikincil araştırmayı içeriyordu. İkincil araştırma literatür taramasına odaklanılmıştır. Türkiye'nin Ege bölgesindeki 155 küçük otel yöneticisi/sahibinden oluşan bir örneklemde belirlenen yöneticiler/sahipler açısından CSF'leri daha iyi anlamak için anket yapılmıştır. Ege bölgesindeki otel işletmelerinin dağılımı, toplam 645 otel işletmesini ortaya koymaktadır. Bölgedeki toplam kayıtlı küçük otel sayısı 365 olup, bunlardan 123'ü Kuzey Ege Bölgesi'nde 242'si Güney Ege Bölgesi'nde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre

Küçük otel endüstrisindeki ana CSF'ler; (İnternet Kullanımı, Hizmet Kalitesi, Finansal Performans ve Pazarlama) belirlenmiştir.

Hua vd., (2009), çalışmalarında, müşteriler, endüstri profesyonelleri, hükümet yetkilileri ve otel yatırımcıları dahil olmak üzere çeşitli paydaşların bakış açılarından Çin'in ekonomik otel operasyonlarındaki ve gelişimindeki kritik başarı faktörlerinin (CSF'ler) doğasını araştırmaktadır. Çalışma hem görüşme soruları hem de anket aracı, Brotherton'ın (2004) çalışmasında küçük değişikliklerle tanımlanan 36 CSF maddesine dayalı olarak geliştirilmiştir. Çin'in durumu dikkate alınarak bu çalışmada otuz beş maddelik bir anket kullanılmıştır. Bu çalışmada hem nicel (anket) hem de nitel (görüşme) araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu çalışmadan belirlenen CSF'ler; hizmet kalitesi, konum, promosyon, fiyat ve fiziksel ürünlerdir.

Haven-Tang, Jones and Webb (2007), çalışmalarında paydaş görüşmeleri yoluyla başarılı Birleşik Krallık iş turizmi destinasyonlarının dört vaka çalışmasından geliştirilen iş turizmi destinasyonları için kritik başarı faktörlerini sunmakta ve Cardiff'in iş turizmi teklifini desteklemek için ulusal başkent statüsünden nasıl yararlanması gerektiğini araştırmaktadır. Kullanılan yöntem, bestbet araştırma yaklaşımı nitel ve nicel yöntemlerden oluşmaktadır. Birleşik Krallık'taki dört iş turizmi destinasyonunun tümü, iş turizmi destinasyonlarının rekabetçi olabilmek için dikkate alması gereken kritik faktörleri sürekli olarak vurgulanılmıştır: liderlik; ağ oluşturma; markalaşma; Beceriler; elçiler; altyapı ve teklif vermedir.

Laosethakul and Boulton (2007), çalışmalarında Tayland'da elektronik ticaret (e-ticaret) için kritik başarı faktörlerini (CSF'ler) belirlemişler ve bu faktörlerin arkasındaki ana etkileri açıklamışlardır. Tayland'daki farklı sektörlerden dokuz e-ticaret şirketinin detaylı vaka çalışmaları yapılmıştır. Sonuç olarak, sosyal davranış ve ulusal kültürün, daha spesifik olarak güven ve alışveriş davranışıyla ilgili konuların, Tayland'daki e-ticaretin başarısı için ana etkiler olduğu saptanmıştır. Tayland'ın altyapısı da e-ticaret gelişiminin başarısında önemli bir rol oynamıştır. Çalışma Tayland'da e-ticaretle ilgili dokuz CSF'yi belirlemiş ve incelemiştir: web sitesinin rahatlığı, İnternet bağlantısının kalitesi, BT kapasitesi, geniş ürün seçimi, çevrimiçi güvenlik ve gizlilik, marka tanınırlığı ve itibarı, müşteri desteği ve ilişkisi, teslimat ve

endüstri KSF'leri. Dokuzuncu ve son faktör olan endüstri KSF'leri dışında, kalan tüm CSF'ler, Tayland iş ve e-ticaret ile ilgili altyapı kültürel boyutları ile açıklanabilecek kolaylık ve güvenden etkilenmiştir.

Hong Seng Woo (2007), çalışmasında ERP'yi uygulayan Çinli işletmelere, ERP uygulamasının kritik başarı faktörleri hakkında bilgi sağlamaktır. Bu çalışmanın ana bulguları, vaka şirketi için ERP'yi uygulamak için kritik başarı faktörlerinin, destekleyici bir tema olan kültürel özelliklerin eklenmesiyle Batılı meslektaşlarına benzer olmasıdır. Bu çalışma, uygulamayı Çin kültürüne, şirketin yönetimine ve tarzına uyarlama girişiminde bulunduğu anda uygulamanın başarılı olduğunu bulmuştur. Kritik başarı faktörlerini anlamak, daha sorunsuz bir uygulama yoluna yol açacaktır. Görüşmeler ve şirket belgelerinin incelenmesi yoluyla bu çalışma, bu şirket için bir dizi kritik başarı faktörü sunmaktadır. Bu CSF'ler şunlardır: Üst yönetim. ERP'yi teşvik etmek ve uygulama sürecini desteklemek için güçlü, kararlı ve görünür üst yönetim. Proje takımı.

Velnampy and Nimalathan (2007), çalışmalarında Kuzey ve doğu illerinde 40 bankacılık kuruluşunda 290 katılımcıdan oluşan bir örnekleme “Sri Lanka'daki devlet ve özel sektör bankacılık kuruluşlarının karşılaştırmalı bir çalışması olarak Bakiye Puan Kartı ve kurumsal performans” üzerine başlatılmıştır. Operasyonel hipotezlerden elde edilen sonuçlar, toplam perspektiflerin (CP, IBP, LGP ve FP) örgütsel performansla önemli bir ilişkisi olduğunu göstermektedir; bu, toplam perspektifler kurumsal performans arttıkça kamu bankalarında artarken, öğrenme büyüme perspektifleri de toplam perspektiflere önemli ölçüde katkıda bulunur. Her iki bankadaki bakış açıları, olumlu örgütsel performansa önemli katkılar sağlar, Özel olarak öğrenme büyümesi ve finansal bakış açıları, özel bankalarda örgütsel performansa önemli ölçüde katkıda bulunur.

Li vd., (2006), çalışmalarının odak noktası, Çin'deki Ortak Girişim otellerinin önemi ve performans ölçütlerine CSF yaklaşımının uygulanmasıdır. 151'den fazla ortak girişim otelinin gurbetçi ve yerel yöneticileriyle yapılan kapsamlı görüşmelere dayanan bu çalışmada, Çinli ortaklar yabancı ortak ararken aşağıdaki algılanan önemli kriterleri buluyor: stratejik ve pazarlama planlamasında iyi olmalı, bilgi alışverişine

katılmaya istekli olmalılar, yerel ortak, güçlü bir mali geçmişe sahip ve pazar araştırması faaliyetlerinde iyi bir deneyime sahip olmalılardır. Bu çalışmanın amacı, ilk olarak, Çinli ortakların Çin otel endüstrisinde yabancılarla ortak girişimler oluşturma konusundaki özel motivasyonlarını belirlemektir. Çalışmanın diğer amacı ise, Çin'in UJV'lerinin (Uluslararası Ortak Girişimler) yüzde 5'inden daha azının tatmin edici bir performans göstermesine rağmen neden yeni ortak girişim otellerinin yer almaya devam ettiğini bulmaktır. Örneklenen JV otellerinden veri toplamak için anket kullanılmıştır. Sonuç olarak, Çinli ortakların ortak girişimin başarısı için en kritik öneme sahip olan yabancı ortaklardan “mali destek” beklediği konusunda bir tutarlılık var. Sonuçlar, ortak girişim otelcilerinin çoğunun Çin pazarına girme yeteneğinden ve modern yönetim tekniklerinin edinilmesinden oldukça memnun olduğunu göstermektedir.

Seetharaman vd., (2006), çalışmalarında organizasyonda TKY uygulamasının başarısızlığına yol açan ortak sorunları belirlemek için yapılmış ve TKY'nin kritik başarı faktörlerine odaklanılmıştır. Araştırma ikincil veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. TKY unsurları şunları içerir: müşterilere odaklanma, ürün ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, çalışanların katılımı ve TKY'ye yönetimin bağlılığıdır. Bu yazıda, TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması olasılığını artıracak birkaç kritik konu belirlenmiştir; (a) Yönetim taahhüdü ve yönetimin Kalite anlayışının önemi. (b) TKY kılavuz ilkelerinin, yöntemlerinin ve uygulama planının anlaşılması. (c) TKY uygulamasının faydaları. (d) TKY felsefesinin ve ölçüm tekniklerinin anlaşılması. (e) Müşterilerin kurumsal başarının anahtarı olduğunu anlamak. (f) Sürekli iyileştirmenin önemini anlamak ve sisteme dahil etmektir.

Metri (2005), çalışmasında önce kalitenin zorunluluklarını ve inşaat endüstrisindeki girişimleri özetlemekte ve ardından en önde gelen on dört toplam kalite yönetimi (TKY) çerçevesinin kritik başarı faktörlerini (CSF'ler) analiz etmektedir. Mevcut TKY çerçevelerinin ve literatürünün kapsamlı analizine ve incelenmesine dayanan bu çalışmada inşaat sektörü için TKY'nin 10 kritik başarı faktörü (CSF) önerilmiştir. Herhangi bir ülkenin inşaat sektörü, altyapısının ve ekonomisinin bel kemiğidir. Birçok şirket, TKY yoluyla kaliteyi iyileştirme

çabalarında hüsrana uğramıştır, çünkü bu şirketler kalite ölçüleri yerine sadece finansal ölçülere odaklanmışlardır. Bu nedenle inşaat firmalarının TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması için TKY CSF'lerini anlamaları gerekir. Dokuz ortak CSF ve kalite kültürü CSF'yi kullanarak, inşaat firmaları için üst yönetim taahhüdü, kalite kültürü, stratejik kalite yönetimi, tasarım kalite yönetimi, süreç yönetimi, tedarikçi kalite yönetimi, eğitim ve öğretim, yetkilendirme ve yetkilendirme olmak üzere on TKY CSF önerilmiştir. Sunulan bu CSF'ler, bir TKY girişimini tasarlayan inşaat organizasyonları için bir rehber görevi olduğu saptanmıştır.

Chen Te Fu vd., (2005), çalışmalarında CSF'lerin bütünleştirici bir perspektifini ve KOBİ sektöründe e-işin uygulanması için entegre bir model ele alınmıştır. CSF'ler ve e-iş modeli ile ilgili mevcut çalışmalar gözden geçirilmiş ve sınırlamaları belirlenmiştir. Çalışmada başarı derecesini değerlendirmek için bir vaka çalışması yapılmıştır. Bulgular, vaka çalışması değerlendirmesinin genel sonuçları olumlu olduğu saptanmıştır, dolayısıyla önerilen CSF'lerin ve entegre modelin uygunluğunu yansıtmaktadır. Sonuç, CSF'ler seti ve entegre model, KOBİ'lerin e-iş'i benimserken ele almaları için bir öge listesi ve takip edilmesi kolay bir model olarak hareket edebilir. Literatür taramasına dayanarak altı CSF vurgulanmıştır. İlk CSF, firma için uygun bir vizyon belirlemektir. Bu vizyon, kuruluştaki herkese gelecek yönü sağladığı için önemlidir. İkinci CSF, firmanın vizyonu gerçeğe dönüştürmeye yardımcı olacak bir e-ticaret şampiyonuna sahip olması gerektiğidir. Üçüncü CSF, sağlıklı bir şirket kültürünün yaratılmasıdır. Dördüncü CSF, e-dönüşüme ulaşmak için bir planın geliştirilmesidir. Beşinci CSF, kurumsal iletişimle ilgilidir. Bir e-ticaret firması için altıncı CSF, esnek e-iş çözümleri yaratma yeteneğidir.

Özgülbaş (2005), çalışmasında sağlık kurumlarında performansı ölçmek için kullanılacak yöntemleri ele almıştır. Çalışmasında regresyon analizi, oran analizi, veri zarflama analizi, ekonomik katma değer (EVA) gibi yöntemler ele alınmış ancak ülkemizde finansal performans ölçümünün oldukça az olmasından dolayı bu yöntemlere ilişkin uygulamalarda çok rastlamadığı tespit edilmiştir.

Dubelaar, Sohal ve Savic (2005), çalışmalarında işletmeden tüketiciye e-iş çözümlerini benimsemedeki faydaları, engelleri ve önemli kritik başarı faktörlerini

değerlendirmek için yürütülen bir çalışmanın sonuçlarını bildirmektedir. Çalışmada Örnek olay inceleme yöntemi kullanılmış ve altı çevrimiçi şirketin ve iki tuğla ve harç şirketinin deneyimleri belgelenmiştir. Belirlenen başlıca engeller şunlardır: liderlik sorunları, operasyonel sorunlar, teknoloji ve etkisiz çözüm tasarımı. E-işin benimsenmesindeki kritik başarı faktörleri şu şekilde tanımlanır: e-iş bilgisi, değer önerisi ve teslimat ölçümü, müşteri memnuniyeti ve elde tutma, iç süreçleri ve rakip faaliyetlerini izleme ve son olarak güven oluşturma. Araştırma bulguları işletmelerin çoğunluğunun müşterileri memnun etmeye, süreç etkinliğini iyileştirmeye, gelir açısından şirket büyümesini artırmaya, müşterilerin öğrenmesini artırmaya ve değer yaratmayı artırmaya yönelik faydalar elde ettiğini göstermektedir.

Brotherton (2004), çalışmasında “İngiltere Kurumsal Otelleri”nde kritik başarı faktörlerini (CSF'ler) belirlemek için gerçekleştirilen önceki bir keşif çalışmasından elde edilen sonuçların geçerliliğini araştırmak için tasarlanmış bir projeye odaklanmaktadır. Çalışmada anket kullanılmıştır. Bu çalışmanın odak noktası, otel bilgi sistemlerinin tasarımına CSF yaklaşımının uygulanmasıdır. Belirlenen Kritik Başarı Faktörleri; Muhasebe ve Kontrol, Yiyecek ve İçecek (Üretim), Ön Büro, Boş Zaman Operasyonları ve Pazarlama ve Satış alanlarındaki CSF. Yiyecek ve İçecek (Hizmet) ve İnsan Kaynaklarındaki CSF'ler. 59 CSF'den sadece üçünün anlamlı olmadığı bulundu. Bunlar: Evin Arkası Operasyonları: etkili bir çamaşır yıkama sisteminin sürdürülmesi. Konferans ve Ziyafet: mümkün olan yerlerde satış yapmak. MisafirKonaklaması: yeterli çeşitlilikte odaların sağlanmasıdır.

Gider (2004), çalışmasında EVA yöntemi ile hastanelerin finansal performansı ölçülmüştür. Finansal performansını incelemek amacıyla Acıbadem Sağlık Hizmetleri ve Ticaret AŞ. 'nin 1998-2003 dönemine ait veriler analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda 2001 yılı hariç diğer yıllarda ekonomik katma değer yaratmıştır. EVA değerinin en güçlü olarak Yatırılan Sermaye Getirisi (ROIC) ile pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Dilbaz (2004), çalışmasında arz zincirinin performans yönetimini ele almıştır. Performans göstergeleri ve ölçümleri ile arz zincirinin yönetimini tespit edip işletmelerin karlılık, stoklarını, ürün ve hizmetlerini, verimliliklerini performans

ölçümleri sayesinde daha iyi yönetebilmeleri sağlanmıştır. Sonuç olarak işletmelerin gelecekteki durumunu belirleyebilmesi için belirli performans göstergeleri seçilmeli ve bu göstergeler ölçme metotları belirlenir, veriler toplanır. İşletme için en iyi performans göstergeleri seçilir, yorumlanır ve bilimsel bir temele dayandırılır.

Melvin vd., (2004), çalışmalarında üreticilerin farklı üretim, fiyatlandırma, maliyet kontrolü ve yatırım kararlarının çiftliklerinin mali performansı üzerindeki etkilerini anlamalarına yardımcı olacak bir e-öğrenme aracının kullanımını keşfetmekti. Bu amaca, DuPont kârlılık analizi modeli kullanılarak çiftlik işletmelerinin mali durumunun belirlenmesini kolaylaştırmak için bilgisayar tabanlı bir eğitim ve uygulama aracı geliştirilip test edilerek ulaşıldı. İki deneyin sonuçları, bilgisayar yazılımının DuPont modelinde yer alan kârlılık analizi tekniklerini öğretmek için etkili olduğunu göstermektedir.

Dirks and Wijn (2002), çalışmalarında Balanced Scorecard ile Kritik Başarı Faktörleri arasındaki ilişkiyi analiz etmekte ve iki sistem arasında köprü kurmak için bir çerçeve geliştirilmiştir. Bu belgeye göre, Hollanda'daki 15 şirketin altı yıllık bir araştırma projesine dayanmaktadır ve bazı vaka çalışmaları, daha yeterli bir performans yönetim sistemi sağlamak için çeşitli endüstrilerde entegre yöntemin nasıl kullanılabileceğini göstermektedir. CSF'ler ve Balanced Scorecard arasındaki ilişki, temel olarak strateji uygulaması için CSF'lerin kullanımına odaklanmaktadır. Piyasadan bir strateji türetilir, bu stratejinin uygulanması için CSF'ler kullanılır ve daha sonra Balanced Scorecard bu CSF'leri temel alınır. Bir sorun, Balanced Scorecard'ın seçilen stratejiyi yansıttığı için pazarla doğrudan bir ilişkisinin olmamasıdır. Piyasadaki değişiklikler, tanıtılan CSFs yöntemine dayalı stratejik kontrol yoluyla doğrudan tespit edilebilir. Sonuç olarak değişiklikler algılanır algılanmaz, sistem onları stratejik planlamaya (strateji formülasyonu) yönlendirerek, stratejinin temelini ayarlama ihtiyacını vurgulanır. CSF'nin stratejik kontrol yöntemi ve Balanced Scorecard bu nedenle tamamlayıcıdır ve tamamlayıcı ve destekleyici olabilir. CSF'leri, kurum için uzun vadeli kârlılık yaratan kalite, zaman, maliyet

azaltma, yenilikçilik, müşteri hizmetleri veya ürün performansı gibi unsurlar olarak tanımlar.

Akkermans and Helden (2002), çalışmasında, Somers ve Nelson (2001) aracılığıyla geliştirilen KBF' yi kullanarak havacılık endüstrisindeki bir ERP projesinin performansı ele alınmıştır. Havacılık endüstrisindeki tek bir ERP uygulamasında proje performansını analiz etmek ve açıklamak için bir CSF listesinin nasıl kullanıldığını açıklamaktadır. Bu özel durumda, zayıf proje performansı ciddi bir proje krizine yol açtı ancak bu durum bir başarıya dönüşmüştür. Kullanılan CSF'lerin listesinin, uygulamanın hem ilk başarısızlığını hem de nihai başarısını açıklamada yararlı ve uygun olduğu bulunmuştur. Bu durumda CSF'lerin yüksek oranda ilişkili olduğu görüldü, yani herhangi birindeki değişiklikler diğerlerinin çoğunu da etkileyecektir. Proje krizinden sonra performansın tersine dönmesine, üst yönetim, proje yönetimi, proje şampiyonu ve yazılım satıcısı gibi dahil olan paydaşların çoğunun tutumlarındaki önemli değişiklikler neden olmuştur. Sonuç olarak, KBF' nin birbirleriyle bağlantılı oldukları, üst yönetim, proje yönetimi, proje yöneticisi, tedarikçi firma temsilcisi ve birimler arası iletişimin en kritik faktör olduğu saptanmıştır.

Motwani (2001), çalışmasında TKY'nin kritik faktörlerini ve performans ölçütlerini belirlemek ve yorumlamaktır. Kuralcı, kavramsal, uygulamacı ve ampirik literatürün kapsamlı incelemesine dayanarak; Yedi kritik faktörü ve TKY'nin 45'ten fazla performans ölçüsünü tanımlanmıştır. Belirlenen CSF'ler ilk olarak, temel veya temel olarak TKY'ye üst yönetimin taahhüdünü koyması önerilmiştir. Güçlü bir temel olmadan ev asla ayakta duramaz. Temel oluşturulduktan sonra, çalışanların eğitimi ve yetkilendirilmesi, kalite ölçümü ve kıyaslama, süreç yönetimi ve müşteri katılımı ve memnuniyetine dikkat edilmesi önerilmiştir. Yöneticiler, mevcut durumu değerlendirmek için faktörler arasındaki ilişkileri ve karşılıklı bağımlılıkları bir başlangıç noktası olarak kullanabilirler.

Brotherton and Shaw (1996), çalışmalarında Birleşik Krallık Otellerindeki Kritik Başarı Faktörlerinin (CSF'ler) doğasına ve görelî önceliğine ilişkin bir keşif araştırmasının sonuçlarını bildirmektedir. Bu çalışma, hem Birleşik Krallık

otellerindeki CSF kavramının araştırılması hem de bu yaklaşımın otel operasyonlarının bireysel departman /fonksiyonel yönlerine ayrıştırılmış uygulaması açısından benzersizdir. CSF'lerin ve ilgili Kritik Performans Göstergelerinin (CPI'ler), uygulamalı yöneticiler tarafından bu şekilde belirlenmesi, Birleşik Krallık otel endüstrisindeki akademik araştırmacıların ve birim düzeyindeki yöneticilerin karşılaştığı temel faktörlerin ve bunların göreceli önceliklerinin ilginç, çağdaş ve bilgilendirici bir resmini oluşturur. Son olarak çalışmada, hedefler, CSF'ler ve CPI'lerin boyutlarını kapsayan ve bunları bir dizi tipolojik kategoriyle ilişkilendiren 3 boyutlu bir model sunarak sona ermektedir.

### **3.2. Analiz**

Bu bölümde, araştırmanın problemi, evren ve örnekleme ve veri toplama araçları ile verilerin analizine yönelik açıklayıcı bilgiler yer almaktadır.

#### **3.2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Bu çalışmanın amacı; turizm endüstrisinin büyümesini şekillendiren ve şekillendirmeye devam eden CSF'leri ve performans göstergelerini belirlemektir. Antalya, Alanya, Kıbrıs, Marmaris, Belek, Kemer, Kaş bölgelerinde faaliyet gösteren turizm endüstrilerinin başarı ve rekabet avantajı sağlaması için odaklanması gereken faktörleri tespit etmektir. İşletmelerin başarı elde edebilmesi için gerekli birçok faktör vardır. Yalnız bu faktörlerin hepsi aynı önem derecesine sahip olmayabilir. Bu nedenle tümüne odaklanmak yerine işletme için kritik öneme sahip olanlara odaklanılmalıdır. Turizm işletmelerinin başarısı büyük oranda üst yönetimin, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemesine bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için performans ölçümü zorunlu hale gelmiştir. İşletmeler önceden sadece finansal ölçütlere ağırlık verirken değişen çevre koşulları ve kurumun performansının daha iyi ölçülebilmesi için finansal olmayan ölçütlere de ağırlık verilmiştir. İşletmelerin finansal ve finansal olmayan ölçütlere ağırlık vermesi hedeflere daha çabuk ulaşılmasını sağlayacaktır. Bu nedenle işletmelerin performanslarının ölçümü ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda hareket edilmesi işletmeye olumlu katkı sağlayacaktır. İşletmelerin önemli sinyalleri olan

KPI'lar gelecekle ilgili işletmenin nereye gittiğini ne olacağı şeklinde verileri sağlıyorlar. Bir işletmeyi ayakta tutan KPI'lar doğru belirlenmelidir. Aynı zamanda işletmeler hangi metriklerin başarı veya başarısızlığın en iyi göstergesi olduğunu belirlemek için geçmiş performanslarını analiz etmelidir. Doğru KPI'leri seçmek her işletmenin ihtiyaçlarına göre değişecektir. KPI'lar işletmelerin vizyonu, misyonu ve hedefleri doğrultusunda değişim gösterir. İşletmenizin hedeflerine ulaştığından emin olmak için belirlenen KPI'leri düzenli olarak takip edilmesi gerekir. İşletmenizin performansını iyileştirmek istiyorsanız anahtar performans göstergelerini (KPI) belirlemek önemlidir. Bu çalışmanın amacı turizm sektöründe Temel Performans Göstergeleri (KPI) ve Kritik Başarı Faktörlerini (CSF) belirlemektir. Bu araştırmanın sonuçları, etkili bir turizm endüstrisi geliştirmek veya sürdürmek için teorik veya pratik uygulamalara dair fikir ve gözlemler sağlamayı amaçlamaktadır.

### **3.2.2. Yöntem, Veri Toplama Araçları ve Veri Analizi**

Bu vaka çalışması yayımlanmış kaynaklara ve literatür taramasına dayanmaktadır. Araştırma metodolojisi, araştırmacılara çalışmanın amacına ulaşmak için gerekli adımları belirlemede rehberlik edebileceğinden çok büyük öneme sahiptir. Araştırma ikincil veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bilgi ve verileri çeşitli kaynaklardan toplanmıştır. Araştırmada vaka uygulaması kullanılmıştır.

### **3.2.3. Araştırmanın Problemleri**

Araştırmanın konusu ve amacı doğrultusunda ana problem cümlesi; “Turizm sektöründe kritik başarı faktörlerinin önemi nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Turizm endüstrisinin gelişiminin arka planında kritik başarı faktörlerine ilişkin üst yönetim ve müşteri algılarının incelenmesi, bu sektör hakkında daha fazla bilgi sağlayacak ve turizm endüstrisi için kritik başarı faktörlerine ilişkin literatüre katkıda bulunacaktır. Araştırmanın ana problemi çerçevesinde aşağıda belirtilen alt problemlere cevaplar aranmıştır:

1. Turizm endüstrisinin performansının gelişiminde dikkat edilecek unsurlar nelerdir?

2. Üniversite eğitimi almış işletmecileri/sahipleri ile üniversite eğitimi almamış otel işletmecileri CSF'leri farklı mı algılamaktadır?
3. Turizm işletmelerinde CSF ve KPI'ların işletmeye sağladığı katkılar nelerdir?

#### **3.2.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Karabacak Turizm Yatırım A.Ş. oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini SunShine otelleri olarak belirlenmiştir. Araştırmada vaka uygulaması kullanılmıştır. Bu kapsamda, yapılan çalışmaya Antalya, Alanya, Belek, Kemer, Kaş, Marmaris ve Kıbrıs bölgelerinde faaliyet gösteren hayali bir zincir otel işletmesi üzerinden vaka analizi yapılmıştır.

#### **3.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu mevcut çalışmanın, bulgularının yorumlanmasında dikkate alınması gereken bazı sınırlamalar vardır. Bu çalışmada vaka uygulaması kullanıldı. Sonuçları doğrulamak için diğer yöntemler (*Örneğin; anket*) uygulanabilir. Eldeki araştırma iyi bilinen bir Karabacak Turizm Yatırım A.Ş. otel işletmesi turizm destinasyonunun CSF'leri belirlemeye çalışsa da toplanan veriler yalnızca destinasyon olan Sunshine otellerini temsil etmektedir. Amaç, mevcut ve gelişmekte olan turizm endüstrisinin destinasyonları tarafından bir kalkınma aracı olarak kullanılmak üzere önerilen kavramsal haritayı geliştirmek olsa da diğer otel işletmelerde uygulandığında dikkatli olunmalıdır.

#### **3.2.6. Uygulama**

Bu bölümde çalışmada daha önceki bölümlerde kapsamlı bir şekilde ele alınan KPI ve CSF unsurlarına yönelik vaka analizi olarak bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulama gerçekte var olmayan bir turizm işletmesi üzerinden ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle şirkete ilişkin temel bilgilere değinilmiş, daha sonrasında ise bu hayali şirketin misyon ve vizyonundan yola çıkarak oluşturulacak KPI ve CSF'lere dair ilişki örnekleri üzerinden açıklanmıştır.

SunShine Hotels, 2010 yılında Karabacak Turizm Yatırım A.Ş. tarafından Antalya'da kurulan Alanya, Belek, Kemer, Kaş, Marmaris ve Kıbrıs bölgelerinde

faaliyet gösteren lüks sınıfta yer alan beş yıldızlı bir oteller zinciridir. Şirket “Hayallerinizin Güneşli Yeri” sloganıyla çıktığı yolda “yüksek kalite, uygun fiyat, 4 mevsim otelcilik” anlayışıyla 2010 yılında Alanya ile başladığı turizm otelciliği faaliyetlerini 11 yılda 6 farklı lokasyonda açtığı oteller ile zincir bir otel ağına dönüşmüştür. % 100 Türk sermayesi ile toplamda 4.200 oda kapasiteli ve 5.000’den fazla kişiye sağladığı istihdam ile de ülkemiz, bölgemiz ve dünya turizmi açısından önemli bir yere sahip olan şirket hem Türkiye ekonomisine ve istihdamına hem de dünya ekonomisine ciddi katkılar sunmaktadır.

2020 ve 2021 yıllarında yaşanan Covid-19 pandemisi her sektörü olduğu gibi turizm işletmelerini de doğrudan etkilemiştir. Bu kapsamda, pandeminin etkisinin ortadan kalkması ve normale dönüşle birlikte şirket 2022 yılının yeni bir atılım olacağını düşünerek yeni bir yol haritası oluşturmuştur. Bu kapsamda ilk olarak şirket 2022 yılı dönemi için yatırımcılarına yönelik kapsamlı bir sunum gerçekleştirerek hem yatırımcılarına hem de diğer tüm şirket paydaşlarına yönelik pandemi sonrası yeni döneme ilişkin şirketin yenilenen misyonu, vizyonu, değerleri, hedefleri ve stratejileri noktasında bilgilendirme yapılmıştır. Açıklanan stratejiler ve hedefler şirketin misyonu ve vizyonu temel alınarak oluşturulmuştur.

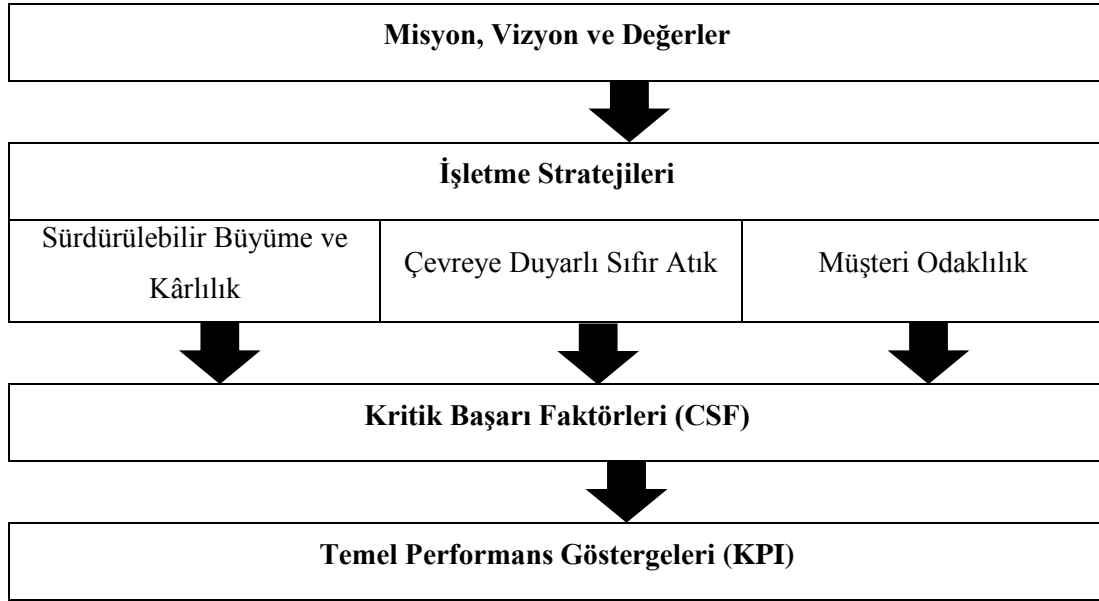
Tablo 3.1. SunShine Hotels Hakkındaki Temel Bilgiler

<b>SunShine Hotels Hakkında</b>	
<b>Misyon</b>	Her bir müşterisini misafiri olarak gören ve misafirlerine hayallerindeki gibi göz alıcı, parlak ve unutamayacakları bir tatil yaşamaları için yüksek düzeyde kaliteli hizmet anlayışını özel bir konsept ile sunmak.
<b>Vizyon</b>	Misafirlerinin konaklama süresi boyunca öneri, talep ve isteklerini dikkate alarak tüm otellerinde yüksek kaliteli 4 mevsim otelcilik anlayışını uygun fiyata sunarak dünya çapında bilinen, tercih edilen, tavsiye edilen, itibarlı ve güvenilir uluslararası bir otel markası olmak.
<b>Değerler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek Kalite</li> <li>• % 100 Müşteri Memnuniyeti</li> <li>• Hizmette Mükemmellik</li> <li>• Temizlik, Hijyen ve Sağlıklı Turizm</li> <li>• Misafirperverlik</li> <li>• Güvenilirlik ve Bağlılık</li> <li>• Güleryüz, Samimiyet ve Şeffaflık</li> <li>• Sektörde İnovatif ve Öncü Olmak</li> </ul>
<b>Stratejiler</b>	<p>Misafirperverliği ve yüksek kalitesiyle unutulmaz, akıllarda kalacak bir konaklama sağlamak üzere;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürdürülebilir Büyüme ve Kârlılık</li> <li>• Çevreye Duyarlı Sıfır Atık – Sıfır İsrar</li> <li>• Müşteri ve Yenilik Odaklılık</li> </ul>
<b>Hedefler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Önümüzdeki 3 yıl içerisinde dünyanın en önemli turizm destinasyonları arasında en hızlı büyüyen otel markaları içerisinde yer almak</li> <li>• Atık ve israfı azaltarak, enerji verimliliğini arttırarak, teknolojik gelişmelerden optimum düzeyde yararlanarak şirketin verimliliğini ve performansını yükseltmek</li> <li>• Gelişmiş ülkelerden gelen misafir sayısını arttırarak müşteri portföyünü çeşitlendirmek ve otellerine daha nitelikli turist çekmek</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misafirlerinin ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek her ayrıntıyı düşünüp önceden hayata geçirerek beklentinin ötesinde hizmet vererek sadık müşteri sayısını arttırmak.</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SunShine Hotels Tablo 3.1.'de ifade ettiği misyonu, vizyonu, değerleri, stratejileri ve hedefleri doğrultusunda 2022 yılına ve sonraki yıllara ait performansını takip edebilmesi ve bu performans geri bildirimleri ile süreci etkin bir şekilde yönetebilmesi için öncelikle bir performans yönetim sistemi oluşturması gerekmektedir. Zira CSF'ler ve KPI'lar performans ölçme sürecinin önemli aşamalarından biridir. Daha sonrasında ise oluşturmuş olduğu bu sistem içerisinde şirketin ana stratejileri doğrultusunda şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için öncelikle CSF'leri belirlemesi ve bu kritik başarı faktörlerine bağlı olarak da izlenebilecek KPI'ları oluşturması gerekmektedir. Şirketin yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere oluşturmuş olduğu stratejiler rekabet edeceği yolu gösterirken, bu stratejilere bağlı olarak oluşturacağı CSF'ler rekabet halinde olduğu rakiplerinden daha iyi performans göstermesi için kusursuz olması gereken strateji unsurlarını ifade etmelidir. KPI'lar ise, şirketin oluşturduğu stratejilere dayanarak belirlediği tablodaki hedeflere ulaşmasını ölçmek için kullanılan göstergeleri oluşturmalıdır. Bu kapsamda, çalışmamızın uygulama kısmında turizm şirketine ait sektör temsilcileriyle yapılan görüşmeler ve literatürdeki diğer çalışmalardan yola çıkarak birtakım CSF ve KPI'lar oluşturulacak ve uygulama bu CSF ve KPI'lar üzerinden oluşturulmaya çalışılacaktır.

Şekil 3.1. SunShine Hotels Strateji, CSF ve KPI İlişkisi



SunShine otellerinin öncelikle misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejileri belirlenmiştir. İşletmede belirlenen stratejiler ise sürdürülebilir büyüme ve kârlılık, çevreye duyarlı sıfır atık, müşteri odaklılıktır. İşletmenin ortaya koyduğu hedefler doğrultusunda CSF'ler ve bunlara bağlı olarak da KPI'lar belirlenmiştir.

Tablo 3.2. SunShine Hotels Kritik Başarı Faktörleri (CSF)

<b>Kritik Başarı Faktörleri (CSF)</b>		
<b>Sürdürülebilir Büyüme ve Kârlılık</b>	<b>Çevreye Duyarlı Sıfır Atık</b>	<b>Müşteri Odaklılık</b>
Oda Doluluk Oranı	Atık Malzemelerin Geri Dönüştürülebilir Olması	Sadık Müşteri Sayısı
Kişi Başı Maliyet	Yiyecek-İçecek ve Diğer Hizmet Atıklarından Geri Dönüştürülenlerin Ayrılması	Tesis Verimliliği
Oda Başı Maliyet	Enerji Verimliliği	Personel Verimliliği
Satın Alma Maliyetleri	Mavi Bayrak Sayısı ve Sürdürülebilirliği	
Konaklama Geliri Haricinde Gelir Getirici Diğer Faaliyetler		
Konum ve Altyapı		

Tablo 3.2.'de işletmede belirlenen kritik başarı faktörleri ele alınmıştır. Sürdürülebilir büyüme ve kârlılık için işletmede belirlenen CSF'ler, oda doluluk oranı, kişi başı maliyet, oda başı maliyet, satın alma maliyetleri, konaklama geliri haricindeki gelir getirici diğer faaliyetler, konum ve altyapı. Çevreye duyarlı sıfır atık için belirlenen CSF'ler, atık malzemelerin geri dönüştürülebilir olması, yiyecek-çecek ve diğer hizmet atıklarından geri dönüştürülenlerin ayrılması, enerji verimliliği, mavi bayrak sayısı ve sürdürülebilirliği. İşletmede müşteri odaklılık için belirlenen CSF'ler ise sadık müşteri sayısı, tesis verimliliği, personel verimliliğidir.

Tablo 3.3. SunShine Hotels Sürdürülebilir Büyüme ve Kârlılık CSF'lerinin KPI'ları

Sürdürülebilir Büyüme ve Kârlılık CSF'lerinin KPI'ları					
<b>Oda Doluluk Oranı</b>	<b>Kişi Başı Maliyet</b>	<b>Oda Başı Maliyet</b>	<b>Satın Alma Maliyetleri</b>	<b>Konaklama Geliri Haricinde Gelir Getirici Diğer Faaliyetler</b>	<b>Konaklama ve Altyapı</b>
Oda Tipine Göre Doluluk Oranı	Kişi Başı Yatak Maliyeti	Oda Başı Enerji Giderleri	Yiyecek-İçecek Satın Alma Maliyeti	Toplantı Gelirleri	Denize Yakınlık
Haftalık Doluluk Oranı	Kişi Başı Yiyecek-İçecek Maliyeti	Oda Başı Temizlik Giderleri	Tekstil Ürünleri Satın Alma Maliyeti	Kurumsal Organizasyon Gelirleri	Ulaşım ve Transfer
Aylık Doluluk Oranı	Kişi Başı Personel Gideri	Oda Başı İletişim Giderleri	Temizlik ve Kişisel Bakım Ürünleri Satın Alma Maliyetleri	Turizm Paketi Dışı Hizmet ve Mal Satış Gelirleri	

Tablo 3.3.'te yer alan KPI'lardan hareketle işletmenin zincirleme olarak nasıl etkilendiğine dair bir örnek verilmek istendiğinde şu açıklamalar yapılabilir. Örneğin, Karabacak Turizm Yatırım A.Ş. KPI olarak belirlediği oda tipine göre doluluk oranı, dönem başında ilgili odaların kapasitesi kullanımı başarı faktörünün, sürdürülebilir kârlılık stratejisinin ve uluslararası bir otel markası arasına girebilme hedefinin sağlanabilmesi adına en az %70 olarak belirlenmiştir. İlgili KPI'ın takibinden sorumlu çalışan ya da ekip tarafından belirlenen zaman aralıklarıyla oda doluluk oranı oda tipine göre (haftalık, günlük, aylık) izlenirken göstergenin %70 altına düşmesi, işletme için uyarıcı bir görev (sinyal, kırmızı bayrak olarak da isimlendirilebilir) görmektedir.

Karabacak Turizm Yatırım A.Ş. belirlenen diğer başarı faktörü konaklama ve altyapıdır. Buna bağlı olarak otelin bulunduğu bölgede ve yakın çevresinde, kamuya açık alanların park, kamu binalarının, tarihi ve turistik çekim noktalarında şehir

merkezi, tarihi yerler, doğal güzellikler, plaj gibi düzenlemelerin bulunması gelişmiş ülkelerden gelen misafir sayısını artırarak müşteri portföyünü çeşitlendirerek otele daha çok nitelikli turist gelmesine katkı sağlayacaktır.

Bir diğer satın alma maliyetleri başarı faktörlerine bağlı belirlenen KPI ise yiyecek-içecek maliyetlerinin kontrolünün etkin bir şekilde yapılması hizmette mükemmellik ve misafirperverlik bakımından otelin özelliğine göre basit maliyet kontrol yöntemi seçilip menü planlamayla başlayıp sırasıyla, satın alma, teslim alma, depolama stoklama, malzeme çıkarma, porsiyonlama, üretime hazırlık, üretim servis süreci dikkate alınarak yiyecek içecek maliyetleri kontrol altına alınarak işletmede sürdürülebilir büyüme ve kârlılık açısından hedeflenen amaca ulaşılabilir.

Tablo 3.4. SunShine Hotels Çevreye Duyarlı Sıfır Atık CSF'lerinin KPI'ları

<b>Çevreye Duyarlı Sıfır Atık CSF'lerinin KPI'ları</b>			
<b>Atık Malzemelerin Geri Dönüştürülebilir Olması</b>	<b>Yiyecek-İçecek ve Diğer Hizmet Atıklarından Geri Dönüştürülenlerin Ayrılması</b>	<b>Enerji Verimliliği</b>	<b>Mavi Bayrak Sayısı ve Sürdürülebilirliği</b>
Kâğıt-Karton Ürünlerinin Geri Dönüştürülebilir Malzemeden Temin Edilmesi	Evsel Atıkların Diğer Atıklardan Ayrılması	Günlük Ortalama Kişi Başı Yakıt Tüketimi	Çevre Eğitimi ve Yönetimi
Cam Ürünlerinin Geri Dönüştürülebilir Malzemeden Temin Edilmesi	Gıda Atıklarının Diğer Atıklardan Ayrılması	Günlük Ortalama Kişi Başı Elektrik Tüketimi	Yüzme Suyu Kalitesi
Metal Ürünlerinin Geri Dönüştürülebilir Malzemeden Temin Edilmesi		Günlük Ortalama Kişi Başı Su Tüketimi	Can Güvenliği ve Hizmetleri
Plastik Ürünlerinin Geri Dönüştürülebilir Malzemeden Temin Edilmesi			

İşletme stratejilerinden biri olan çevreye duyarlı ve sıfır atık, bu doğrultuda ortaya koyduğu hedefler çerçevesinde CSF ve buna bağlı olarak KPI'larını şekildeki belirlenmiştir. Tablo 3.4.'te yer alan KPI'lardan hareketle işletme zincirleme olarak nasıl etkilendiğine dair bir örnek vermek istenirse şu şekilde yapılabilir. Örneğin; işletmede atıkların toplanması ve geri kazanımı planlaması ve atık yönetim sistemleri kurmaları atık oluşumu azaltarak doğal kaynakların korunmasını sağlar. Ülkemizde 2008 yılından itibaren turizm işletmelerine çevreye duyarlılık bakımından “yeşil yıldız” çevre uygulaması, yine turizm işletmelerinde katı atık yönetimi standartlarını yerine getiren işletmelere “beyaz yıldız” verme turizm işletmeleri için teşvik edici uygulamalardır. Otellerde farklı renkte konteynerlerin kullanılması ve bu konuda

bilgilendirilmesi, yiyecek ve ambalaj atıklarının (cam, plastik, karton) ayrı ayrı toplanması karbon emisyonlarında azalma, tedarikçilerden daha az sipariş talebi sebebiyle maliyetlerin azaltılması işletmede israfın önüne geçilebilir böylelikle maliyetler azaltılabilir.

SunShine otellerinde sağlıklı ve sürdürülebilir bir atık yönetim sistemi kurulmuştur ve işletmede çevre mühendisi istihdam edilmiştir. Evsel atıklar dışındaki (elektronik atık, piller, bitkisel yağ) atıklar için geri dönüşüm sistemi kurulmuştur. Yemek menülerinde daha az ambalajlı malzemeler kullanılmıştır böylelikle hem maliyetler azaltılmış olup hem de sağlıklı ve güvenli bir tesis elde edilmiştir. Otelde yeniden kullanılabilir, iyileştirilebilir ürünlerin tasarlanması ve kullanılmasına yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Karabacak Turizm Yatırım A.Ş.'de kâğıt atıkları için mavi renk, cam için yeşil renk, plastik için sarı ve metal için gri renk kullanılmıştır. Biriktirilen atıklarda lisanslı atık tesislerine teslim edilmektedir bunun için öncelikle çalışma ekibi belirlenmiş, planlama yapılmış, ihtiyaç analizi, eğitim ve en son izleme iyileştirme faaliyetleri takip edilerek güçlü bir ekonomi ve yeşil bir doğa elde edilmiştir.

Bir diğer işletme stratejilerinden biri olan çevreye duyarlı ve sıfır atık, bu doğrultuda ortaya koyduğu hedefler çerçevesinde SunShine otellerinde israfın önlenmesi, atığın azaltılması için “sıfır atık projesi” ile geri dönüştürülebilen atıklar sayesinde otel hem atıklardan kurtuluyor hem de ekonomik açıdan işletmeye katkı sağlıyor. Sıfır atık projesi ile meyve sebze atıkları, buğday, arpa atıkları, dökülmüş ağaç yaprakları bir tür gübre olan kompost haline dönüştürülüp böylelikle kompostu bahçede gübre olarak kullanarak ekonomik anlamda tasarruf ediliyor.

Karabacak Turizm Yatırım A.Ş. enerji verimliliğinin başarı faktörleri olarak belirlediği KPI olarak belirlediği günlük kişi başı yakıt tüketimi, modern bina yönetim sistemleri turizm işletmelerinde enerji giderleri düşürülebilir. Belirli alanlarda sıcaklığın azaltılması, bakım ve servis, filtrelerin değiştirilmesi enerji verimliliği iyileştirilebilir. Turizm işletmelerinde enerjinin daha az tüketilmesi için; personel tarafından kolaylıkla kullanılabilen manuel devre anahtarları, doğalgaz, petrol, elektrik tedarikçileri ile fiyat pazarlığının yapılması enerji verimliliğini etkileyecektir

böylelikle işletmede maliyetler azalacaktır. Örneğin; bir oda kullanılmadığında gece ısısında tutularak, temiz hava girişi devre dışı bırakılıp, lamba ve televizyon devre dışı bırakılabilir. Müşteri geldiğinde personel enerji sistemini devreye alan yuvaya anahtar kartı yerleştirmişse normal bir temiz hava dağıtımı yapılır, ısı uygun bir seviyede tutulur, aydınlatmalar devreye girer. Odanın boş veya dolu oluşuna göre sistemin çalışma enerji tüketimini azaltır. Karabacak Turizm Yatırım A.Ş. otellerinde enerji verimliliğini artırmak, teknolojik gelişmelerden optimum düzeyde yararlanıp, şirketin verimliliğini ve performansını yükseltmek için işletmede gün ışığından maksimum faydalanmak için binaların güney cephelerinde güneş ışığını engelleyen yapılaşmalardan kaçınılmış, kuzey cephe pencereleri oldukça küçük, güney cephe pencereleri ise büyük seçilmiş ve ısı kayıplarının azaltılması için duvar, boru ve kapıların yalıtımı yapılmış ayrıca camlarda ısı kaybı oluşmaması için çift cam tercih edilmiştir böylelikle işletmede enerji verimliliği katkı sağlanmıştır.

Çevreye duyarlı sıfır atık CSF'lerinin diğer belirlenen KPI'sı mavi bayrak sayısı ve sürdürülebilirliği, yüzme suyu kalitesi, çevre yönetimi çevre eğitimi, can güvenliği kriterlerinde yüksek standartları yakalayan alanlardır. Türkiye'de 2022'de mavi bayrak konusunda yer alması amaçlanmıştır. Böylelikle mavi bayrak sayısına göre tesise geliş sayısı, ortalama kalış süresi, doluluk oranı artmaktadır.

SunShine otellerinde belirlenen diğer KPI, günlük ortalama kişi başı su tüketimi CBS (Coğrafi Bilgi Sistemi) kullanılarak su ihtiyacını karşılamak, azalan temiz su kaynaklarını verimli kullanmak için önemli bir sistemdir. Otelde en çok su tüketilen bölüm kişisel kullanım yani odalarda olduğu için müşteri sayısı arttıkça tüketimde artacaktır bu sebeple "greening hotels" (yeşillenen otel) belgesi alınıp otelde birçok alan kontrol altına alınmıştır bunların başında su tüketimi gelmektedir. Otelde su artırılarak yeniden kullanımı yine kişi başı su tüketimi için önemli bir faktör olup işletmede enerji verimliliği elde edilip işletmenin hedeflerine ulaşmasında önem arz etmektedir.

Tablo 3.5. SunShine Hotels Müşteri Odaklılık CSF'lerinin KPI'ları

<b>Müşteri Odaklılık CSF'lerinin KPI'ları</b>		
<b>Sadık Müşteri Sayısı</b>	<b>Tesis Verimliliği</b>	<b>Personel Verimliliği</b>
Kaliteli Yiyecek-İçecek Sunma	Temiz ve Hijyenik Tesisler	Yeterli Personel Sayısı
Yenilikçi Hizmet ve Ürünler	Servis ve Hizmet Hızı	Personel Devir Hızının Azaltılması
Müşteri Sadakat İndirimleri	Çocuk Eğlence ve Diğer Sosyal Alan Çeşitliliği	Personel Eğitimi ve Müşterilere Karşı Davranışları
Etkin Müşteri İlişkileri Yönetimi		Etkin İşe Alma ve Uygun Personel İstihdamı
Etkin Rezervasyon Yönetimi		

İşletme stratejilerinden biri olan müşteri odaklılık ve bu doğrultuda ortaya koyduğu hedefler çerçevesinde CSF ve buna bağlı olarak KPI'larını şekildeki belirlenmiştir. Tablo 3.5.'te yer alan KPI'lardan hareketle işletme zincirleme olarak nasıl etkilendiğine dair bir örnek vermek istenirse şu şekilde yapılabilir. Örneğin, Karabacak Turizm Yatırım A.Ş. işletmesinin KPI olarak belirlediği kaliteli yiyecek-içecek sunumu, itibarlı ve güvenilir uluslararası bir marka olması için işletme optimize üretim teknolojisi, malzeme gereksinim planlaması, üretim kaynakları planlaması kaliteli yiyecek-içecek departmanlarında uygulanan sistemler arasındadır. İlgili KPI'nın takibinden sorumlu çalışan ya da ekip tarafından belirlenen zaman aralıklarıyla bu sistemler kontrol edilmeli bu sistemlerde herhangi bir sapma oluştunda işletme için uyarıcı bir görev (sinyal) görmektedir. Bu sistemlerin görevi, yeterli ve dengeli beslenmeye yönelik, hizmet verdiği kişileri psikolojik ve sosyal açılardan da tatmin edici ve eğitici nitelikte, ekonomik servis sunabilmektir. Müşterilerin beklentileri doğrultusunda diyet ve sağlıklı beslenmeye yönelik yiyecek-içecekler tercih edilmiş yine dondurulmuş hazır yiyecekler, fast food yerine organik yiyecekler

sunulması SunShine otellerinin kaliteli yiyecek içecek hizmetleri diğer otellerden ayrılmakta olup hizmette mükemmellik oluşturulma amaçlanmıştır.

Karabacak Turizm Yatırım A.Ş. belirlediği diğer KPI yenilikçi hizmet ve ürünler, dünyanın en önemli turizm destinasyonları arasında en hızlı büyüyen otel markaları arasına girebilme hedefinin sağlanabilmesi için SunShine Otellerinde konuklarına “romantik konsept” adı altında çok yenilikçi hizmetler verilmektedir. Bu konsept altında yeni evlenecek çiftlere 11 farklı konsept oluşturulmuştur. Bu hizmet sayesinde çiftler partnerlerine romantik sürprizler ve ekstrem evlenme teklifleri yapabilmektedir. SunShine otellerinde yapılan diğer bir yenilikçi hizmet ise “Angel Servis”<sup>1</sup>’tir. Angeller 24 saat her an erişilebilecek tatil asistanlarıdır. Otele gelen tüm misafirler için en az bir yabancı dil bilen kendi alanında eğitim almış, deneyimli kişilerdir. İlgili KPI’nın takip edilmesi için bir puanlama sistemi getirilmiştir en düşük puan 10 belirlenmiştir. Bu puanın altına düşmesi, işletme için uyarıcı bir görev görmektedir.

SunShine otelleri KPI olarak belirlediği müşteri sadakat indirimleri, misafirlerin ihtiyaçlarını önceden hayata geçirerek beklentilerinin ötesinde hizmet vererek sadık müşteri sayısını artırma hedefinin sağlanabilmesi için “müşteri sadakat programları” oluşturulmuştur. Sadakat programları ile müşteriler olumlu deneyimler yaratmalı, müşteriler alışveriş yaptıkça puan kazandırılmalı, kişiselleştirilmiş ödüller sunulmalı, bu şekilde müşterilerin işletmeye bağlılığı artırılmış olur. Sadakat programları ile sadakat kartı oluşturulmuştur. İşletmeye sık giden müşteriler tanımlanarak ödüllendirilir. Böylece işletmede sadık müşteri sayısı artırılır.

SunShine otellerinin sadık müşteri sayısı için belirlediği diğer bir KPI, etkin müşteri ilişkileri yönetimi, teknolojiden ayrı düşünülemeyecek bir sistemdir. Müşterilerin, ürün ve hizmet sunumlarına kalite bakımından birbirinden farklılaşmasının sağlanabilmesi açısından önemlidir. İlgili KPI’nın takibinden sorumlu çalışanlar tarafından müşterilerin işletmeden beklentileri değerlendirilmeli ve

---

<sup>1</sup> Angel servis: Müşterilerle 24 saat, her an ulaşabilecekleri tatil asistanlarıdır. İşletmeye gelen tüm müşteriler için, en az bir yabancı dil bilen, gerekli eğitimleri almış, deneyimli, organizasyon konularında yetenekli, tatilin başlangıcından sonuna kadar müşterilerine her konuda yardımcı olan tatil asistanlarıdır.

insan kaynakları alanında insan kaynaklarının etkinlik-verimliliğini artırıcı çalışmalara hız kazandırılmalıdır. Bu konuda müşteri ilişkileri yönetimi eğitimlerini sürekli olarak uygulanmalıdır. İşletmelerin kendilerine uygun yazılım ve donanım elde etmesi gerekir. Bu konuda e-ticaret ve internet üzerinden yapılan satış ve tanıtım uygulamaları önem taşımaktadır. Bu konuda sanal mazağa uygulamaları örnek verilebilir. İşletmelerin “club card”, “call center” gibi uygulamaları geliştirerek müşterilerine sunmaları hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Sadık müşteri sayısı artıracak diğer KPI, etkin rezervasyon yönetimidir. Etkin rezervasyon yönetimi ile işletme sürdürülebilir kârlılık stratejisine ve dünya çapında bilinen işletmeler arasında girebilme hedefinin sağlanabilmesi için rezerve edilmiş masalara zaman sınırı konulması karışıklığı veya gelir kaybını önlemek için önemlidir. Bu karışıklığı önlemek için müşterilerden zamanında gelmeleri istenebilir veya belirli bir süre sonra (*Örneğin; 15 dakika*) rezervasyonun düşme riski olabileceği söylenebilir.

İşletmelerde tesis verimliliğinin artırılmasına yönelik belirlenen ilk KPI, temiz ve hijyenik tesislerdir. Temiz ve hijyenik bir tesis için “Temiz, Hijyenik ve Sağlıklı Turizm Formu” oluşturulmalıdır. Böylelikle SunShine otellerinin tüketicinin beklentilerini karşılayıp olumlu algı yaratabilmeleri için öncelikle tüm departmanlara eğitim verilmeli. Bu belgeyi yapılacak denetim sonucunda şartları taşımaları halinde alınabilir.

Tesis verimliliğinin artırılmasında belirlenen diğer KPI, servis ve hizmet hızıdır. Servqual<sup>2</sup> yöntemi ile ölçülüp işletmedeki aksaklıklar belirlenip, müşteri memnuniyeti açısından sunulan hizmetin eksik yönleri saptanıp hedefe ulaşmadaki engeller anında tespit edilip müdahale edilebilir.

Son olarak tesis verimliliğinin artırılmasında KPI, çocuk eğlence ve diğer sosyal alan çeşitliliği gelişmiş ülkelerden gelen misafir sayısını artırarak müşteri portföyünü çeşitlendirmek ve otellere daha nitelikli turist çekme hedefinin sağlanabilmesi için

---

<sup>2</sup> Servqual Ölçeği, işletmelerde hizmet kalitesinin belirlenmesi için kullanılan bu ölçek, Parasuraman, V.A. Zeithaml ve Leonard L. Berry tarafından geliştirilmiştir. Ölçek genel olarak müşterilerin hizmetten beklentilerinin ve algılama düzeyi arasındaki farkı ölçmeye çalışır.

önem arz etmektedir. Bu sebeple çocuk oyun alanı, mini kulüp, çocuk su parkı, bakıcı hizmeti gibi hizmetler sunan otel müşterileri memnun oluyor. SunShine otelinde belirlenen bu KPI ile yıldızlama sistemine benzer bir sistem tasarlanabilir her yıldıza belirli çocuk ihtiyaçlarının karşılanması asgari şart olarak konulabilir. SunShine otellerinde misafirlerin eğlenmeleri ve hoşça vakit geçirmeleri için birçok aktivite titiz bir çalışma yapılarak planlanmıştır. Çocukların eğlenebileceği aktiviteler hem ebeveynlerin hem de çocukların eğlenerek sosyal ve zihinsel gelişimlerine olanak sağlar. Çocuklar yaşları itibarıyla bir sınıflandırma yapılarak bu doğrultuda hizmetler ve gereksinimler belirlenmiştir. Çocukların eğlence departmanlarında görevli çocuk kulübü animatörü ile düzenli aralıklarla yüz yüze görüşmeler yapılarak ihtiyaçlar ve sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. Animatörlerin seçiminde farklı dil konuşabilen, pedogolojik eğitim almış, çocukları seven kişiler tercih edilmiştir.

Personel verimliliği (CSF) için belirlenen KPI'lar şunlardır:

- Yeterli personel sayısı,
- Personel devir hızının azaltılması,
- Personel eğitimi ve müşterilere karşı davranışları,
- Son olarak etkin işe alma ve uygun personel istihdamı.

SunShine otel işletmelerinin KPI olarak belirlediği yeterli personel sayısı, hizmette mükemmellik hedefinin sağlanabilmesi doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda ve doğru yerde işletme gereksinimlerinin karşılanabilmesi için işletmede bazı departmanlarda Excel VBA (personel sayısının belirlenmesi amacıyla) geliştirilmiştir. Bu modelde otele ait bilgilerin tanımlandığı ve değiştirilebileceği ekran, otel odalarına ait bilgiler bu ekrandaki verilerin girilir ve hesaplanır. Bu ekrana göre personelin hizmet edeceği müşteri sayısı ve oda sayıları dikkate alınarak tanımlama yapılır.

Diğer KPI, personel devir hızının azaltılmasıdır, işten ayrılma sıklığı işgören devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda personel devir hızının yükselmesi maliyetlerin artmasına yol açacaktır. Çalışanların işten ayrılmasına sebep

olan risk faktörlerin bilinmesi, işgören devir hızının azaltılması ve işletmenin hedeflerine ulaşması bakımından önemlidir.

İşgören devir hızının azaltılması için işe bağlılıklarını ve iş tatminlerinin yüksek olması gerekir. Bu sebeple daha fazla ücret, iş yerindeki çalışma saati, iş güvenliği, daha iyi koşullar personel devir hızının azaltılmasını etkilemektedir. Çalışanların beklentilerini karşılayacak terfi imkanlarının sağlanması, ödüllendirme sistemleri, günlük çalışma süresinin olumlu olacak şekilde düzenlenmesi işgören devir hızını azaltıp işletmeyi başarıya götürecek etkenlerdir.

Personel verimliliğine etki eden personel eğitimi ve müşterilere karşı davranışlar, işletmenin KPI olarak belirlediği müşterisini misafir olarak gören kaliteli hizmet sağlanabilmesi için işgücü planlaması yapılması önem arz etmektedir. Böylelikle işgücü açığı tahmin edilir ve personel eğitimi içinde insan kaynaklarının personelin bilgilerini ve yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri eğitimler alması stratejik amacın gerçekleşmesine yardımcı olacaktır bu sebeple personel yeteneklerinin ölçülmesi gerekir.

Karabacak Turizm Yatırım A.Ş. KPI olarak belirlediği etkin işe alma ve uygun personel istihdamı seçmede sürdürülebilir kârlılık stratejisinin ve dünyada en hızlı büyüyen işletmeler girebilme hedefinin sağlanabilmesi adına yarı yapılandırılmış görüşme yönteminden faydalanılmıştır. Personelin bulunması ve seçilmesi turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri önemli bir unsurdur. Personelin ihtiyaçları karşılanırken insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkin ve başarılı bir şekilde uygulanması gerekir. Doğru bir şekilde personel alımı için belirli planlamalar ve rasyonel biçimde yapılandırılmış bir süreç gerekir. Personel seçmede görüşme, iş başvuru formu, referans değerlendirme yöntemleri yoğun olarak kullanılmaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerin belirlediği misyon ve vizyonu gerçekleştirebilmesi için belirlenen misyon ve vizyonuna göre stratejiler buna bağlı olarak da hedeflerin belirlenmesi, takip edilmesi gerekir. Bunun için de işletmelerde CSF ve KPI'ların belirlenmesiyle sağlanır. Çalışmanın ana konusunda turizm işletmelerinde KPI ve CSF 'lerin bir bütün içinde ele alınmıştır. Şöyle ki önce işletmenin misyon, vizyon ve değerleri saptanır. Sonraki aşamada bunlara bağlı olarak strateji ve hedefler belirlenir. Daha sonraki adımda ise kritik öneme sahip CSF ve buna bağlı olarak KPI belirlenir. Çalışmada temel performans göstergeleri ve kritik başarı faktörleri turizm işletmesi örneğinde uygulanabilirliği basit bir şekilde gösterilmiştir. KPI ve CSF'lerin belirlenmesi işletmenin misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirmesi için ne kadar önemli olduğu açıklamaya çalışılmıştır. Belirlenen CSF ve KPI'ların etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için işletmede tüm departmanlarda çalışanların işletmenin misyonunu ve vizyonunu bilip, işletme içerisinde iletişim net bir şekilde sağlanıp işletme hedeflerine ulaşılabilmesi için önemli bir faktördür.

Bu çalışma turizm sektörünün kritik başarı faktörleriyle performansının ölçülmesi amacıyla hazırlanmıştır. Turizm endüstrisinin performansını iyileştirmek için hangi kritik başarı faktörlerine öncelik vermesi gerekir? Bu soruya anlaşılır bir yanıt verebilmek için detaylı bir literatür taraması yapıldı. Turizm endüstrisinin performansını etkileyen CSF ve KPI örneklendirilerek ortaya konmuştur. Dolaylı olarak hizmet kalitesi ve teknolojinin gelişimi, turist varışlarındaki artış açısından turizm endüstrisinin yüksek performansını tüm bölgeler için harekete geçirir. Turizm sektörünün iyileşebilmesi için havalimanları, yollar ve turizm hizmetleri altyapısı gibi kritik altyapıların geliştirilmesine öncelik verilmelidir. Ayrıca doğal kaynaklar da yine turizmin kritik belirleyicileridir. Çevresel sürdürülebilirlik ve fiyat rekabeti de turizm performansının iyileştirilmesinde en uygun olanlardır.

Turizm sektörünün ulusların refahı ile ilgisi uzun zamandır kabul edilmektedir. Turizm endüstrisinin performansını iyileştirmek için kritik başarı faktörlerinin doğru seçilmesi gerekir. Buna ek olarak turizm ürünleri veya destinasyonları birbirinden farklıdır bu nedenle her bir turizm endüstrisi kendi CSF'lerini belirlemesi gerekir. Bu

araştırmanın sonuçlarına dayanarak, turizm sektörünün sahiplerine ve yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunuyoruz. Bu işletmeler, operasyonel başarılarını artırmak için kritik başarı faktörlerine odaklanmalıdırlar. İlk olarak “üst yönetim” en önemli kritik başarı faktörü olduğu ortaya çıktı. Yine müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve teknolojiye diğer önemli kritik başarı faktörleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle işletme sahibi-yöneticileri, müşteri memnun etmek ve müşteri sadakatini sağlamak için hizmet kalitesine dikkat etmeli veya bu hedefe ulaşmak için stratejiler geliştirmelidirler. CSF'ler belirli koşullara ve diğer faktörlere bağlı olarak değişebileceği iddia edilebilir. Turizm endüstrisinin ayırt edici özellikleri, uygun performans ölçüm sistemlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Başarılı sonuçlara ulaşmak için belirlenen CSF'lerin nasıl yönetildiğini veya gerçekleştirildiğini belirlemek kritik öneme sahiptir. İşletme yöneticilerinin /sahiplerinin operasyonel tasarım, uygulamalar ve performans değerlendirmesi ile ilgili yönetim kararları ışığında CSF'leri dikkate almaları gerekmektedir.

İşletmeler sürekli iyileştirme yapmak zorundadır. Sürekli iyileştirme, her yönetim yaklaşımının temelini oluşturmalıdır. İşletmeler değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamalıdırlar. Sürekli iyileştirme ile işletmenin CSF'leri değişiklik gösterecektir. Bu sebeple değişen koşullara göre yeni CSF'ler belirlenmelidir çünkü CSF'ler işletmeler için kritik öneme sahiptir. Diğer kritik bir konu, günümüzde müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine önem verilmeli çünkü müşteriler karar verirken çok daha bilgili ve seçici hale geldi. Bütün işletmelerde kâr elde etmenin anahtarı müşteri memnuniyetidir. Bu nedenle işletmeler müşterinin memnun kalması için müşteriye değer sağlamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Ab Talib, Mohamed, S. Abdul H, A, B. (2014). Application of critical success factors in supply chain management. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(1), 2050-7399
- Abdinnour-Helm, S., Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick- Hall, C. A. (2003) Pre-implementation attitudes and organizational readiness for implementing an enterprise resource planning system. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 258-273
- Acar, D. & Özçelik, H. (2011). Muhasebe bilgi kalitesini etkileyen kritik başarı faktörleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (49), 10-23.
- Acılar, A. & Karamaşa, Ç. (2011). Küçük işletmeler için e-ticarette kritik başarı faktörleri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 13-22.
- Açıkgöz, T. & Kılıç, G., (2021). Investigation of financial performance and market value of technology firms with dupont-regression analysis. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.
- Ada, B. (2008). Türk kamu personelinin performans değerlendirmesi. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Adıgüzel, B. (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Adioğlu, B., Vuran, B. (2017). The importance of EBIT- EBITDA disclosure in annual reports: A comparison from Turkey. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2), 397-405.
- Afşar, B. & Dede, A. (2008) Performansa Dayalı Yönetim Sistemi. Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi Araştırma Raporu, Konya.
- Agha Yeva., R. (2019). Kurumsal sürdürülebilirlik düzeyinin işletmelerin finansal performans göstergeleri üzerinde etkisi. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağca, V. & Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 175-176.
- Ahmad Saifalddin Abu-Alhaija, Raja Nerina Raja Yusof, Haslinda Hashim & Nor Siah Jaharuddin (2018). Determinants of customer loyalty: A Review and Future Directions. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 12(7), 106-111  
Doi: 10.22587/ajbas.2018.12.7.17

- Ahmad, M.M., & Dharf N., (2002). Establishing and improving manufacturing performance measures, robotics and computer integrated manufacturing.
- Ahsan., A. (2012). Can roe be used to predict portfolio performance? *Economics, Management, And Financial Markets*, 7(2), 132–148.
- Akbarzadeh, F., (2012). The balanced scorecard (BSC) method: From Theory To Practice. *Arabian Journal Of Business And Management Review (Oman Chapter)* 2(5).
- Akbaş., H. (2011). Ekonomik katma değer yaklaşımı ve hissedar değeri mali çözüm, SMMMÖ.
- Akben, İ, Güngör, A. (2018). Tedarik zinciri ve yalın tedarik zinciri. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 171-179.
- Akca, N, Somunoğlu İkinci, S. (2014). Ankara'da yer alan özel bir sağlık işletmesinin finansal tablolarının oran analizi yöntemi ile değerlendirilmesi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 111-126.
- Akçakanat, T., (2009). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akçay, A, Bilen, A. (2018). Kâr yönetiminin kavramsal çerçevesi. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(5), 43-61.
- Akdağ, H., Kaya., A. Beldek., T. Oruç., O & Özdemir., M. (2019). İTÜ Mustafa inan kütüphanesi hizmet kalitesinin NPS tekniği ile analizi. *Kapadokya Akademik Bakış* 2(2).
- Akkermans., K & Van H., (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: A case study of interrelations between critical success factors. *European Journal of Information Systems*.
- Aktaş., U. (2019). Applications of balanced scorecard in different business contexts. *Mef University. Capstone Project*.
- Akyüz., F. Yeşil., T. & Kara., E. (2019). İşletmelerin dupont kârlılık analiziyle performansının belirlenmesi: Borsa İstanbul imalat sektörü örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.
- Alazmı., M. & Zairi., M. (2003). Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management*, 14(2),199.
- Albayrak, Ş. (2018). Türkiye'de reel kesim güven endeksi ve imalat sanayi kapasite kullanım oranı arasındaki ilişki üzerine ampirik bir uygulama (2007-2017), *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 18-27.

- Alhabeeb, A., & Rowley, J. (2018). E-learning critical success factors: Comparing perspectives from academic staff and students. *Computers & Education*, 127, 1–12. Doi:10.1016/j.compedu.2018.08.007
- Alhomod, S., & Shafi, M. M. (2013). Success factors of e-learning projects: A technical perspective. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 12(2), 247-253.
- Alıcı., O. & Özasan., R. (2018). Su ve kanalizasyon idarelerinin performans göstergelerinin uygulanabilirliğinin analizi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8).
- Al-Mashari, M. (2001). Process orientation through enterprise resource planning (ERP): a review of critical issues. *Knowledge and Process Management*, 8(3), 175–185. Doi:10.1002/kpm.114
- Alparslan, Gençtürk, P, Özgülbaş, P. (2015). Sağlık bakanlığı hastanelerinde işletme sermayesi ile finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkinin analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 317-338.
- Alparslan., D. (2014). *Sağlık bakanlığı hastanelerinde işletme sermayesi ile finansal performans göstergelerinin analizi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.*
- Alper., A. & Biçer., E. (2017). Kamu hastanelerinde finansal performansın oran analizi ile ölçülmesi: bir kamu hastanesi örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2).
- Altun., Y. (2019). Türkiye’de temel kamu hizmetlerinde performans göstergelerinin değerlendirilmesi: Adalet, içişleri, maliye, milli eğitim ve sağlık bakanlığı örnekleri. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Alwabel, S. A., Zairi, M., & Gunasekaran, A. (2006). The evolution of erp and its relationship with e-business. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 2(4), 58–76. Doi:10.4018/jeis.2006100104
- Anastassis, C. & Kyriazis, D. (2007). The validity of the economic value added approach: an empirical application. *European Financial Management*, 13(1), 71-100.
- Anuruddika K. K. R. Jayathilaka., (2020). Operating profit and net profit: measurements of profitability. *Open Access Library Journal*, 7.
- Ardıç, M. (2019), Çay işletmeleri kurumunun (çaykur) finansal performansının dupont finansal analiz sistemi kullanılarak incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(1).

- Armutlu., M. & Güngör., H. (2019). Turizm sektöründe özkaynak kârlılığının analizi. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 25.
- Âta, G., Chafik, O., Razane, C., Semma, El A., (2016). Performance: A concept to define!
- Atakan., S. (2017). Yenilik stratejileri ile yenilik performansı arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(2).
- Ateşoğlu, L. (2019). Konaklama işletmelerinde çalışan ev idaresi personeline yönelik performans değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi ve performansı etkileyen faktörlerin araştırılması: Ankara örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avcikurt, C., Altay, H., & Oguzhan Ilban, M. (2010). Critical success factors for small hotel businesses in turkey: an exploratory study. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 153–164. Doi:10.1177/1938965509341288
- Awan, H., Bhatti, M. & Razaq, Z. (2015). Financial management: The impact of performance indicators on the organizational profitability. *Corporate Ownership & Control*, 13(1).
- Baker, M. J., & Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79–97. Doi:10.1057/thr.2008.9
- Barat J. (1992). Scenario playing for critical success factor analysis. *Journal of Information Technology*, 7, 12-19.
- Baş, A. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel performans.
- Bayraktar, E., Efe, M. (2006). Kurumsal kaynak planlaması (ERP) kurulum süreci: kritik başarı faktörleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 91–109.
- Bayyurt, N., (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 577-592.
- Bernhardt., K. (2015). DuPont system for financial analysis aprocess for discovering where to spend my management time tomorrow morning after breakfast.
- Bertan., S. (2009). Otel işletmelerinde yönetim aracı olarak kurumsal karne. *Journal Of Yasar University*, 4(16).
- Bhasin, M. L., & Shaikh, J. M. (2013). Economic value added and shareholders wealth creation: the portrait of a developing Asian country. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 5(2), 107.

- Biddle, G. C., Bowen, R. M., & Wallace, J. S. (1999). Evidence on eva. *Journal of applied corporate finance*, 12(2), 69–79. Doi:10.1111/j.1745-6622.1999.tb00008.x
- Biesok., G. & Wrobel., J. (2011). Customer satisfaction — Meaning and methods of measuring.
- Bingi, P., Sharma, M. K. & Golda, J. K. (1999). Critical issues affecting an erp implementation. *Information Systems Management*, 16 (3), 7-14
- Bodur., B. & Aktan, B. (2006). Oranlar aracılığı ile finansal durumunuzu nasıl çözümlersiniz? Küçük işletmeler için bir rehber. *Journal Of Yaşar University*, 1(1).
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27
- Bradford, M., Florin, J., (2003). Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4, 205–225.
- Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK corporate hotels. *The Service Industries Journal*, 24(3), 19–42. Doi:10.1080/0264206042000247740
- Brotherton, B., & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels Plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113–135. Doi:10.1016/0278-4319(96)00014-x
- Bullen, C.V. & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors, center for information systems research, sloan school of management, massachusetts institute of technology, CISR No. 69, Sloan WP No. 1220-81
- Butler, T. & Fitzgerald, B. (1999). Unpacking the systems development process: an empirical application of the CSF concept in a research context. *Journal of Strategic Information Systems*, 8(4), 351- 37
- Bülüç, F., Özkan, O. & Ağırbaş, İ. (2017). Oran analizi yöntemiyle özel hastane finansal performansının değerlendirilmesi. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(11).
- Candan, E., (2007).Türk bütçe sisteminde performans denetimi. Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Cano, Jose A., Vergara, José J., Puerta, Fabio A. (2017). Design and implementation of a balanced scorecard in a Colombian company.
- Cavlak., H. (2021). Temel performans göstergeleri ile kritik başarı faktörleri ilişkisi: bir havayolu işletmesi uygulaması. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 43(1).

- Cebeci., C. (2013). Lojistikte dengeli skor kartının uygulanabilirliği: Teorik çerçeve.
- Cengiz, Ö, Senger, Ö. (2018). Hizmet sektöründe altı sigma kalite felsefesinin uygulanması: bir turizm işletmesi örneği. *Alphanumeric Journal*, 6(1), 151-176
- Chandi, R. (2009). Key Performance Indicators – measuring performance in the oil & gas epc Industry, Delft University of Technology.
- Chow, C.W. & Stede, V. D. (2006). The use and usefulness of nonfinancial performance measures. *Management Accounting Quarterly*. 7(3), 1-8.
- Cop., R. & Bekmezci, M. (2008). Değer temelli pazarlama anlayışında balanced scorecard'ın stratejik önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*.
- Coskun, A., (2007). Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi. Literatür Yayınları: 430, İstanbul
- Costin, D., (2017). Economic value added – a general review of the concept. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 17(1).
- Coşkun, B., & Şekercioğlu, L., (2011). Belediyelerde bireysel performans değerlendirme: İzmir ili ilçe belediyelerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2).
- Cöster, Fredrik Engdahl, Marcus Svensson, Johan, (2014). Critical success factors An evaluation to identify strategic capabilities.
- Cristian-Ionuț Ivanova & Silvia Avasilcăi., (2014). Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124, 397 – 404.
- Çabuk, Y, Karayılmazlar, S. (2010). Altı sigma yaklaşımı. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 12(17), 93-99
- Çam, H. (2016). Sağlık işletmelerinde finansal performansın değerlendirilmesi: Karaman devlet hastanesi örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 14-27.
- Çelik., A. & Digün., O. (2018). DuPont analizi yöntemiyle türk çimento sektörü'nün finansal performansının değerlendirilmesi. *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal*, 4(11).
- Çetinkaya., E. (2017). *Bilgi teknolojileri yönetim uygulamalarının işletmelerin anahtar performans göstergelerine etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çımat & Bahar., (2003). Turizm sektörünün türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6)

- Çiçek Gökalp, E. (2003). Küçük konaklama işletmelerinin yönetiminde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi muğla yöresinde bir alan araştırması. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Dalgıç., A. (2013). Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin ölçümü ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler Antalya’da hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bir uygulama. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- De Vasconcellos, E. S., Sousa, J. A., & Hambrick, D. C. (1989). Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial- product sector. *Strategic Management Journal*, 10(4), 367-382.
- De Wet, J. H. V. H., & Du Toit, E. (2007). Return on equity: A popular, but flawed measure of corporate financial performance. *South African Journal of Business Management*, 38(1), 59–69. Doi:10.4102/sajbm.v38i1.578
- Dikmen., B, & Özpeynirci, Ö., (2010). Matris tipi örgütlerde bireysel performans değerlendirme: 360 derece yöntemi ve hedeflerle yönetim teknikleri ile melez bir yöntem uygulaması. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1).
- Dilbaz, M., (2004). Arz zincirinde performans ölçümü, tedarik ve perakende fonksiyonlarına yönelik bir uygulama. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Dilmaç E. (2011). Bir eğitim ve araştırma hastanesinde kurumsal performans kanesi (balanced scorecard) yönteminin uygulanabilirliği. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Dinç, S., (2006). Yerel yönetimlerde performans ölçümü: afyonkarahisar belediyesi örneği. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Doğan., İ. Marangoz., M. & Topoyan., M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen faktörler ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2).
- Dubelaar, C., Sohal, A., & Savic, V. (2005). Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption. *Technovation*, 25(11), 1251–1262. Doi:10.1016/j.technovation.2004.08.004
- Duran., Z. (2016). Bir proje performans ölçüm sistemi olarak kazanılmış değer analizi ve bir araştırma. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Eberhagen, N., Naseroladl, M. (1992). Critical success factors; a survey , working paper within the information system science's project, ISV-WP-7, Department of Mathematics, Statistics and Computer Science, Växjö University, Sweden.
- Eckerson, Wayne W. (2009). Eckerson, Performance management strategies: How to create and deploy effective metrics, 2009. First Quarter 2009 Tdwi Best Practices Report. 18-23.
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Engelbrecht, W. H., Kruger, M., & Saayman, M. (2011). An analysis of critical success factors for managing the tourist experience at Kruger National Park. *Tourism Review International*, 17, 237e25
- Englander, S. & A. Gurney., (1994). Medium-term determinants of OECD productivity. *OECD Economic Studies*, No. 22, Spring, 49-109.
- Enshassi, A., Falouji, I. I., AlKilani, S. & Sundermeieri, M. (2016). Knowledge management critical success factors in construction projects. *International Journal of Sustainable Construction Engineering & Technology*, 7(1).
- Erdil., A. (2010). Kurumsal kaynak planlamanın endüstriyel işletmede uygulanması-kurulumunda karşılaşılan sorunlar ve çözümleri. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*).
- Erdoğan, M., Yıldız, B. (2015). Sağlık işletmelerinde finansal oranlar aracılığıyla performans ölçümü: hastanelerde bir uygulama. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(9), 129-148.
- Erkan., E. (2010). Süreç yönetimi, hedefler ve performans göstergeleri. Performans yönetimi uygulama ve araştırma merkezi atılım üniversitesi endüstri mühendisliği bölümü 25-26 Kasım 2010.
- Ertuğrul., M. (2009). Değere dayalı performans ölçüsü olarak ekonomik katma değer kuramsal temelleri: Dünyada ve Türkiye'de uygulamaları. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 24.
- Fanceschini, F., Galetto, M., Maisano, D. (2007). Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems. Springer, Italy
- Fedai, R. (2017). Kamu personel yönetimi alanında yaşanan reform pratiklerinin amme idaresi dergisi üzerinden analizi (1968-2015). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(5).
- Fındık., H. (2013). Finansal performansın değer odaklı ölçülmesi: ekonomik katma değer yaklaşımı. *Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi*, 5(8).

- Finny, S., & Corbett, M. (2007). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*, 13(3), 329–347.
- Fitzsimmons, J.R., Steffens, P. R., & Douglas E. J. (2005). Growth and Profitability in Small and Medium Sized Australian Firms, AGSE Entrepreneurship Exchange, Melbourne.
- Flynn D., Arce E. (1997). A CASE Tool to support critical success factors analysis in IT planning and requirements determination. *Information and Software Technology*, 39, 311-321
- Fritzenchaft, T. (2014). Critical success factors of change management, wiesbaden, springer fachmedien wiesbaden, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04549-4>
- Fu, Chen Te & Yi Chen Lan. (2005). The critical success factors and integrated model for implementing e-business in taiwan's SMEs. Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business, Hong Kong, December 5-9.
- Garcia, I., Pacheco, C., & Martinez, A. (2012). Identifying critical success factors for adopting crm in small: a framework for small and medium enterprises. *Studies in Computational Intelligence*, 1–15. doi:10.1007/978-3-642-30460-6\_1
- Gegin., E. (2007). Merkez bankalarında iç denetim uygulamaları: örnek bir iç denetim modeli önerisi. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*). Marmara Üniversitesi, Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Gencer., C. & Çetin., T. (2011). Kurumsal performans karnesi ve havacılık sektöründe bir uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2).
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207–225. doi:10.1016/s0925-5273(96)00093-x
- Gider, Ö. (2004). Hastanelerde indirgenmiş nakit akımı yöntemi ile firma değerinin tespiti ve ekonomik katma değer (EVA) yöntemine göre finansal performansın değerlendirilmesi. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 419–437. doi:10.1108/17410400510604566
- Grüning M., (2002). Performance-measurement-systeme – Messung und Steuerung von Unternehm-mensleistung. Dissertation, Technische Universität Dresden.
- Gülcan., N. (2011). Finansal oranlar yardımıyla işletmelerin finansal başarısızlıklarının tespiti edilmesi: İmkb'de bir uygulama. (*Yayımlanmamış*

*Yüksek Lisans Tezi*). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Gümüþ, U., T., & Çıbık, E. (2018). Borsa'da işlem gören gayrimenkul yatırım ortaklığı işletmelerinin birleşik oran analizi (dupont) yöntemiyle performansının ölçülmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3).
- Günay., F. Dalak., S. Karadeniz., E. & Koşan., L. (2019). Otel işletmelerinde kârlılığı etkileyen değişkenlerin dupont analiz tekniğiyle ölçülmesi: *Avrupa Borsalarında Ekonometrik Bir Analiz. Muhasebe ve Finansman Dergisi*.
- Güran, M., Kahveci, E., & Oyman, S., (2015). Performans ölçümünde denge sonuç kartı uygulaması. *Verimlilik Dergisi*, 1.
- Gürbüz., C. (2019). *Özel spor işletmelerinde hizmet alan bireylerin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi*. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Hacırüstemoğlu, R., Şakrak, M., & Demir, V. (2002). Etkin performans ölçüm aracı (EVA) (ekonomik katma değer-ekonomik kar yaklaşımı). *Mali Çözüm Dergisi*, 59, 10-21.
- Hak-Seon Kim, (2016). A study of financial performance using dupont analysis in food distribution market. *Culinary Science & Hospitality Research*. 22(6), 52-60.
- Hauber R., (2002). Performance measurement in der Forschung und Entwicklung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 24–119
- Haven-Tang, C., Jones, E., & Webb, C. (2007). Critical success factors for business tourism destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(3-4), 109–120. doi:10.1300/j073v22n03\_09
- Heckl, D. and J. Moormann., (2010). Process performance management. Handbook on Business Process Management 2, 115-135
- Heini., O., (2007). Designing a generic measure and performance indicator model. master thesis in communication and information systems.
- Holland, C., & Light, B. (1999). Critical success factors model for ERP implementation. *IEEE Software*, 16, 30–36.
- Hong Seng Woo., (2007). Critical success factors for implementing ERP: the case of a Chinese electronics manufacturer. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(4), 431-442.
- Hoogendorp., O. (2010). Factors which influence Net Promoter Score in a Multichannel Service Context

- Köylüoğlu, B. (2017). KPI ve performans göstergeleri gerçeği, stratejik yönetim ve kurumsal finans üzerine düşünceler, <https://www.stratejivefinans.com/kpi-ve-performans-gostergeleri-gercegi,2019>).
- Hua, W., Chan, A., & Mao, Z. (2009). Critical success factors and customer expectation in budget hotel segment — a case study of China. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1), 59–74. doi:10.1080/15280080802713702
- Human Resources Development Working Group, Labour And Social Protection Network, & Asia-Pacific Economic Cooperation. (2007). Developing key performance indicators and productivity/performance benchmarks for performance based remuneration systems report, Malaysia.
- Hussein Ahmed Khudhair., (2018). Determination of key performance indicators in retrofitting projects. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hwa Chung, S., & Snyder, C. A. (2000). ERP adoption: a technological evolution approach. *International Journal Of Agile Management Systems*, 2(1), 24–32. doi:10.1108/14654650010312570
- Ishaq Bhatti, M., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2013). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6), 3127–3143. doi:10.1007/s11135-013-9945-y
- Isoraite, M., (2008). The Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice. *Intelektinė Ekonomika Intellectual Economics 2008*, 1(3), 18–28.
- İç., Y. Tekin, M. Pamukoğlu, F. & Yıldırım, S. (2015). Kurumsal firmalar için bir finansal performans karşılaştırma modelinin geliştirilmesi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(1).
- İllez, A., Güner, M. (2006). Personal performance evaluation and 360-degree feedback process. *Textile And Apparel*, 16 (1), 325-327.
- İntrafocus (2014). Key performance indicators developing meaningful kpis.
- Jones, M. F., Singh, N., & Hsiung, Y. (2013). Determining the critical success factors of the wine tourism region of napa from a supply perspective. *International Journal of Tourism Research*, 17(3), 261–271. doi:10.1002/jtr.1984
- José Esteves Sousa., (2004). Definition and analysis of critical success factors for erp implementation projects.
- Julio Americo Faitão, Juliana Steffens, Clarice Steffens, Rogério M. Dallago, Adriana T. Storti, Airton C. Bortoluzzi., (2018). Development of a model with critical factors of success, predominant in implementation of a membrane system in the wastewater treatment—review of the case study of a dairy industry

- Kadak, E. (2006). Türkiye’de ahp tekniğinin performans değerlendirmedeki yeri ve ilaç dağıtım sektöründe uygulanması. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Kaplanoğlu., E. (2015). Müşteri yaşam seyri maliyetlemenin kavramsal çerçevesi ve bir vaka çalışması. *Mali Çözüm Dergisi*.
- Kaplanseren, B., Mercan, B., Özdemir, B., Kadioğlu, H., Sel, Ç. (2019). Araç rotalamada karbon ayakizi ve endüstriyel bir uygulama. *International Journal of Engineering Research and Development*, 11(1), 239-252.
- Karadeniz., E. & Koşan., L. (2014). Konaklama ve yiyecek hizmetleri alt sektörünün finansal performansının dupont finansal analiz sistemi kullanılarak incelenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2).
- Karaman, E. & Kurt, M. (2015). Pmbok bilişim teknolojileri projelerinin kritik başarı faktörlerini nasıl ele alır? *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 186-195.
- Karasoy., A. (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22).
- Karatop, B., Cihan, A., & Söyük, M. (2017). İş analizi tabanlı kpi sisteminin kurumsal öğrenmeye etkileri: İÜ auzef uygulaması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 19-31.
- Karsavuran, S. (2013). Stratejik değerlendirme ve kontrol: dengeli puan kartı'nın sağlık hizmetlerinde kullanımı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(2), 69-89.
- Kartal, M. (2017). Türk bankacılık sektöründe müşteri şikâyetleri yönetimi üzerine bir değerlendirme. *Finans Ekonomi Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* (Fesa), 2(4).
- Kaya, M. C., Batman, O., & Türkay, O. (2021). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlayan kritik başarı faktörleri: trabzon ilindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 346–364.
- Kaya, M., (2008). Temel performans göstergeleri ve işgücü performansının ölçülmesine yönelik olarak geliştirilen bir model. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaynar, O., Tuna, M., Görmez, Y., Deveci, M. (2017). Makine öğrenmesi yöntemleriyle müşteri kaybı analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1), 1-14.
- Kaynar, Y. (2010). Muhasebe bilgi sisteminde üretilen temel performans göstergelerinin (key performans indicators) karar verme süreçlerinde kullanılması. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Kesimli., İ. (2018). Denetim firmaları kalite endeksi, electronic journal of vocational colleges.
- Kharatyan vd., (2011). Financial ratios and indicators that determine return on equity. cigma tools How to analyse profitability: DuPont system, EBITDA and earnings quality.
- Kırılmaz., H. (2009). Uluslararası sağlıkta performans ve kalite kongresi, bildiriler kitabı. Sağlık bakanlığı performans yönetimi ve kalite geliştirme daire başkanlığı, 3.
- Klaus, H. (2000). Information Systems Frontiers, 2(2), 141–162. doi:10.1023/a:1026543906354
- Koç, S., Bağcı, A., Sözdemir, A. (2015). Ticari bankalarının yerli ve yabancı bankalar açısından performansları ve performans sürekliliklerinin analizi: Türkiye Ölçeği (2002-2012). *Sakarya İktisat Dergisi*, 4(2), 0-14.
- Kogabayev, T., & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59–72. doi:10.1515/hjbpa-2017-0005.
- Korkmazıyrek, Y. & Aktaş, M. (2017). Sanal lojistik organizasyonlar için kritik başarı faktörleri. *Toros Üniversitesi İşbf Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 49-71.
- Kozan., E. (2019). *Hizmet hatalarının müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı üzerindeki etkisinde müşteri güveninin ılımlaştırıcı rolü: otomobil servis hizmetleri üzerinde bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Krishnan., A. (2011). The evolution of performance measurement system (pms) and linkage to the environmental uncertainty and strategy; a review of literature. Anbalagan krishnan, lecturer for accounting, school of business, curtin university of technology, sarawak campus.
- Krugman., P. (1994). Defining and measuring productivity. Measuring productivity. Measurement of aggregate and industry-level productivity growth. OECD manual
- Kuğu, T., Kırılı, M. (2016). Ekonomik katma değer (eva) ölçütünün sermaye yapısı ile ilişkilendirilmesi: İmkb’de bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1).
- Laosethakul., K & William B., (2007). Critical success factors for ecommerce in thailand: cultural and infrastructural influences, *The electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 30(2), 1-22

- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23–35. doi:10.1016/0925-5273(95)00081-x
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32. doi:10.1016/0024-6301(84)90163-8  
10.1016/0024-6301(84)90163-8
- Li, S. C. Y., Wong, M. C. S., & Luk, S. T. K. (2006). The Importance and Performance of Key Success Factors of International Joint Venture Hotels in China. *The Chinese Economy*, 39(6), 83–94. doi:10.2753/ces1097-1475390606
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 479–499. doi:10.1108/09513551011058493
- Li-Su Huang & Cheng-Po Lai (2014). Critical success factors for knowledge management implementation in life insurance enterprises. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(2), 79-89.
- Luis C. Ortigueira & Dinaidys Gómez-Selemeneva (2011). Critical success factors of a tourist destination in the caribbean. Book Of Proceedings Vol. I – International Conference On Tourism & Management Studies
- Mahruzal & Muammar Khaddafi (2020). The influence of gross profit margin, operating profit margin and net profit margin on the stock price of consumer good industry in the indonesia stock exchange on 2012-2014. *International Journal of Business, Economics and Social Development*, 1(3), 153-163.
- Marr, B. (2020). What Is the Difference between Key Performance Indicators (KPIs) and Critical Success Factors (CSFs)?, <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1406> (Erişim Tarihi: 30.09.2021)
- Mazlum, A. (2017). Determining of key performance indicators in business. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(2), 1-14 .
- Meier, H., vd., (2013). Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial service. *Procedia Cirp* 11. 99-104.
- Melvin, J., Boehlje, M., Dobbins, C., & Gray, A. (2004). The Dupont profitability analysis model: an application and evaluation of an e- learning tool. *Agricultural Finance Review*, 64(1), 75–89. Doi:10.1108/00214660480001155
- Memiş, M., & Güner, M., (2007). Kurumsal performans değerlendirme yöntemlerinin gelişim süreci: 1850'lerden 2000'lere bir inceleme. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2).

- Metri B.A. (2005). TQM critical success factors for construction firms, management, 10(2), 64.
- Milandrie Marais, Engelina du Plessis, Melville Saayman (2017). A review on critical success factors in tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*
- Motwani J. (2001). Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM Magazine*, 13(4), 295.
- Nazari., N. (2018). A review on the critical success factors in the operation of hotels. *Asean Journal on Hospitality and Tourism*, 16.
- O. Mopaki., A. Mutono (2016). The balanced scorecard system as a performance measurement tool for public sector organisations: the case of the media information communications technology sector education training authority (mict-seta), Republic of South Africa. *British Journal of Applied Science & Technology*, 18(1): 1-9.
- Oğuztürk., B. (2003). Yenilik kavramı ve teorik temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8.
- Okutmuş., E. & Ergül., A. (2014). Kurumsal karne ve karar alma ilişkisi: alanya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 15(1).
- Opreana, A., Mihaiu, D., Cristescu, M. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 13(4), 132-147.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. doi:10.1006/mare.1999.0115
- Öktem, B. (2019). Sürdürülebilirlik raporlamasında ölçüm parametreleri kpi'lar (temel performans göstergeleri): Bankacılık sektöründe analiz. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 11(21), 247-263. Doi: 10.14784/marufacd.623405
- Özer., Ö (2012). Mali tablolar analizi: bir hastane örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı 6.
- Özgülbaş, N. (2005). Sağlık kurumlarında finansal performans ölçümü ve finansal performansı artırmak için kullanılacak stratejiler. *Verimlilik Dergisi*, (3).
- Özkan, A., Savsar, C. (2017). Performans karnesi (balanced scorecard) ve performans karnesini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri imalat sanayinde bir araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 715-736 .

- Özmutaf, N., (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2).
- Öztürk, H. (2017). Borsa İstanbul'da ŞD/FAVÖK (şirket değeri/faiz, amortisman ve vergi öncesi kar) ve f/k (fiyat/kazanç) çarpanları üzerine bir analiz. *Maliye ve Finans Yazıları*, (108), 87-103.
- Özveri, O., Kayışkan, D., Dağ, S., Arslan, B., Hisar, A. (2018). Sağlıkta performans sisteminin hekimler tarafından değerlendirilmesi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 18-30.
- Paranjape, B., Rossiter, M. & Pantano, V. (2006). Insights from the Balanced Scorecard Performance measurement systems: successes, failures and future – a review. *Measuring Business excellence*, 10(3), 4 – 14.
- Parmenter., D. (2011). *Winning CFOs, Implementing and applying better practices.* John Wiley & Sons.
- Parmenter, D. (2009). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs.* John Wiley & Sons.
- Paula van Veen-Dirks & Martin Wijn., (2002). Strategic Control: meshing critical success factors with the balanced scorecard
- Peffers K., Gengler C., Tuunanen T. (2003). Extending critical success factors methodology to facilitate broadly participative information systems planning, *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 51-85.
- Petrescu, S. & Apostol, C., (2009). Value creation analysis. Economic value added. *Theoretical and applied economics*, 5(534)(supplement), 118-123.
- Pilat., D. & Schreyer., P. (2001). Measuring productivity. *OECD Economic Studies 2001(2)*, 13-13. Doi:[10.1787/eeco\\_studies-v2001-art13-en](https://doi.org/10.1787/eeco_studies-v2001-art13-en)
- Pinto J., Slevin D. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, 34(1), pp. 22-27.
- PriceWaterhouseCoopers. (2007). *Guide to key performance indicators: Communicating the measures that matter.*
- Ramakrishnan., R. (2006). Customer lifetime value. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1747726>
- Raravi, P., Bagodi, V., & Mench, R. G. (2013). Critical success factors: service industries. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1).
- Remus, U. (2006). Critical success factors of implementing enterprise portals. Paper presented at 39th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-39). Kauai, Hawaii.

- Riceman, S., Cahan, S., & Lal, M. (2002). Do managers perform better under EVA bonus schemes? *European Accounting Review*, 11(3), 537–572. doi:10.1080/0963818022000000984.
- Rolstadås, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 989–999. doi:10.1108/01443579810225577
- Saluvan, M, Kaya, S. (2010). Hastanelerde performans ölçümü. *Verimlilik Dergisi*, (4).
- Šarotar Žižek, S., Nedelko, Z., Mulej, M., & Veingerl Čič, Ž. (2020). Key performance indicators and industry 4.0 – A socially responsible perspective. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 66(3), 22–35. Doi: 10.2478/ngoe-2020-0015
- Seetharaman A., Srenivasan J. Ve Boon L.P. (2006). Critical success factors of total quality management. *Quality&Quantity*, 40, 693.
- Shah, R., Haldar, A. (2014). Economic value added: A financial flexibility tool. *Corporate Ownership & Control*, 12(1).
- Shanks G., Parr A., Hu B., Corbitt B., Thanasankit T., Seddon P. (2000). Differences in critical success factors in erp systems implementation in Australia and China: a cultural analysis. European Conference on Information Systems (ECIS), Vienna (Austria)
- Sharma, A. K. & Kumar, S., (2010). Economic value added (EVA) - literature review. *International Journal of Economics and Finance*, 2(2), pp. 200-221.
- Silva., R & Rahimi., I. (2007). A critical success factor model for crm implementation. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 1(1).
- Sim, K., L., Koh, H., C. (2001). Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 18-37.
- Sipahi, B. (2005). İşletme performansının ölçülmesinde ekonomik katma değer. *Öneri Dergisi*, 6(23), 107-112.
- Smith, P. C., Mossialos, E., Papanicolas, I. & Leatherman, S. (2008). Performance measurement for health system improvement: Experiences, challenges and prospects. *World Health Organization and World Health Organization*.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 1–25. doi:10.1002/0470013419.ch1
- Staszko., M. (2013). Use of customer satisfaction index on the example of office rental services.

- Tekbaş., A. (2013). Otelcilik sektöründe algılanan kritik başarı faktörlerinin kurumsal kaynak planlaması (kkp) sisteminin algılanan başarısı üzerindeki etkileri: ankara'daki iş otellerinde bir araştırma. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tengilimoğlu, D., Toygar, Ş., (2013). Hastane performansının ölçümünde PATH Yöntemi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1).
- Terenteva, T., Shashlo, N., Kuzubov, N., & Shnaider, V. (2018). Economic added value as a tool of cost-oriented management by business structures of industry.
- Thakur, A., Beck, R., Mostaghim, S., Grosmann, D. (2020). Survey into predictive key performance indicator analysis from data mining perspective. IEEE Uluslararası Gelişen Teknolojiler ve Fabrika Otomasyonu Konferansı (ETFAs) Gelişen Teknolojiler ve Fabrika Otomasyonu (ETFAs), 2020 25. IEEE Uluslararası Konferansı. 1: 476-483 Eylül, 2020
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. *Procedia Technology*, 1, 535–538. doi:10.1016/j.protcy.2012.02.116
- Tokgöz., E. (2016). Çift yetenekli pazarlamanın sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerindeki etkisi: bilişim sektöründe bir araştırma. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Top, A. (2002). Verimlilik ve üretkenlik üzerine düşünceler. *Öneri Dergisi*, 5 (17), 31-34.
- Turaboğlu, T., T. & Timur, E. (2018). İşletmelerde kârlılığı etkileyen faktörler: BİST kurumsal yönetim endeksindeki firmalara ilişkin bir uygulama. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 3(2), 135-157.
- Türk., M. (2010). Ekonomik katma değer (EVA) yaklaşımına göre sermaye maliyetlerinin hesaplanması ve eva hesaplamasında muhasebe düzeni. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tüzüntürk, S, Dülgeroğlu, İ, Gönüller, Ş. (2016). Avrupa müşteri memnuniyeti endeksi modeli: marmara bölgesinde bir lüks otomobil markasının satış sonrası hizmetlerinin bulguları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (55).
- Ulukaya., A. (2016). Yapım firmalarının finansal performans göstergelerinin belirlenmesi. Mimarlık anabilim dalı konut üretimi ve yapım yönetimi programı. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294–316. doi:10.1108/07363760310483676
- Uysal., O. (2020). Yüksek denetim standartları çerçevesinde performans denetiminin incelenmesi ve türkiye uygulamasının değerlendirilmesi. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vasilescu, L. & Popa, A., (2011). Economic value added: pros and cons. *Finance-Challenges of the Future*, 1(13), pp. 60-65.
- Velnamby, T., Nimalathasan, S., (2007). Balance score card and organisational performance: a comparative study of state and private sector banks in north and eastern provinces of sri lanka.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. doi:10.5465/amr.1986.4283976
- Veseli., A (2020). Assessment of critical success factors for strategic planning: a case study of the residential construction company in Kosovo. *The Journal of Human and Work*.
- Vural., G. (2015). Balast suyu arıtım sistemlerinin seçiminde kpı (anahtar performans göstergeleri) uygulamaları. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Wang, S., & Hung, K. (2015). Customer perceptions of critical success factors for guest houses. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 92–101. doi:10.1016/j.ijhm.2015.05.002
- Warrad, L. H., & Nassar, M. (2017). Could profitability, activity and use of equity finance increasing dupont model of return on equity? Jordanian Case. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 35-41.
- Warren., J. (2011). Key Performance Indicators (Kpı) – Definition And Action Integrating KPI's Into Your Company's Strategy.
- Yalçın Balçık, P., Yenilmez, K., Şahin, S. (2016). Hacettepe üniversitesi hastaneleri'nde bireysel performans değerlendirme süreci. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (1), 87-99.
- Yanar., G. (2016). Kurumsal performans karnesi (balanced score card) uygulamaları ve bir model önerisi. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yaşar., E. (2019). Kalite maliyetleri, kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi ve ce belgeli işletmeler üzerinde bir araştırma. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yazıcı, S. & Utar, G. (2022). Otel işletmelerinde ilk oyunlaştırılmış işgören seçim uygulaması ve kritik başarı faktörleri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 17 (65), 189-208.
- Yıldız, S., & Yalman, F., (2015). Sağlık işletmelerinde yalın uygulamalar üzerine genel bir literatür taraması. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1).
- Yıldız, Ş., & Karaca., N. (2011). Stratejik yönetim bakış açısıyla bütünleşik faaliyet tabanlı maliyetleme ve ekonomik katma değer sistemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (51).
- Yılmaz, B. (2009). İşletmelerde kurumsal kaynak planlaması uygulamalarında kritik başarı faktörleri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16) , 475-489.
- Yılmaz., R. & Gudil., O. (2016). Makina imalat sektöründe dengeli sonuç kartı ve bütçe uygulaması. *Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:12*.
- Yimer, S., Yohannis, Z., Getinet Mekon, T., Fekadu, W., Belete, H., Menberu, M., Getnet, A., Belete, A. (2016). Satisfaction and associated factors of outpatient psychiatric service consumers in Ethiopia.
- Yükçü, S., Atağan, G. (2010). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-13.
- Yürüşen., S. (2011). Veri zarflama analizi ile bayi performansının hesaplanması: Otomotiv sektöründe bir uygulama. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Zadeh Bazargani, R. H., & Kiliç, H. (2021). Tourism competitiveness and tourism sector performance: Empirical insights from new data. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 73–82. doi:10.1016/j.jhtm.2020.11.011 10.1016/j.jhtm.2020.11.011.
- Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-36.
- Zhang, M., & Wen, J. (2017). Profitability analysis of Kinglong nearly 5 years. *Journal of Physics: Conference Series*, 887, 012001. doi:10.1088/1742-6596/887/1/012001

Zizlavsky, O. (2014). The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210–222. doi:10.4067/s0718-27242014000300016

### **İnternet Kaynakları**

[https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk\\_kpi\\_guide.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf) (Erişim Tarihi: 15.01.2022).

<https://kpi.davidparmenter.com> (Erişim Tarihi 18.03.2022).