

ÇOK BOYUTLU BİR PERFORMANS ÖLÇÜM MODELİ OLARAK PERFORMANS PRİZMASI VE “THE LONDON YOUTH” ÖRNEĞİ

*“As a Multi-Dimensional Performance Measurement Model
Performance Prism and An Application “ The London Youth””*

*Hümevra TÖRE BAŞAT**

ÖZET

İşletmeler amaçlarına ne ölçüde ulaştıklarını saptamak, rakiplerine göre kendi durumlarını ortaya koyabilmek ve faaliyet gösterdikleri alanda yerlerini belirlemek amacıyla performans ölçüm yöntemlerine ihtiyaç duyarlar. Rekabetin artması, küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, müşteri beklentilerinde yaşanan değişimler performans ölçümünün önemini ve gerekliliğini arttırmaktadır. Buna bağlı olarak performans ölçümünün tek boyutlu ya da sadece finansal verilere dayanması eksikliklere ve sorunlara yol açabilmektedir.

Bu çalışmada hem finansal hem de finansal olmayan ölçümlerin bir arada kullanıldığı çok boyutlu performans ölçüm modellerinden bütünleştirici bir nitelik taşıyan Performans Prizması ölçüm modeli incelenmiştir. Bu kapsamda Performans Prizması modeline temel oluşturan düşünce tarzı, modelin boyutları ve konu ile ilgili bir uygulama örneğine yer verilmiştir. Performans Prizması modeli teorik olarak; Paydaş Memnuniyeti, Stratejiler, Süreçler, Yetkinlikler ve Paydaş Katkısı olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Ölçümü, Performans Prizması, Paydaşlar.

* Öğr. Grv. Dr.; Afyon Kocatepe Üniversitesi, S.M.Y.O., Turizm ve Otelcilik Bölümü, AFYONKARAHİSAR, (htore@aku.edu.tr).

ABSTRACT

Companies need performance measurement methods to see their position according to their rivals and determine their situation in the field that they serve products and services. Increase of rivalry, disappear of borders with the globalization, development of information technologies and variations with the customer expectations increase the performance measurement's importance and necessary. Because of this reasons only possess a one dimension financial performance measurement has some problems and deficiencies.

In this study, from multi-dimensial performance measurement models, possessing a integrated characteristic and used together both financial and non-financial measurements performance prism inspected. The Performance Prism theoretically consist of five dimensions; Stakeholder Satisfaction, Strategies, Processes, Capabilities and Stakeholder Contribution. In this extent, the study consists of the thought manner in the basis of performance prism, dimensions of the model and an application with the subject.

Key Words: Performance, Performance Measurement, Performance Prism, Stakeholders.

I. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ve müşteri beklentilerindeki sürekli değişimler, işletmeleri bu doğrultuda kararlar almaya zorlamaktadır. İşletmeler karar alma ve strateji oluşturma süreçlerinde, performans ölçümü konusunda yakından ilgilenebilmektedirler. Performans ölçümü, sadece işletmede çalışanları ya da yöneticileri ilgilendiren bir konu değildir. Ölçüm, örgütsel performansı geliştirmek amacıyla, işletmenin önceden belirlenen hedeflerine ne derece yaklaştığını değerlendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri ve faaliyet gösterdikleri alanda başarılı olabilmeleri stratejilerini gerçekleştirmelerine ve bu

konuda sağlıklı ölçüm yapmalarına bağlıdır. Performans yönetiminin başarısı performans ölçüm sisteminin doğru kullanımına dayanmaktadır.

Organizasyonlarda performans anlayışı sürekli gelişme gösteren ve değişikliklere açık bir süreçtir. Örgütsel performans, bir örgütün müşteri istek ve beklentilerine ne ölçüde cevap verebildiğini, kaynaklarını ne kadar verimli kullanabildiğini, yeniliklere ne ölçüde uyum sağlayabildiğini çok yönlü olarak gösteren bir kavram olarak ifade edilmektedir¹. Günümüzde performans oldukça geniş, çok yönlü ve zengin bir kavram olarak ele alınmakta ve performansın; etkililik (effectiveness), etkenlik (efficiency), kalite (quality), verimlilik (productivity), çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life), yenilik (innovation), kârlılık ve bütçeye uygunluk (profitability and budgetability) boyutları arasında kompleks iç ilişkiler sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir².

Örgütsel performans ölçümü konusunun örgüt yönetimiyle ilgili çeşitli boyutlara sahip olması nedeniyle konunun farklı disiplinler tarafından kendi disiplinlerinin bakış açıları ve yaklaşımları ile incelendiği görülmektedir. Örgütsel performans ölçümü konusu her ne kadar farklı disiplinler tarafından farklı yaklaşımlarla incelense de temelde tüm disiplinlerde iki temel sorunun cevabının araştırıldığı görülmektedir. Bu sorulardan biri, örgütsel performansın belirleyicilerinin ne olduğuna ilişkindir. Diğer soru da örgütsel performansın nasıl ölçülebileceği ile ilgilidir³.

Performans ölçümü konusuyla ilgili literatürün iki ana evreye sahip olduğu görülmektedir. Birinci evre 1880'lerin sonlarından 1980'lere kadarki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde performans ölçümünün temel vurgusu kâr, yatırımın geri dönüşümü ve verimlilik

¹ Hatice SARIALTIN, Örgüt Performansının Ölçülmesinde ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları, (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2003, s. 3.

² Serap BENLİGİRAY, İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 164, 1999, s. 9.

³ Andy Neely, "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", International Journal of Operations & Production Management, 19(2), 1999, s. 221.

gibi finansal ölçümler üzerinde yoğunlaşmıştır. İkinci evre, 1980'lerin sonlarında dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucunda başlamıştır. Bu değişimlerin uygulanması geleneksel performans ölçümlerinin bir çok sınırlılığa sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır ve başarılı olmak için yeni performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi gerekmiştir⁴.

Geleneksel performans ölçümlerine temel oluşturan geleneksel performans göstergelerinin ve geleneksel yönetim muhasebesi sisteminin yetersizlikleri bir çok otorite tarafından tartışılmıştır. Tek boyutlu, geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarına ilişkin genel olarak kabul edilmiş sınırlılıkları; geleneksel yönetim muhasebesi sistemi ile ilgili yetersizlik, ölçülerin zamanın gerisinde kalması, işletme stratejisinin başarısını ölçmeye uygun olmaması, uygulama ile ilişkisinin zayıf olması, esnek olmaması, sürekli gelişmeye uygun olmaması şeklinde sıralamak mümkündür⁵.

Görüldüğü gibi tek boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarıyla ilgili yetersizlikleri aşabilmek için yeni performans ölçülerine gereksinim olduğu açıktır. Son dönemlerde, çok boyutlu ölçüm yaklaşımları gittikçe artan bir biçimde önem kazanarak, işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Bu ölçüm yaklaşımlarından en çok kullanılan yöntemler; Dengeli Puan Kartı, Mükemmellik Modeli, Performans Piramidi, Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli ile Performans Prizmasıdır. Bu ölçüm çalışmalarının ortak amacı; işletmelerin amaçlarını yansıtmak, amaçlara uygun stratejilerin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ve işletme açısından doğru performans göstergelerini kullanarak performans ölçümünü sağlamaktır⁶.

Bu çalışmada ele alınan; Performans Prizması Modeli işletmenin tüm paydaşlarını dikkate alan, ölçümlere bütüncül bir bakış açısı getiren, işletme ve çevresiyle bağlantı kurmayı amaçlayan çok

⁴ Alaa M. Ghalayini ve James S. Noble, "The changing basis of performance measurement", International Journal of Operations & Production Management, 11(8), 1996, s.63.

⁵ Ghalayani ve Noble, a.g.e., s. 66.

⁶ Hümeýra Töre Başat, Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama, (Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.84.

boyutlu bir ölçüm yöntemidir. Performans Prizması modeli beş boyuttan oluşan bir modeldir. Bu boyutlar paydaş memnuniyeti, stratejiler, işlemler, yetkinlikler ve paydaş katkısı boyutlarıdır.

Performans Prizmasının en önemli özelliklerinden biri organizasyondaki tüm paydaşları dikkate almasıdır. Prizmanın güçlü yönlerinden biri, süreçler aşamasına geçilmeden önce paydaşların istek ve ihtiyaçlarının yanı sıra işletme stratejilerinin belirlenmiş olmasıdır. Paydaş yaklaşımı Performans Prizmasında önemli bir yer tutar. Modelde, paydaşların organizasyondan isteklerine ve organizasyonun paydaşlardan isteklerine odaklanılmaktadır. Paydaş memnuniyeti boyutunda; müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, tedarikçi memnuniyeti, yasal düzenleyiciler ve toplum memnuniyeti göstergeleri yer almaktadır.

II. PERFORMANS PRİZMASI MODELİNE TEMEL OLUŞTURAN DÜŞÜNCE TARZI: PAYDAŞ TEORİSİ

Son yıllarda yaşanan değişimler, paydaş kavramının işletmelerin başarılı olmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından önemini ortaya koymaktadır. İşletme başarısını etkileyen ve sonrasında da bu durumdan etkilenen paydaşlar, işletmelerin iç ve dış çevre faktörlerinin yerini almaya başlamıştır. Artan rekabet koşullarında, işletmelerin tüm faaliyetlerinde, paydaşları dikkate alması, paydaşlarla ilişki kurulması ve kurulan ilişkilerin geliştirilmesi işletmeye yönelik olumlu bir etki yaratacaktır.

Freeman'ın (1984) orijinal paydaş tanımı incelendiğinde: “işletmenin amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasında bireysel veya grup olarak etkisi olan öge olarak” tanımlanabilir. Bir başka tanımlama ise; “Organizasyonun başarısından etkilenen ve/veya başarısını etkileyen bir grup veya kişi”dir. Paydaş kavramı; çalışan, müşteri, tedarikçi, kamu, komiteler, çevreciler ve daha geniş toplulukları kapsayan geniş bir kavramdır⁷. İşletmelerin faaliyetlerini

⁷ Suresh Cuganesan, “Reporting Organisational Performance in Managing Human Resources: Intellectual Capital or Stakeholder Perspectives?” *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10(3), 2006, s. 168-169.

etkileyen paydaşların fazlalığı; karmaşık iş hayatına kolay uyum sağlamayı ve iş yaşamlarında karşılaşılabilecekleri sorunların çözümlerini zorlaştırmaktadır⁸.

Son zamanlarda; çok yönlü paydaşlar kavramı ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin başarılı olmaları için artık yalnızca, müşterilerin ve hissedarların memnuniyetini sağlamak yeterli olmamaktadır. Bu paydaşların yanı sıra; çalışanlar, tedarikçiler, yasal düzenleyiciler ve toplum da önemli paydaşlar olarak görülmektedir ve performans ölçüm sistemlerine dahil edilmeye başlanmıştır⁹. Paydaşların organizasyona yönelik istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmek ile organizasyonun paydaşlara yönelik istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmek, performans ölçümü ve yönetimi konularının en önemli noktasıdır. Diğer bir önemli konu ise; organizasyonun strateji, işlem ve yetkinliklerine göre performans ölçümlerini uyumlaştırabilmektir¹⁰.

Paydaşları kapsamlı bir biçimde dikkate alan modellerden ilki olan; performans prizması, performans ölçümlerinin oluşmasında etkili olan paydaş gruplarını oluşturmada işleri kolaylaştırmaktadır. Daha da fazlası, organizasyonun paydaşlarından, istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılıklı olarak paydaşların organizasyondan istek ve ihtiyaçlarını belirlemede net sonuçlara ulaşmaktadır¹¹.

⁸ Rodney McAdam, Shirley-Ann Hazlet ve Christine Casey, “Performance Management in the UK Public Sector: Addressing Multiple Stakeholder Complexity”. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3), 2005, s.257.

⁹ Mike Bourne, M.onica Franco ve John Wilkes, “Corporate Performance Management”, *Measuring Business Excellence*, 7(3), 2003, s.16.

¹⁰ Andy Neely, Chris Adams ve Mike Kennerley, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London: Financial Times Prentice Hall, 2002, s. 9-15.

¹¹ Suresh Cuganesan, “Reporting Organisational Performance in Managing Human Resources: Intellectual Capital or Stakeholder Perspectives?” *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10(3), 2006, s. 169-170.

III. PERFORMANS PRİZMASINA İLİŞKİN TEORİK MODEL

Örgütsel performansı ölçmeye yönelik modellerden biri olan Performans Prizması Modeli 2001 yılında Neely ve Kennerly tarafından ileri sürülmüştür. Neely ve Kennerley Performans Prizmasını, uzun süre kullanılabilir, noksanlıkları anında ortaya çıkaran çok yönlü bir çalışma olarak tanımlamışlardır¹². Performans prizması daha geniş bir paydaş bakış açısına sahiptir ve başlangıç sorusu: “Organizasyonun stratejisi nedir? ve buna bağlı olarak ne ölçülmelidir?” Başka bir ifadeyle; organizasyonun değerini artırmak zorunda olduğu paydaşlar kimlerdir? ve ne kadar önemlidirler? Önceliği kim olacaktır ve organizasyonun farklı paydaşlarını memnun edebilmek için nelere ihtiyacı vardır¹³? Sorular bu ölçüm sisteminde hareket noktalarıdır.

Performans Prizması organizasyonların performans sorunlara çözüm olarak önerilen, çok boyutlu bir ölçüm modelidir. Bu model geniş ve dar odaklanmalarda; ihtiyacı karşılayabilmek için çok esnek bir tasarıma sahiptir. Eğer performans yönetimi konusunda, sadece bir bölümde ihtiyaç varsa Performans Prizması uygun ölçümlerle çözüm için bir planlama yapabilmektedir. Karşıt olarak performans yönetimi birimlerinde gelişim için girişim ihtiyacı duyulduğunda; Performans Prizması yeterli desteği sağlayabilir¹⁴.

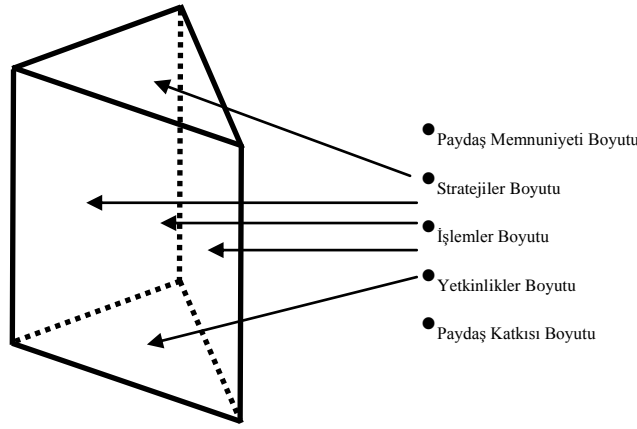
Performans Prizması Şekil 1’de görüldüğü gibi 5 boyutlu bir modeldir. Modelin en üst ve en alt yönleri paydaş memnuniyeti ve paydaş katkıları, diğer üç yönü ise stratejiler, işlemler ve yetkinlik

¹² Shankar Purbey, Kapman Mukherjee ve Chandan Bhar, “Performance Measurement System for Healthcare Processes”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (3), 2007, s.244-245.

¹³ Andy Neely ve Sarah Powell, “The Challenges of Performance Measurement”, *Management Decision*, 42(8), 2004, s. 1022.

¹⁴ Andy Neely, Chris Adams, and Mike Kennerley, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London: Financial Times Prentice Hall, 2002, s. 159.

boyutlarıdır¹⁵. Performans prizması diğer çok boyutlu ölçüm yaklaşımlarına oranla paydaşlarına daha geniş bir bakış açısı sağlamaktadır. Ayrıca Performans Prizması, dinamik iş dünyasında güçlü ve etkin bir yer edinebilmek için, düzenleyiciler ve baskı gruplarının da paydaşlar olarak kabul edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir¹⁶.



Şekil 1. Performans Prizmasının Temel Unsurları

Kaynak: Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7.

Performans Prizması içerdiği beş boyut açısından aşağıdaki sorulara cevap aranmasını öngören bir modeldir. Aşağıda Performans Prizması modelinin temel boyutlarına ilişkin sorular yer almaktadır¹⁷:

¹⁵ Stefano Biazzo ve Giovanni Bernardi, “Organisational Self-Assessment Options: A Classification and A Conceptual Map for SMEs”, International Journal of Quality & Reliability Management, 20 (8), 2003, s.895-896.

¹⁶ Shankar Purbey, Kapman Mukherjee ve Chandan Bhar, “Performance Measurement System for Healthcare Processes”, International Journal of Productivity and Performance Management, 56 (3), 2007, s.244-245, Karen Anderson ve Rodney McAdam, “A Critique of Benchmarking and Performance Measurement: Lead or Lag?” Benchmarking: An International Journal, 11(5), 2004, 474.

¹⁷ Stefan Tangen, “Performance Measurement from Philosophy to Practice”, International Journal of Productivity and Performance Management, 53(8), 2004, s.733.

1.Paydaş Memnuniyeti: Paydaşlar kimlerdir, ne isterler ve neye ihtiyaçları vardır?

2.Stratejiler: İşletme paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına göre uygulanması gereken stratejiler nelerdir?

3.İşlemler: Stratejilerin hayata geçirilmesi için uygulamaya konulan işlemler nelerdir?

4.Yetkinlikler: İşlemleri uygulamak için ihtiyaç duyulan yetkinlikler nelerdir?

5.Paydaş Katkıları: Bu yetkinlikleri sürdürebilmek ve geliştirebilmek için ne isteniyor ve neye ihtiyaç duyulmaktadır?

En iyi sonuca ulaşabilmek ve işletmelerin “ideal prizma”sını oluşturabilmek için yukarıdaki beş sorunun açık bir şekilde cevaplanabilmesi gereklidir.

Bu beş yönlü ideal prizmaya ulaşabilmesi için her açıdan hesaplamalar yapabilmek ve gerçek stratejileri, işlemleri, yetkinlikleri ve paydaş katkılarını oluşturabilmek gereklidir.

Paydaş memnuniyeti, stratejiler, işlemler, yetkinlikler ve paydaş katkıları boyutlarının yanı sıra, Prizmada yine paydaş beklentilerine göre kararlar verilir. İşlemler belirlenir ve yetkinlikler ile paydaş katkıları mükemmel bir iş ve genel memnuniyet için kendiliğinden ortaya çıkar¹⁸. Performans prizması kritik strateji, işlem ve yetkinliklerin bir araya getirilip kısa ve uzun vadeli başarı sağlanabilmesi için alt yapı oluşturur. Çünkü performans prizması yöneticiye geniş bir görüş açısı sağlar ve ölçüm sonuçları ile stratejilerin anında işlem ve yetkinliğe dönüşmesini sağlar¹⁹.

¹⁸ George W. L. Sousa, Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti, Richard L. Groesbeck ve Eileen Van Aken, “Conceptual Design of Performance Measurement and Management Systems Using A Structured Engineering Approach”, International Journal of Productivity and Performance Management, 54(5/6), 2005, s. 387.

¹⁹ Chris Adams ve Andy Neely, “The Performance Prism to Boost M&A Success”, Measuring Business Excellence, 4(3), 2000, s.20.

IV. PERFORMANS PRİZMASININ BOYUTLARI

Performans Prizması birbiri ile ilişkili beş boyuttan oluşmaktadır.

4.1. PAYDAŞ MEMNUNİYETİ BOYUTU

Performans Prizmasının ilk boyutu olan paydaş memnuniyeti; “paydaşlar kimlerdir, neye ihtiyaçları vardır ve ne isterler?” sorusu ile ilgilidir²⁰. Performans Prizması modelinin Paydaş Memnuniyeti boyutunda en önemli paydaş grupları olarak; müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler, yasal düzenleyiciler ve toplum görülmektedir. Bu unsurları kısaca aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

4.1.1. Müşteri Memnuniyeti

Paydaş memnuniyetinin müşteriler boyutunda; bugünkü potansiyel müşteriler ve geçmişteki müşteriler, perakendeci, toptancı, komisyoncu, acenteler, satıcılar ve dağıtıcılar gibi araçlar yer almaktadır. Müşteriler organizasyondan; istedikleri ürün ve hizmeti çabuk ve güvenilir şekilde teslim almak için “hız”, üstün kalitede ürün ve hizmetler için “doğruluk”, hesaplı ürün ve hizmet için “ucuzluk” ve basit iş görebilmek için “kolaylık” isterler.

Organizasyon ise; müşterilerden makul sınırlarda “kâr”, satış miktarında artış için “büyüme”, üretim ve hizmetler için “düşünce”, etkili ve uzun süreli işbirlikleri sağlayabilmek için “güven” isterler.

4.1.2. Çalışan Memnuniyeti

Paydaş memnuniyetinin çalışanlar boyutunda; tüm düzeylerde ve tüm iş birimlerinde organizasyon çalışanları yer almaktadır. Çalışanlar organizasyondan; işle ilgili mesleki planlama, takdir edilme, destekleyici faktörleri ortaya koyan “amaç”; saygı, dürüstlük, güven, fiziksel çevre, politikalar, moral ve ümit gibi kavramlar sonucunda oluşan “endişe”; transfer edilebilen beceriler, çalışmaların kalitesi ve kullanılabilirliği, bilgi edinimi ve önerileri bir araya getiren

²⁰ Andy Neely, Chris Adams ve Paul Crowe, “The Performance Prism in Practice”, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 2001, s. 6.

“beceriler” ve katılımcılar, görevliler ve uygulamalar için “ücret” isterler.

Organizasyon ise; çalışanlardan üretkenlik, esneklik, yeteneklerin korunması kavramlarını içine alan “eller”; sadakat, bağlılık, deneyim, moral duygularını bir araya getiren “kalpler”; bilgili çalışanlar, uyumlu takımlar ve kalifiye bireyleri istihdam eden “kafalar”; öneriler, takım oyunu, çeşitlilik ve kültürü bünyesinde barındıran “sesler” isterler.

4.1.3. Yatırımcı Memnuniyeti

Yatırımcılar kâr amacıyla işletmelerde pay sahibi olan kişilerdir. İşletmeden beklentileri, işletmenin geleceğine bakış açıları, yöneticilerle anlaşmaları belirleyici etkenlerdir. Yatırımcıların işletmeden beklentileri ya da yatırım yapacakları işletmelerde önem verdikleri konular; işletmelerin stratejileri, işletmelerin büyümeleri durumunda elde edecekleri kazançlar, serbest nakit akışı, işletmedeki yöneticilerin yönetim deneyimleri, işletmelerin araştırma, geliştirme harcamaları, kısa ve uzun vade de borçlanma, üretilen ürünler, işletmenin imajı ve pazardaki konumu önem taşır.

Paydaş memnuniyetinin yatırımcılar boyutunda; işletmenin bugünkü hissedarları, potansiyel hissedarlar, yatırım analistleri, bankalar ve sermayedarlar paydaş gruplarını oluşturmaktadır. Yatırımcıların organizasyondan beklentileri; sermayenin kıymetinin bilinmesi için “geri dönüşler”; yerel yatırımcıların kâr dağıtımları “ödül”; işlemlerin gözden geçirilmesi amacıyla bilgi ve olası risklerle ilgili değer biçmeyi “figürler” (figures) ve onlara verilen sözlerin yerine getirileceğine ilişkin güven duyma “inanç” isterler.

Organizasyon ise; yatırımcılardan, yatırımlarını arttırmak ve uygulayabilmek için yeterli “sermaye”; banka ve finans kuruluşlarından istendiğinde borç alabilmek amacıyla “saygınlık”; sermaye ve saygınlığı artırırken yatırımcılarla karşılıklı alınabilmesi gereken “risk”, yatırımcıdan sürekli “destek” beklemektedirler.

4.1.4. Tedarikçi Memnuniyeti

Paydaş memnuniyetinin tedarikçiler boyutunda; paydaşlar içerisinde ürün ve hizmet tedarikçileri, ortak ve riskli partnerler yer

almaktadır. Tedarikçilerin organizasyondan beklentileri; makul sınırlar içerisinde “kâr”; belirlenen zamanda satış artışı yaratarak “büyüme”; ürün ve hizmet geliştirmede geri bildirim olarak dönen performans ve öneriler hakkında “düşünce” ve uzun vadeli katkılar ile etkili birliktelikler için “güven”dir.

Organizasyon ise; tedarikçilerden ürün veya hizmetin zamanında teslim edilmesi için “hız”; yüksek kalitede ürün ve hizmet için “doğruluk”; makul seviyede ürün ve hizmet sunumu için “ucuzluk”; rahat iş yapabilmek adına “kolaylık” isterler.

4.1.5.Yasal Düzenleyiciler ve Toplum Memnuniyeti

Paydaş memnuniyetinin yasal düzenleyiciler boyutunda; paydaşlar uluslararası, ulusal, yerel ve özel düzenleyicilerden oluşur. Yasal düzenleyicilerin organizasyondan beklentileri; bulunulan yerdeki hükümetlerin yasalarına uyulması “yasallık”; anti-rekabetçi veya tekelcilik yollarına başvurulmayarak “dürüstlük”; müşterilerini, çalışanlarını veya yerel toplulukların tehlikeye atılmasını önleyerek “güvenilirlik” ve söz verdiklerini yerine getirmelerini “doğruluk” isterler.

Organizasyon ise; yasal düzenleyicilerden, haksız rekabeti önleyecek “kurallar”; amaçlı ve gelişmeye açık kuralların ortaya koyulması için “nedenler”; yanlış yorumlamaya müsait olmayan tek anlamlı yaptırımlar “açıklık”; yeni ve geliştirilmiş kurallar için “tavsiyeler” beklemektedirler.

Paydaş memnuniyetinin toplum boyutunda; yerel toplumlar ve baskı grupları paydaşları oluşturur. Toplumun organizasyondan beklentileri; bulunulan coğrafik bölgede yaşayan insanlar için “işler”; yapılan işlerde işverenlerin yerel halka “bağlılığı”; işletmelerin açık, dürüst, sorumlu ve yardımsever olmaları konusunda “bütünlük” ve işletmelerin sağlıklı ve başarılı bir yapıda olması ve buna bağlı olarak yardımda bulunacak “bolluk” isterler.

Organizasyon ise; toplumdan, buldukları toplumda güçlü ve pozitif bir izlenim “imaj”; toplumda var olmak adına özel yetenekler

“beceriler”; işletmeler kendi becerilerini dağıtan yerel satıcılar “destek” beklemektedirler.

Performans prizması, paydaş memnuniyetlerini kesin olarak paydaş katkılarından ayırmaktadır. Bu çok önemli bir ayrımdır. Çünkü bu iki farklı boyutun farklı gereksinimleri bulunmaktadır. Örneğin müşteri/organizasyon ilişkisinde müşteri organizasyondan hoşnut olmayı beklerken organizasyon da müşteriden vefa ve kârlılık beklemektedir. Karşılıklı beklentiler kalite oluşumuna ve artışına neden olmaktadır²¹.

4.2. STRATEJİLER BOYUTU

Performans prizmasının ikinci boyutunda stratejiler ön plana çıkmaktadır. Performans prizması bakış açısına göre; bir organizasyonun strateji geliştirmesindeki tek neden paydaşlarının istekleridir. Başlangıç noktası paydaşlar kimlerdir? neye ihtiyaçları vardır? ve ne isterler? idi. Bu soruların cevabı alındığında paydaşların memnuniyeti için isteklerin ve gereksinimlerin karşılanabilmesi için hangi stratejilerin uygulanması gerektiği konusu karşımıza çıkar. Bu yüzden prizmadaki ikinci yön şu soruyu sorar: “Paydaşlarımızın memnuniyeti için isteklerini ve gereksinimlerini sağlayabilmemiz için hangi stratejileri uygulamalıyız?”²² Ölçümler işletmeler için birçok açıdan önemlidir. Birincisi; yöneticilerin doğru stratejileri seçip seçemediklerini görebilmeleri için ölçümler gereklidir. İkincisi; ölçümler stratejilerin organizasyon içinde bir araya gelmesini sağlar. Üçüncüsü; ölçümler stratejilerin uygulanması konusunda teşvik edici ve harekete geçiricidir. Dördüncüsü ise; ölçümler, toplanan bilgilerin analiz edilmesini ve stratejilerin planlandıkları şekilde yürütülüp yürütülmediklerini kontrol eder²³.

²¹ Andy Neely ve Sarah Powell, “The Challenges of Performance Measurement”, *Management Decision*, 42(8), 2004, s. 1022.

²² Andy Neely, Chris Adams ve Paul Crowe, “The Performance Prism in Practice”, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 2001, s. 6.

²³ Andy Neely, Chris Adams, and Mike Kennerley, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London: Financial Times Prentice Hall, 2002, s. 169.

Ölçümler stratejinin belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli rol oynarlar. Strateji oluşturmada yalnızca girdiler etkili değildir, tahminler ve bağımlılıklar strateji üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Bu durum strateji sonuçlarında değişikliklere neden olabilir.

4.3. SÜREÇLER/İŞLEMLER BOYUTU

Performans Prizmasının üçüncü boyutu işlemler boyutu ise şu soruyu sorar: “Belirlenmiş olan stratejilerin hayata geçirilmesi için yapılması gereken işlemler sırası ile nelerdir? Burada bahsedilen işlemler genel iş süreçleridir. Süreçleri/işlemleri tanımlayacak olursak yeni ürün ve hizmet geliştirme, talepleri dikkate alma, istekleri yerine getirme, planlama ve girişimleri yönetebilmedir. Tüm bu işlemler için özel ölçüm sonuçları gerekebilir²⁴.

İşlemler, kalite artışının motorları, karşılaşılan imkânlarla bağlı olarak hedefleri destekleyen önemli öğelerdir. Ayrıca sürekli yeni yatırım alanları oluşmasını ve müşteri ile piyasaya yeni ürün veya hizmet sunulma dinamiklerini hep aktif tutulmasını sağlar²⁵.

Pek çok organizasyon işletme içi işlemlerini dört ayrı kategoride düşünmektedir. Bunları genel olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür²⁶;

- Ürün ve hizmet geliştirmek;
- Talepler oluşturmak;
- Talepleri yerine getirmek;
- Girişimleri planlamak ve yönetmek;

İşlemler organizasyonun çalışmasını sağlayan öğelerdir. Hangi işin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını planlayan tasarımlardır. Bu

²⁴ Andy Neely, Chris Adams ve Paul Crowe, “The Performance Prism in Practice”, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 2001, s. 7.

²⁵ Chris Adams ve Andy Neely, “The Performance Prism to Boost M&A Success”, *Measuring Business Excellence*, 4(3), 2000, s.23.

²⁶ Andy Neely, Chris Adams ve Mike Kennerley, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London: Financial Times Prentice Hall, 2002, s. 171.

durumda ölçümleri de devreye sokabilmemiz için göz önüne alınması gereken bazı özellikler vardır. Özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür²⁷:

- Kalite (tutarlık, güvenilirlik, konfor, sağlamlık, doğruluk, dayanıklılık)
- Miktar (hacim, üretim, bütünlük)
- Zaman (hız, teslimat, hazır olma, dakiklik, sınırlılık)
- Kullanım Kolaylığı (esneklik, rahatlık, erişilebilirlik, açıklık, destek)
- Para (maliyet, fiyat, değer)

4.4. YETKİNLİKLER BOYUTU

Performans prizmasının dördüncü boyutu olan “Yetkinlikler Boyutu” belki de en az üzerinde durulan boyuttur. Görüldüğü kadarı ile yetkinlikler kavramı yeni ama önemli bir yönetim kavramıdır. Yetkinlikler; çalışanlar, uygulamalar, teknoloji ve örgüt yapısının kombinasyonunun örgüt içi işlemlere etkisini belirler. Yetkinlikler; örgütün başarıya ulaşmasını sağlayan temel yapı taşları olarak nitelendirilebilir. Doğru çalışanlar, doğru uygulamalar, doğru teknoloji ve doğru yapının kullanılmadığı örgütlerde işlemlerde başarı oranı düşer. Performans Prizmasının bu boyutundaki anahtar soru şudur: “işlemlerimizi hayata geçirmek için ihtiyacımız olan yetkinlikler nelerdir?” Bu sorunun cevaplanması ile örgütü başarılı kılacak, planların hayata geçmesini sağlayacak ölçümlerin tanımlanması işlemine geçilebilir²⁸.

Yetkinlikler, insanların birikimleridir şeklinde tanımlanabilir ve bu birikim uygulama, teknoloji ve yeniden yapılanma sonucu oluşur ve işletmelerin hep aynı noktada kalmalarını engelleyen cesur hamleleri kapsarlar. Personel yetkinlikleri bilindiği ve bu bilgilere

²⁷ Andy Neely, Chris Adams ve Mike Kennerley, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London: Financial Times Prentice Hall, 2002, s. 173.

²⁸ Andy Neely, Chris Adams ve Paul Crowe, “The Performance Prism in Practice”, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 2001, s. 7.

göre planlama yapıldığı zaman hedeflere daha kolay ulaşabilir veya personel yeteneklerine göre şirkete yeni sistemler entegre edilebilir²⁹.

4.5. PAYDAŞ KATKISI BOYUTU

Performans prizmasının beşinci ve son boyutu ise Paydaş Katkısı boyutudur. Bu boyut diğerlerinden ayrılır. Çünkü paydaşlar hissedar oldukları organizasyonda hisselerinin değerini bilmek isterler ve hisselerinin değerinin artmasını umarlar. Bu sonuca ulaşabilmek için de ilk dört boyuttaki başarının önemi ön plana çıkmaktadır³⁰.

Performans prizmasının bu sonuncu boyutunda neyin ölçülmesi gerektiğinden çok işletme, paydaşlarından ne ister ve paydaşları ile ilgili neye ihtiyacı vardır? soruları cevaplanmalıdır. Bunun için de ilk önce hayal edilen, umulan müşteri tanımının yapılması ve profilinin çıkarılması gerekir. Bu konuda sektör analistlerinden ve şirket çalışanlarından yardım alınabilir³¹.

“Paydaş Katkıları” boyutu; paydaşlardan ne gibi girdilere ihtiyaç duyulduğunun saptanması ve yeni ürün gelişimi projelerinde önemli paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulması gerektiğini belirlemeye çalışır. Paydaşların pek çok farklı türü vardır ve tabii ki işletmelere olan katkıları da değişmektedir. Paydaş türleri olarak genellikle beş farklı tür karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; müşteri, tedarikçi, deneyimli yönetim (senior management), üretim/dağıtım ve pazarlamadır³²:

- Müşteri: Yeni ürün geliştirmede ürüne ihtiyacı olan kişiler müşterilerdir. Müşteriden alınabilecek en iyi geri bildirim, yüksek kaliteden duyulan memnuniyettir. Bir diğer konu ise;

²⁹ Chris Adams ve Andy Neely, “The Performance Prism to Boost M&A Success”, *Measuring Business Excellence*, 4(3), 2000, s.23.

³⁰ Andy Neely, Chris Adams ve Paul Crowe, “The Performance Prism in Practice”, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 2001, s.6-7.

³¹ Chris Adams ve Andy Neely, “The Performance Prism to Boost M&A Success”, *Measuring Business Excellence*, 4(3), 2000, s.23.

³² Fiona Lettice, Norman Roth ve Ingo Forstenlechner, *Measuring Knowledge In The New Product Development Process*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), 2006, 223-224.

ürün geliştirme bölümünün personelinin müşteri ile doğrudan iletişim kurma yüzdesidir.

- Tedarikçi: İşlemlerin tam zamanında yürüyebilmesi için ana faktör, birlikte çalışılan tedarikçilerdir. Tedarikçiden memnun kalma, zaman, maliyet ve hata oranı gibi başlıklarla belirlenir.
- Deneyimli Yönetim (Senior Management): Ürün geliştirme projelerinin sponsorlukla sağlanması şeklinde açıklanabilir. Yönetim, geliştirme projelerini finanse ederek destekler. Ölçümü ise; personel bağlılığı, farkında olma ve desteklenen proje sayısı gibi başlıklarla incelenebilir.
- Üretim/Dağıtım: Üretim işlemleri organizasyonun yeni ürün geliştirme bölümüne verdiği önem ile doğru orantılıdır. Mühendislik işlemleri ciddi sermayeler gerektirir. Ürün geliştirildikten sonra, zamanında dağıtımını da deneyimli yönetim başarısına bağlıdır.
- Pazarlama: Pazarlama, rekabete dayalı anahtar faktörleri ve yeni ürün geliştirmede alıcı geri bildirimini sağlar. Bu geri bildirim, yeniliklerin önemli itici güçlerindedir. Ayrıca; pazarlama bölümü çalışanları ve yeni ürün geliştirme takımı arasında, iletişim faaliyetleri ve doğrudan katılım ölçülebilir.

V. PERFORMANS PRİZMASI MODELİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ: THE LONDON YOUTH

Performans Prizmasının teorik olarak incelenmesinden sonra; çok boyutlu modelin uygulamalarda nasıl kullanılacağı hayırseverlik (gönüllülük) alanında yer alan bir gençlik örgütü olan The London Youth açısından incelenmiştir³³.

THE LONDON YOUTH ÖRNEĞİ

Hayırseverlik, yardımseverlik örgütleri çok farklı yapıya sahip organizasyonlardır. Bu tür örgütlerin hissedarları yoktur ve kâr etmeyi amaçlamazlar. Ama yine de bağışçıları vardır ve bağışçılar

³³ Andy Neely, Chris Adams ve Paul Crowe, "The Performance Prism in Practice", *Measuring Business Excellence*, 5(2), 2001, s.7-11, Hümeyra Töre Başat, *Performans Prizması*, Sistem Yayıncılık, 2010, s. 162-164.

başıladıkları sermayenin nasıl kullanıldığını görmek isterler. Sermayelerinin gerçekten yararlı işlerde kullanılmasını ve bunun ispatlanmasını isterler. Öyleyse şu rahatlıkla söylenebilir ki kâr amacı gütmeyen organizasyonlar da diğerlerinden aslında çok farklı değillerdir.

London Youth, Londra Klup Federasyonlarının genç insanlar için tüm gençlik kulüplerini birleştirerek kurduğu bir organizasyondur. Organizasyon 460 gençlik örgütü ve grubun birleşmesi ile oluşmuştur ve 75000 üyesi, 5000 yetişkin lideri ve yöneticisi bulunmaktadır. Misyonu ise çocukların ve gençlerin fiziksel, mental ve ruhsal gelişimine katkıda bulunmaktır. Amacı ise genç insanlara yönelik sosyal aktiviteler ile resmi olmayan eğitim metotlarının kalitesini arttırmak, eğitime destek olmak ve bu hizmetleri Londra'da daha fazla insana ulaştırabilmektir.

London Youth'un stratejisinde başlıca amaçlar:

- Üye sayısını arttırmak
- Sunulan ürün ve hizmet çeşidini geliştirmek
- Uygulanan faaliyetlerin süresinin uzamasını sağlamak
- Profili arttırmak – gençlik çalışmaları için uygun taraftarlar bulmak
- Sermayeyi arttırmak – bağışçı sayısını arttıracak stratejiler belirleme
- Etkili ve başarılı bir yönetim sergileyebilmek

Strateji geliştirilebilmesi, yönetimin performans ölçümleri yapılacak noktaları araştırarak belirlemesi sonucu başarılı olabilir. Performans Prizması da bu işlemi oldukça kolaylaştıracaktır. London Youth'un stratejik gelişiminden sorumlu grup müdürü çalışmasını dört farklı workshop ile gerçekleştirmiştir.

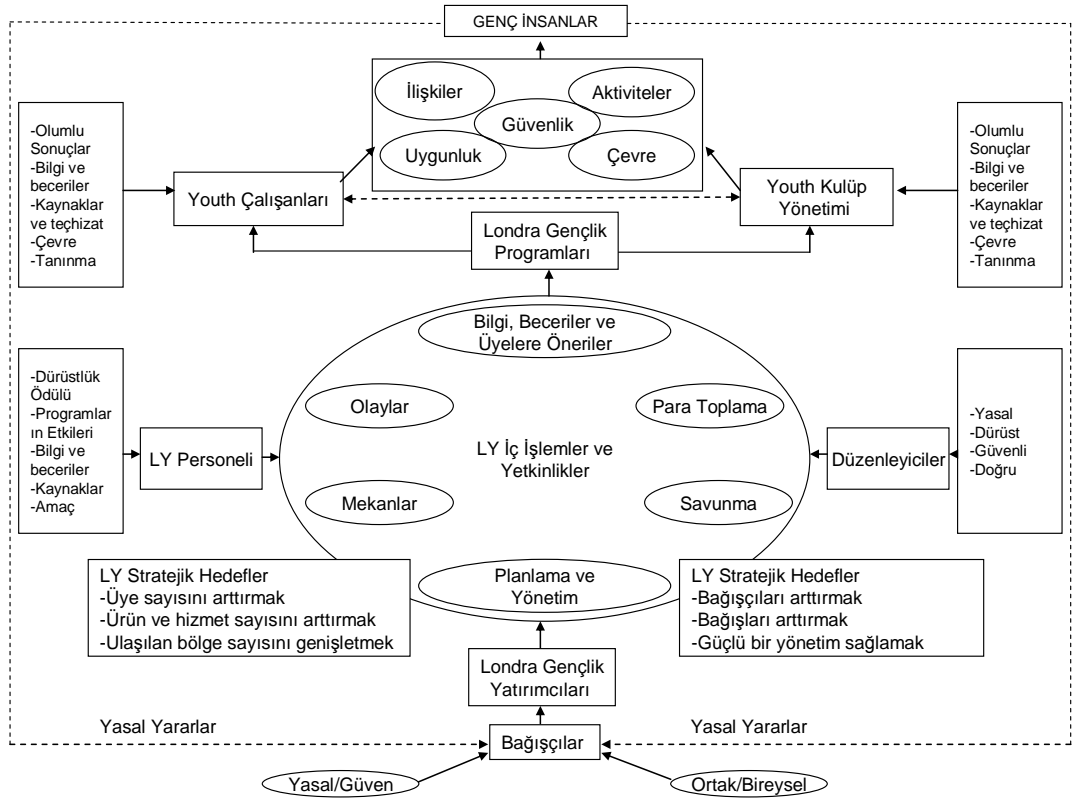
Birinci nokta, bir hayır kurumunun anahtar paydaşları kimlerdir ve ayrı ayrı olarak ihtiyaçları ve istekleri nelerdir, bunun yanı sıra organizasyona nasıl bir katkıları olabilir sorularına yanıt arar. Organizasyonun en önemli paydaşları genç insanlar, genç çalışanlar ve gençlik kulüpleri yöneticileri ile London Youth personeli ve bağışçılardır. Bağışçılar genel olarak iki kategoriye ayrılabilirler.

Yasallık isteyenler/güvenenler ve bireysel/ortak çalışanlar çünkü hepsinin farklı istek ve ihtiyaçları vardır.

Bir sonraki nokta ise potansiyel paydaş memnuniyetini tanımlamak ve karşılıklı paydaş ilişkilerinin düzeyinin bağış ölçümlerini nasıl etkilediği çözebilmektir. Üçüncü noktada organizasyonun başlıca iş ile ilgili işlemlerini ve yetkinlikleri tanımlamalı ve amaca uygun kriterler belirlenmelidir. Bahsedilen iki ve üçüncü noktalar ile London Youth için bir başarı haritası oluşturulmaya başlanmıştır.

Son olarak final çalışmasında elde edilen kriterler üzerinde elemeler gerçekleştirilerek hayati önem taşıyan kriterler belirlenmiştir. Bu belirlemeler yapılırken organizasyondaki personelin niteliği ve bilgi teknolojileri etkin olmaktadır. Doğru kriterleri doğrudan belirleyebilmek yerine bir performans ağacı geliştirilerek Performans Prizması için altyapı oluşturulmuştur.

London Youth için final adımında ölçülmesi gereken her başlık için performans kriterleri tabloları oluşturulmuştur. Bu tablonun amacı, ölçümleri, hedefleri, ölçümün sıklığını, bilginin kaynağını ve ölçümün sahibini en ince ayrıntısına kadar göstermektedir ve görülmektedir ki; uygulanan bu disiplin, ölçümlerin sınıflandırılması işleminde kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca hayati önem taşıyan ama gözden kaçabilecek ölçümlerin de önüne geçerek sistem dışı kalmalarını önlemektedir. Böylelikle seçilen tüm ölçümler gerçek kapasiteleri ile yer almış oldular.



Şekil 2. London Youth İşletmesinde Performans Prizmasının Uygulama Şeması

Kaynak: Neely, Adams, Crowe, 2001: 5.

London Youth'da paydaş olarak müşteri grubunda genç insanlar yer almaktadır. Çalışanlar grubunda ise; temel olarak Youth Çalışanları ve Youth Kulüp yönetimi olmak üzere iki paydaş grubu bulunmaktadır. Yatırımcı paydaşlar olarak; ortak ya da bireysel bağışta bulunan yasal olarak güvence altına alınan bağışçılar yer almaktadır. Bu bağışçılar prizmanın uygulama şemasında Londra Gençlik Yatırımcıları paydaş grubunu oluşturmaktadırlar. Strateji belirleme aşamasında; stratejilerle şu hedefler belirlenmiştir: üye sayısını artırmak, ürün ve hizmet sayısını artırmak, ulaşılan bölge

sayısını genişletmek gelmektedir. Diğer yandan bağışçıları arttırmak, bağışları arttırmak, güçlü bir yönetim sağlamak stratejik hedeflerdendir.

London Youth'un iç işlemlerinde ve yetkinliklerinde London Youth personeli ve düzenleyicilerin etkili olduğu gözlenmektedir. Çalışanlar; dürüstlük ödülü, programların etkileri, bilgi ve beceriler, kaynaklar ve amaç konusuna önem vermektedirler. Düzenleyiciler ise; London Youth'un belirlenen yetkinliklerinde yasal, dürüst, güvenli ve doğru bir çerçevede gerçekleşmesini denetlerler. Bu aşamada planlama ve yönetim, savunma, para toplama, olaylar, bilgi, beceriler ve üyelere öneriler gibi işlem basamakları Londra Gençlik programlarının oluşturulmasında önemli rol oynar. Oluşturulan gençlik programları hem çalışanlar, hem de kulüp yönetimi açısından ortaya koyduğu olumlu sonuçlar, bilgi ve beceriler, kaynaklar ve teçhizat, çevre, tanınma kriterleri göz önüne alınarak; ilişkiler, güvenlik, uygunluk, çevre ve aktiviteler değerlendirildikten sonra genç insanlara ulaştırılır.

Tablo 2. London Youth İçin Bir Ölçüm Örneği

Paydaş Memnuniyeti	Stratejiler	İşlemler	Yetkinlikler	Paydaş Katkısı
Youth çalışanları	Alan geliştirmek	Faaliyetler organize etmek	İnsanlar	Bağışçılar
Youth çalışanları memnuniyeti	Önerilen yeni ürün ve hizmet sayısı	Her faaliyet için katılımcı sayısı	İnsanlar arasında katılımcı sayısı ve oranı	Bağışçı başına ortalama giren sermaye miktarı

Kaynak: Neely, Adams, Crowe, 2001: 6.

Yukarıdaki tabloda tek bir ölçüm örneği yer almaktadır. Paydaş memnuniyeti açısından incelendiğinde; Youth çalışanları ve Youth çalışanlarının memnuniyeti, strateji olarak, alan geliştirme ve

önerilen yeni ürün ve hizmet sayısı, işlemler basamağında; faaliyetler organize etmek, her faaliyet için katılımcı sayısı, yetkinlik olarak; insanlar ve insanlar arasındaki katılımcıların oranı, paydaş katkısı olarak ise; bağışçılar ve bağışçı başına ortalama sermaye miktarı yer almaktadır. Bu ölçüm örneği sadece çalışanlar için geliştirilmiş bir ölçüm örneğidir, diğere paydaşların her biri için ayrı ayrı ölçüm örneklerinin geliştirilmesi mümkündür.

VI. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sürekli değışen ve karmaşık hale gelen dünyada işletmelerin hayatta kalabilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve gelişebilmeleri için üst düzey yöneticilerin; paydaşların organizasyondan beklentilerini ve organizasyonun paydaşlarından beklentilerini çok iyi anlamaları ve ortaya çıkarabilmeleri gerekir. Bunun yanı sıra üst düzey yöneticiler hem paydaşların beklentilerine, hem de organizasyonun belirlenen ihtiyaç ve beklentilerine uygun stratejileri, işlemleri ve yetkinlikleri uyumlu hale getirmek zorundadırlar. Tüm bu boyutları içeren “Performans Prizması” organizasyonların en iyi, en uygun bilgiye ulaşabilmelerini mümkün kılacak bir yapı sağlamayı hedefleyen bir performans ölçüm modelidir.

Bir performans ölçüm modeli olan “Performans Prizması”, üst düzey yönetimin, organizasyonun paydaşlarının istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak daha ileriye dönük stratejilerin oluşturulmasını ve işlemler/süreçler ile kapasitede artış oluşumunu sağlar. Performans Prizması, doğru ve önemli ölçümleri bir araya toplamak amaçlı oluşturulan daha kapsamlı, daha gelişmiş bir ölçüm çalışmasıdır. İşletmeleri kârlılığa ulaştıran önemli konuları dikkate alarak organizasyonun bütününe yayılmaya çalışan geniş bir ölçüm sistemidir. Yöneticilere kritik sorular sorulmasını ve bu sorular sonucu ölçümler arası bağlantılar kurularak daha verimli sonuçlar alınmasını sağlar (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 6).

Performans ölçme yöntemlerinde çok boyutlu bakış açısını destekleyen, organizasyonu her yönüyle değerlendirmeyi sağlayan bu model; uygun şartlarda gerçekleştirilebilirse organizasyon başarısına önemli katkılarda bulunacaktır. Günümüzde paydaş kavramı,

paydaşların istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alınarak oluşturulan stratejiler, stratejileri yerine getirmek için yapılan işlemler, gerekli yetkinlikler ve paydaşların organizasyona katkıları en önemli değerler arasında yer almaktadır. İsteyen her organizasyon Performans Prizmasını kullanarak yeni ölçümlerle organizasyon başarısını artırmaya çalışabilir.

Neely, Adams ve Crowe tarafından yürütülen Performans Prizmasının uygulanmasına ilişkin çalışmalar incelendiğinde; modelin bir kargo şirketi, bir perakende mağazalar zinciri ve bir yardım kuruluşu üzerinde uygulandığı görülmektedir. Bu bakımdan modelin ülkemizde değişik sektörlerde de uygulanmasına örnek teşkil edebilir. Ayrıca model e-işletmelerde de uygulanabilir.

Sonuç olarak; Performans Prizması ölçüm modeli üretim ve hizmet işletmelerinde, kâr amaçlı olan ve olmayan tüm organizasyonlarda uygulanabilir. Dikkat edilmesi gereken nokta modeldeki stratejiler boyutunun ve genel olarak modelde yer alan tüm paydaşların öneminin organizasyonlar tarafından anlaşılması gerekliliğidir. Performans Prizmasındaki temel boyutların öneminin ortaya konulmasından sonra model sağlıklı bir şekilde organizasyonlarca kullanılarak, organizasyon başarısına olumlu katkı sağlaması söz konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- ADAMS Chris ve Andy Neely, “The Performance Prism to Boost M&A Success”, *Measuring Business Excellence*, 4(3), 2000.
- ANDERSON Karen ve Rodney McAdam, “A Critique of Benchmarking and Performance Measurement: Lead or Lag?” *Benchmarking: An International Journal*, 11(5), 2004.
- BAŞAT Hümeýra Töre, Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama, (Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- BAŞAT Hümeýra Töre, Performans Prizması, Sistem Yayıncılık, 2010.
- BIAZZO Stefano ve Giovanni Bernardi, “Organisational Self-Assessment Options: A Classification and A Conceptual Map for SMEs”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (8), 2003.
- BOURNE Mike, M.onica Franco ve John Wilkes, “Corporate Performance Management”, *Measuring Business Excellence*, 7(3), 2003.
- BENLİGİRAY Serap, İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 164, 1999.
- CUGANESAN Suresh, “Reporting Organisational Performance in Managing Human Resources: Intellectual Capital or Stakeholder Perspectives?” *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10(3), 2006.
- GHALAYİNİ Alaa M., ve James S. Noble, “The changing basis of performance measurement”, *International Journal of Operations & Production Management*, 11(8), 1996.
- LETTICE Fiona, Norman Roth ve Ingo Forstenlechner, *Measuring Knowledge In The New Product Development Process. International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), 2006.
- MCADAM Rodney, Shirley-Ann Hazlet ve Christine Casey, “Performance Management in the UK Public Sector: Addressing

Multiple Stakeholder Complexity”. International Journal of Public Sector Management, 18(3), 2005.

NEELY Andy, “The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?”, International Journal of Operations & Production Management, 19(2), 1999.

NEELY Andy, Chris Adams ve Paul Crowe, “The Performance Prism in Practice”, Measuring Business Excellence, 5(2), 2001.

NEELY Andy, Chris Adams ve Mike Kennerley, The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, London: Financial Times Prentice Hall, 2002.

NEELY Andy ve Sarah Powell, “The Challenges of Performance Measurement”, Management Decision, 42(8), 2004.

PURBEY Shankar, Kapman Mukherjee ve Chandan Bhar, “Performance Measurement System for Healthcare Processes”, International Journal of Productivity and Performance Management, 56 (3), 2007.

SOUSO George W. L., Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti, Richard L. Groesbeck ve Eileen Van Aken, “Conceptual Design of Performance Measurement and Management Systems Using A Structured Engineering Approach”, International Journal of Productivity and Performance Management, 54(5/6), 2005.

SARIALTIN Hatice, Örgüt Performansının Ölçülmesinde ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları, (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2003.

TANGEN Stefan, “Performance Measurement from Philosophy to Practice”, International Journal of Productivity and Performance Management, 53(8), 2004.