

KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ ETKİLEŞİM MATRİSİ

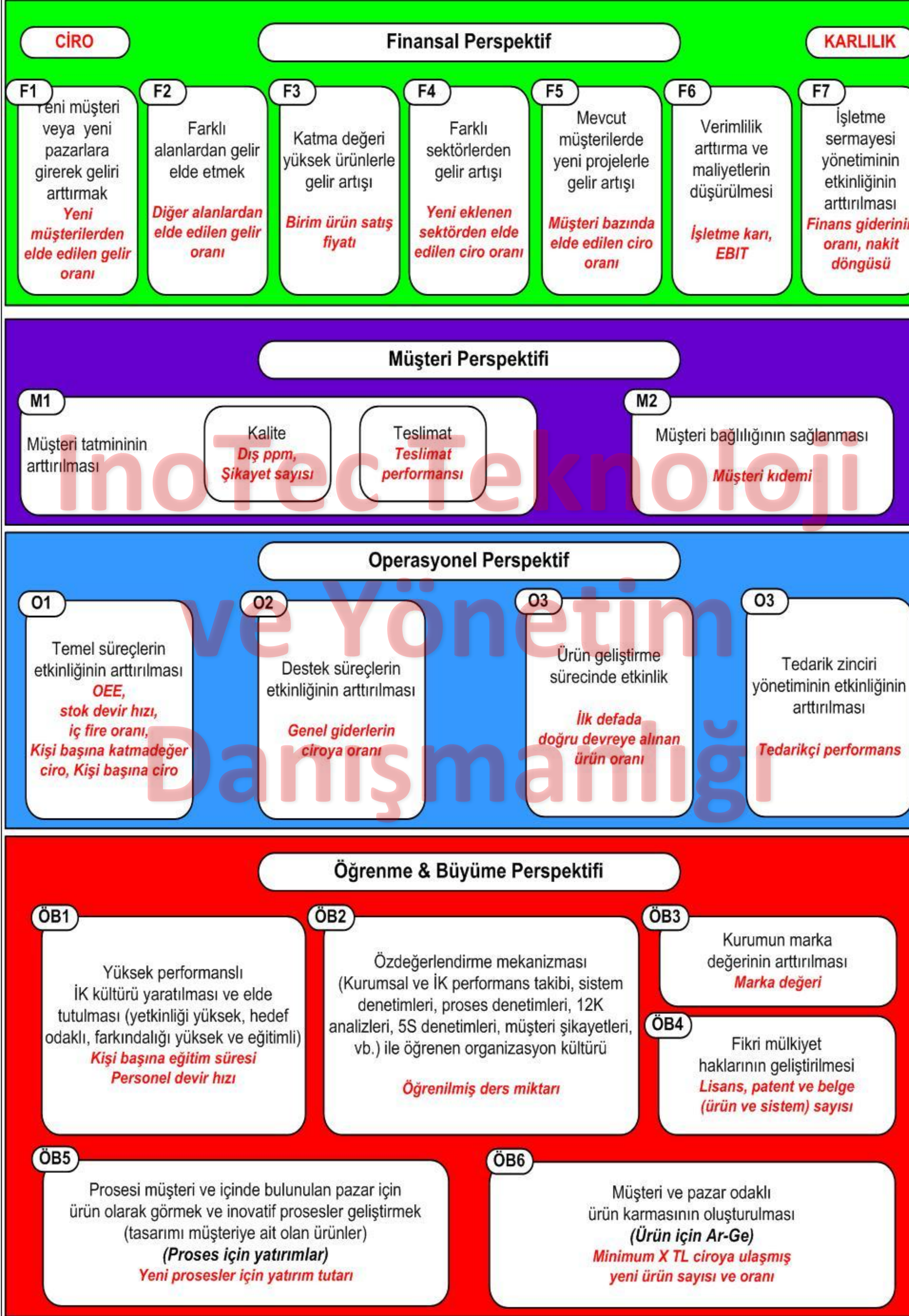
X - Etkileyen Gösterge (KPI)

Sıra No	KPI No	Perspektif	Değerlendirme/Puanlama Metodu:	Değişim Yönü		X - Etkileyen Gösterge (KPI)																	Kriter Bazında Etkilenen (Y) Toplam Puan												
				Y	X	FİNANSAL			MÜŞTERİ			OPERASYONEL/PROSES					BÜYÜME&ÖĞRENME																		
1			1: X göstergesi Y göstergesi üzerinde çok az etkiye sahip 2: X göstergesi Y göstergesi üzerinde orta seviyede etkiye sahip 3: X göstergesi Y göstergesi üzerinde çok yüksek seviyede etkiye sahip			Ciro	Kar	Aynı sektördeki yeni müşterilerden elde edilen gelir	Diğer alanlardan elde edilen gelir	Birim ürün satış fiyatı	Farklı sektörlerdeki müşterilerden elde edilen gelir	Mevcut müşterilerden yeni ürünlerle elde edilen gelir	Operasyon Karı (EBIT)	Finans giderlerinin ciroya oranı	Müşteri ledeleri	Müşteriye Teslimat Başarısı	Müşteri kademeli	Çalışan Başına Ciro	Verimlilik-Çalışan Başına Katma Değer	Stok Devir Oranı	İç Hata Oranı	Tezgaah Etkinliği	Genel giderlerin ciroya oranı	İlk defada doğru devreye alınan yeni ürün oranı	Tedarikçi Kalite Performansı	Kişİ Başına Eğitim	Personel Devir Oranı	Öğrenilmiş ders miktarı	Marka değeri	Diğer fikri mülkiyet haklarının değeri	Vil içinde Başlatılan Yeni Projelerin Cirodaki Payı	Ar-Ge Faaliyetlerine Cirodan Ayrılan Pay	Proses için yapılan yatırımların ciroya oranı	114	
2						9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	150	
3	F1	FINANSAL	Aynı sektördeki yeni müşterilerden elde edilen gelir			1	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	56		
4	F2	FINANSAL	Diğer alanlardan elde edilen gelir			3	3			1	1	9	1				1	3	3	3			3	1	1		3	1	1	3	1	3	45		
5	F3	FINANSAL	Birim ürün satış fiyatı					3									1	3	3	3			3	3	3		3	1	1	9	3	3	50		
6	F4	FINANSAL	Farklı sektörlerdeki müşterilerden elde edilen gelir			1	1	1	3	3		1	1	1	3	1	1	3	3	3			3	1	1	9	9	9	9	3	3	62			
7	F5	FINANSAL	Mevcut müşterilerden yeni ürünlerle elde edilen gelir			1	1				1						9	9	3	1	1	3	3	3	9	1	3	3	9	3	9	81			
8	F6	FINANSAL	Operasyon Karı (EBIT)			9		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	143			
9	F7	FINANSAL	Finans giderlerinin ciroya oranı			9	9	3	3	3	3	3	9				1	1	9	9	9	1	3	9	1	1	3	1	1	3	9	98			
10	M1	MÜŞTERİ	Müşteri ledeleri																													48			
11	M1	MÜŞTERİ	Müşteriye Teslimat Başarısı																													51			
12	M2	MÜŞTERİ	Müşteri kademeli			1	1	3	1	3																						74			
13	O1	OPERASYONEL/PROSES	Çalışan Başına Ciro			9	9	3	9	9																						100			
14	O1	OPERASYONEL/PROSES	Verimlilik-Çalışan Başına Katma Değer			1	1	1	1	1																						70			
15	O1	OPERASYONEL/PROSES	Stok Devir Oranı			9		9	3	1	3	3																				77			
16	O1	OPERASYONEL/PROSES	İç Hata Oranı																													40			
17	O1	OPERASYONEL/PROSES	Tezgaah Etkinliği																													55			
18	O2	OPERASYONEL/PROSES	Genel giderlerin ciroya oranı			9		1	9	1	3	1																				72			
19	O3	OPERASYONEL/PROSES	İlk defada doğru devreye alınan yeni ürün oranı																													54			
20	O4	OPERASYONEL/PROSES	Tedarikçi Kalite Performansı																													5			
21	OB1	BÜYÜME&ÖĞRENME	Kişİ Başına Eğitim			1	1																									19			
22	OB1	BÜYÜME&ÖĞRENME	Personel Devir Oranı			1	1	1	1	1	1	1																				32			
23	OB2	BÜYÜME&ÖĞRENME	Öğrenilmiş ders miktarı			1	1	3	1	1																						49			
24	OB3	BÜYÜME&ÖĞRENME	Marka değeri			3	3	3	1	3	3																					44			
25	OB4	BÜYÜME&ÖĞRENME	Diğer fikri mülkiyet haklarının değeri					1			3	1																				26			
26	OB5	BÜYÜME&ÖĞRENME	Vil içinde Başlatılan Yeni Projelerin Cirodaki Payı			1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3									42			
27	OB6	BÜYÜME&ÖĞRENME	Ar-Ge Faaliyetlerine Cirodan Ayrılan Pay			3	3	1	1	1	1	3	3																			32			
28	OB5	BÜYÜME&ÖĞRENME	Proses için yapılan yatırımların ciroya oranı			9	9	3	3	3	3	9	3	1	1																	67			
Kriter Bazında Etkileyen (X) Toplam Puan						69	30	66	70	53	63	74	38	30	52	53	35	59	81	90	71	98	48	53	27	111	85	83	47	53	100	46	87	1.492	TOPLAM
Perspektif Bazında Etkileyen (X) Toplam Puan						394			140			527					612																		
Perspektif Bazında Etkileme %						26%			9%			35%					41%																		

STRATEJİ HARİTASI

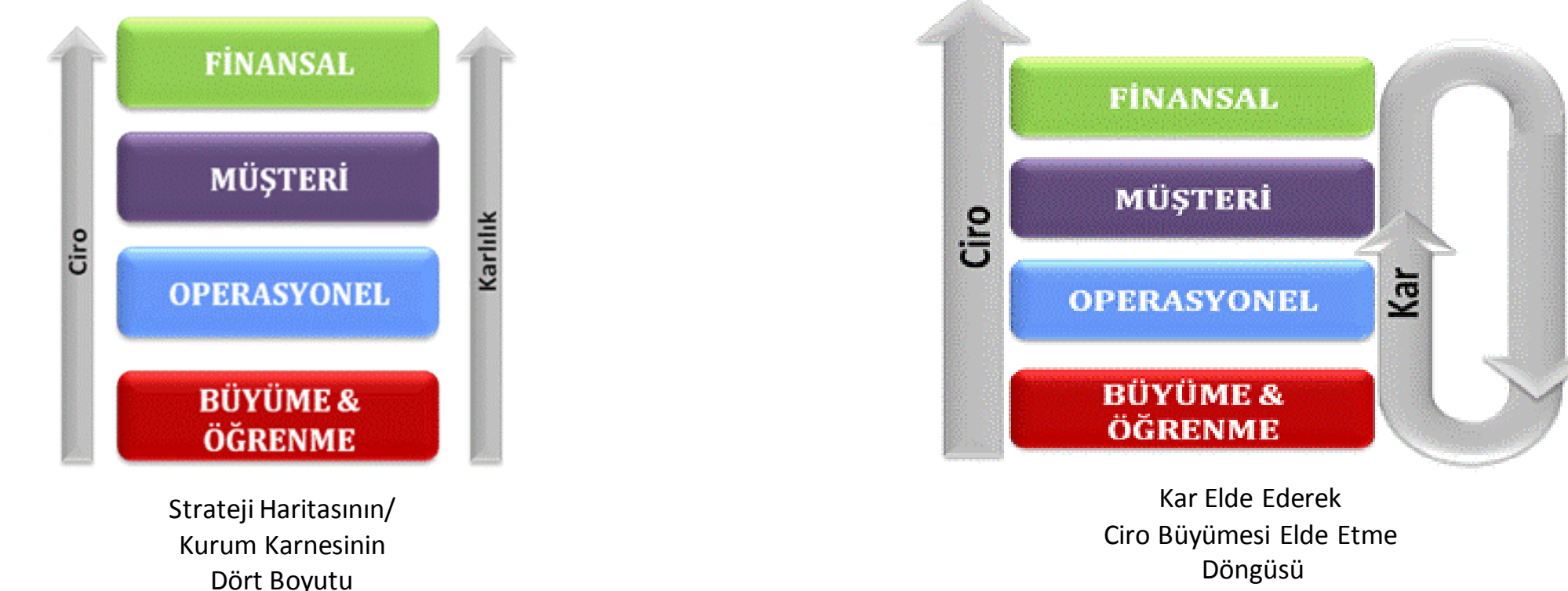
İzlenen stratejilerin test edilmesinde kullanılan Kilit performans İndikatörlerinin dört perspektiften sınıflandırılmış gösterimi

ŞİRKET DEĞERİ



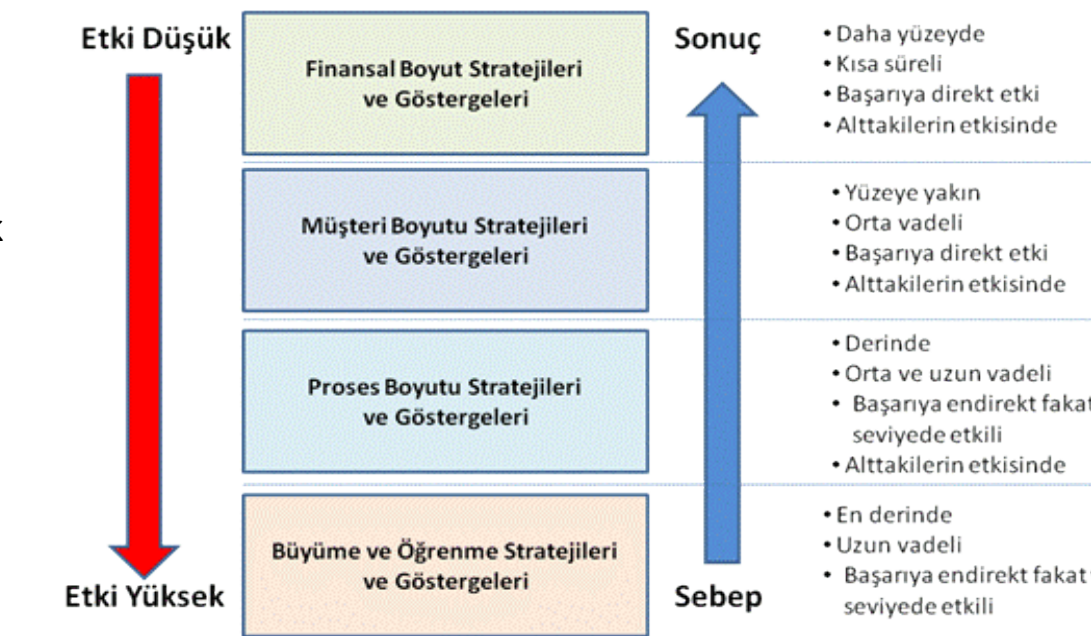
AÇIKLAMALAR

Bir şirketin büyümesi ve hissedarlarına değer katması esas amaçtır. Hissedarın yatırımından beklentisi ise; şirketin sürekli büyümesi ve aynı zamanda kar getirmesidir. Ancak kar eden bir kuruluş büyümeye ve öğrenmeye yatırım yapabilir. Büyüyen ve öğrenen bir kuruluş proseslerini daha etkin yönetir. Proseslerini daha etkin yöneten kuruluş, müşterilerini daha fazla memnun eder ve onları elinde tutmayı başarır. Müşterisi memnun olan ve elinde tutan kurum, hem yeni müşteriler hem de mevcut müşteriler aracılığı ile büyüyerek finansal olarak daha fazla başarı elde eder. Sonuç olarak finansal başarı elde eden kurum ise hissedarlarına daha fazla değer katar. Bu süreç büyümenin kapalı döngüsüdür. Şirket her döngüde biraz daha büyük, maddi ve gayri maddi varlıklar artar. Bu artış aynı zamanda kurumun hissedar nezdinde ki değerinin artmasına neden olur.



Şirketlerin temel amacı, hem ciro büyümesi elde etmek hem de karlılık elde etmektir. Daha fazla büyümenin yolu (herhangi bir şirket evliliği yoksa) aynı zamanda daha fazla kar elde etmekten de geçmektedir. Şirketlerin karlılığı ise hem direkt hem de indirekt etki eden çok sayıda etkene bağlıdır. Diğer taraftan bu etkenlerin bileşik etkileri de söz konusudur. Dolayısı ile bir şirket yöneticisi kurumunu başarıya ulaştırmak için bu etkenleri bilmeli, birbirleri arasındaki ilişkisini anlamalı, hepsinden daha önemlisi yönetmelidir. Strateji haritası aşağıdan yukarı doğru birbirini etkileyen kilit faktörlerin şirketin büyümesi ve karlılığıyla ilişkisini ifade eder. Strateji Haritası, adı üzerinde herhangi bir kurumun dört boyuttan bakış açısı ile izlenmesi gereken stratejileri göstermek için Harvard Üniversitesi Profesörü Robert S. Kaplan ve arkadaşları tarafından tasarlanmıştır. Strateji Haritasında ifade edilen stratejiler aynı sektörde yer alan kurumlar için benzer faktörleri içerir. Otomotiv sektörü başta olmak üzere yoğun müşteri talebi ile karşılaşılan ve ürün standartları yüksek sektörlerde izlenebilecek stratejiler Kurum Karnesi bakış açısı ile yanda yer alan Strateji Haritası üzerinde gösterilmiştir. Haritada ifade edilen stratejilerle yönetilen bir şirkette bu stratejilerin başarılı sonuçlar üretip üretmediğini takip etmek için Kilit Performans İndikatörleri adı verilen göstergelerin ölçülmesi gerekir. Kilit Performans İndikatörleri kurumlar için hayati öneme sahip, ölçüme öncelikli ve izlenen stratejilerin başarısını ölçen göstergelerdir. Şirketlerin uzun vadede başarılı olabilmeleri ve belirledikleri vizyon çerçevesinde emin adımlarla ilerleyebilmeleri için olası yol alternatifleri (stratejiler) belirlenmeleri gerekir. Vizyona ilerlerken takip edilecek stratejiler aynı zamanda birbirleri ile ilişkili içinde sonuçlar üretir. Dolayısı ile bu ilişkilerin yöneticiler tarafından anlaşılması, şirketin yönetimi için önem arz eder. Stratejilerin test edilmesi için kullanılması olası Kilit Performans İndikatörleri Strateji Haritası üzerinde kırmızı renkli yazıyla yazılmıştır. Takip edilen stratejiler ve dolayısı ile bunları test eden Kilit Performans İndikatörleri (KPI) birbirleri ile sebep - sonuç ilişkisi içinde bulunurlar.

Yandaki şekilden görüleceği üzere kurumların mutlak başarıları için Strateji Haritasında en derinde yer alan faktörler çok daha büyük öneme sahiptir. Zira bu faktörler derinlerde hem birbirleri ile hem de aşağıdan yukarıya doğru çok fazla faktörle etkileşim halinde. Bir kurum mutlak başarıyı elde etmek için öncelikle sonuç değil sebep faktörlerle ilgilenmeli ve yönetmelidir. Zira sebepler değiştirilmeden sonuç faktörlerle ilgilenmek hem kısa soluklu olacak hem de etkili olmayacaktır.



Önemli Uyarı	X-Etkileyen Göstergeler/Sebep Göstergeler	Y-Etkilenen Göstergeler/Sonuç Göstergeler
Bu çalışma InoTec danışmanları tarafından şirketlerin tepe yöneticilerinin kendi şirketleri için aldıkları önemli kararlar klavuzluk etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Her türlü fikri mülkiyet hakkı InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı'na aittir.	X-Etkileyen Göstergeler/Sebep Göstergeler : Sonuç olarak ölçülen Kilit performans İndikatörlerini etkileyen göstergeler Kriter Bazında Etkileyen Toplam Puan : Etkileyen göstergelerin etkileme seviyesine göre aldığı puanların toplamı. Bu değerler bir kurumun başarıya ulaşmak için izlemesi gereken stratejilerin ilgili göstergesinin şirket için önemi ifade etmektedir. Bu değer ne kadar yüksekse ilgili strateji ve KPI kurumun başarısı için o kadar önemlidir. Perspektif Bazında Etkileyen Toplam Puan : Strateji Haritasında ve Kurum Karnesinde yer alan göstergelerin bakış açısı itibarı ile gruplandırılarak şirketlerin amaçlarına hizmet etme derecelerine verilen puanların toplamı. Bu değerler her bir bakış açısının şirketin amaçları için etkisinin önemi ifade eder. Değer ne kadar yüksekse ilgili perspektifler altında belirlenmiş strateji ve onları ölçen KPI'ların şirket için önemi o kadar yüksektir. Perspektif Bazında Etkileme % : Perspektif bazında etkileyen göstergelerin toplam etkileme seviye puanlarının toplamının birbirleri arasındaki göreceli karşılaştırılmasını sağlamak için % oranları. Yine bu yüzde ne kadar yüksekse ilgili perspektif başlığı altındaki stratejilerin göstergelerinin önemi o kadar yüksektir.	Y-Etkilenen Göstergeler/Sonuç Göstergeler : Sonuç olarak ölçülen Kilit Performans İndikatörleri Kriter Bazında Etkilenen Toplam Puan : Etkileyen göstergelerin etkileme seviyesine göre aldığı puanların sonuç göstergeler bazında toplamı. Bu değerler, sonuç göstergelerinin şirket için önem seviyesini ifade eder. Bu değer ne kadar yüksekse ilgili strateji ve sonuç KPI'lar kurumun başarısı için o kadar önemlidir. Perspektif Bazında Etkilenen Toplam Puan : Strateji Haritasında ve Kurum Karnesinde yer alan göstergelerin bakış açısı itibarı ile gruplandırılarak şirketlerin amaçlarına hizmet etme derecelerine verilen puanların toplamı. Bu değerler her bir bakış açısının şirketin amaçları için etkisinin önemi ifade eder. Değer ne kadar yüksekse ilgili perspektifler altında belirlenmiş strateji ve onları ölçen sonuç KPI'ların şirket için önemi o kadar yüksektir. Perspektif Bazında Etkileme % : Perspektif bazında etkileyen göstergelerin toplam etkileme seviye puanlarının toplamının birbirleri arasındaki göreceli karşılaştırılmasını sağlamak için % oranları. Yine bu yüzde ne kadar yüksekse ilgili perspektif başlığı altındaki stratejilerin göstergelerinin önemi o kadar yüksektir.
	Şirket tepe yöneticilerine tavsiyemiz; kendi şirketleri için orta ve uzun vadeli stratejiler oluşturmaları, bunları test etmek için Kilit Performans İndikatörlerini ölçmeleri ve benzer kurumların benzer göstergeleri ile kıyaslayarak rekabet yetkinliklerini sürekli olarak kontrol etmeleridir. Aksi halde sonuç; hangi yönden estiği bilinmeyen rüzgarın etkisiyle yelkenleri şişmiş dümsüz bir geminin karşılaşıacağı sonuçla aynı olacaktır.	

09.01.2012 / Rev: 00

Hazırlayanlar

Hayati Çağlar / Partner

Dilay Peştrili / Proje Koordinatörü