

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ İÇİN
KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

Abdulkadir FASAL

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem BALABAN

MART - 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ İÇİN
KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

Abdulkadir FASAL

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 29/03/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~
ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Özlem BALABAN	Basarılı	
Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha DUKSAKIN	Basarılı	
Doç. Dr. Öznur BOZKURT	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN	Basarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Oğrencinin

Adı Soyadı	:	ABDULKADİR FASAL
Öğrenci Numarası	:	1460D04008
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ YÖNTEMİ İLE ÖLÇÜLMESİ (TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ ÖRNEĞİ)
Benzerlik Oranı	:	%17

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

20.02.2019
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbsite@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../2019
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç.Dr. Özlem BALABAN

Tarih: 20.02.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bilgisi, tecrübesi ve yardımlarını esirgemeyerek bana destek olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Özlem BALABAN'a, ayrıca tez çalışmam esnasında destekleri ve yönlendirmeleri ile çok değerli katkılar sağlayan Doç.Dr. Yasemin ÖZDEMİR'e, Dr. İbrahim Taha DURSUN' a, Doç.Dr. Öznur BOZKURT ve Dr. Musa Said DÖVEN'e teşekkür ederim.

Özellikle çalışmanın uygulama aşamasında destek olan Bölge Birliği Müdür Yardımcısı Yavuz ÖZKAHRAMAN'a, çalışma arkadaşlarım Emin SAFİ, Turgut KURT, Yakup SARI, Tuğba ÇİFTÇİOĞLU, Cenk Ömer İNCE' ye ve çalışmama katkıda bulunan Türkiye Tarım Kooperatifleri çalışanları ve yöneticilerine teşekkür ederim.

Maddî ve manevî destekleriyle her zaman yanımda olan ve haklarını asla ödeyemeyeceğim anne ve babama, eğitim hayatımın her safhasında bana destek veren bugünlere gelmemde büyük emeği olan dedeme ayrıca doktora çalışmalarım boyunca beni cesaretlendirip her zaman destek olan kayınpederim ve kayınvalideme teşekkür ederim.

Son olarak tez çalışmam boyunca beni destekleyen karşılaştığım her zorlukta yanımda olan eşime çok teşekkür ediyorum. Bu tezi eşim Serpil, oğlum Taha Yasir ve kızım Fahrunnisa'ya ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE KURUMSAL PERFORMANS	
KARNESİ	5
1.1. Örgütsel Performans	5
1.1.1. Örgütsel Performans Kavramı	5
1.1.2. Örgütsel Performansın Ölçülmesi	7
1.1.3. Performans Göstergeleri	8
1.1.4. Örgütsel Performansın Boyutları	10
1.1.5. Örgütsel Performans ve Kurumsal Performans Karnesi	14
1.2. Kurumsal Performans Karnesi	15
1.2.1. Kurumsal Performans Karnesi Kavramı	15
1.2.2. Kurumsal Performans Karnesinin Unsurları	18
1.2.2.1. Çok Boyutluluk	19
1.2.2.2. Dengelilik	19
1.2.2.3. Maddi Olmayan Varlıklar	21
1.2.2.4. Neden Sonuç İlişkisi	21
1.2.2.5. Çift Döngülü Öğrenme	23
1.2.2.6. Stratejik Başarı ve Mükemmel Performansa Ulaşmak	24
1.2.2.7. Bütünsellik	25
1.2.2.8. Ardıl ve Öncül Göstergeler	26
1.2.3. Kurumsal Performans Karnesi Boyutları	27
1.2.3.1. Finansal Boyut	29
1.2.3.2. Müşteri Boyutu	32
1.2.3.3. İç Süreçler Boyutu	36
1.2.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	38

1.3. Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Yönetim Sisteminin Oluşturulması	41
1.3.1. Kurumsal Performans Karnesi Planlama ve Geliştirme Aşamaları	42
1.3.2. Kurumsal Performans Karnesi Oluşturma Görevinin Sorumluları ve Rolleri	44
1.3.3. Kurumsal Performans Karnesi Oluşturma Süreci	45
1.3.3.1. Ölçüm Programı Oluşturmak	47
1.3.3.2. Stratejik Amaçlar Üzerinde Fikir Birliği Sağlanması	47
1.3.3.3. Ölçütlerin Seçilmesi ve Tasarlanması	49
1.3.3.4. Uygulama Planının Hazırlanması	49
1.3.4. Kurumsal Performans Karnesinin İşletmeye Sağladığı Yararlar	51
1.3.5. Kurumsal Performans Karnesi Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar ve Uygulamaya Dair Eleştiriler	53
BÖLÜM 2: KOOPERATİFÇİLİK VE TARIM SEKTÖRÜ	56
2.1. Kooperatif ve Kooperatifçilik	56
2.1.1. Kooperatif Kavramı	56
2.1.2. Kooperatiflerin Yapısı	58
2.1.2.1. Kooperatif Organları	59
2.1.3. Kooperatifçilik Değerleri ve İlkeleri	60
2.1.3.1. Kooperatif Değerleri	60
2.1.3.2. Kooperatif İlkeleri	60
2.1.4. Kooperatifçiliğin Gelişimi	62
2.1.4.1. Dünyada Kooperatifçiliğin Gelişimi	62
2.1.4.2. Türkiye’de Kooperatifçiliğin Gelişimi	64
2.1.5. Türkiye’deki Kooperatiflerin Sınıflandırılması	67
2.1.5.1. Tarım Dışı Kooperatifler	67
2.1.5.2. Tarımsal Kooperatifler	69
2.2. Tarımsal Faaliyet	72
2.2.1. Tarımsal Faaliyetin Tanımı ve Özellikleri	72
2.2.2. Tarımsal Faaliyetin Sınıflandırılması	75
2.2.4. Türkiye’de Tarım Sektörü	76
2.1.4.1. Nüfus ve İşgücü Katkısı	76
2.2.4.2. Sanayi Sektörüne Katkısı	78

2.2.4.3. Milli Gelire Katkısı.....	79
2.2.4.4. Dış Ticarete Katkısı	80
2.2.5. Tarım Sektörünün Sorunları	81
2.3. Kooperatif ve Kurumsal Performans Karnesi İlişkisi	82
2.3.1. Kooperatif İşletmelerinde Finansal Boyut.....	83
2.3.1.1. Kooperatif Faaliyetleri.....	83
2.3.1.2. Gelir Artışı.....	84
2.3.1.3. Maliyetlerin Düşürülmesi/ Verimliliğin Arttırılması	86
2.3.1.4. Güçlü Finansal Yapı	88
2.3.2. Kooperatif İşletmelerinde Ortak (Müşteri) Boyutu	89
2.3.2.1. Hedef Pazar Kesimlerinin Belirlenmesi	89
2.3.2.2. Ortak (Müşteri) Boyutu Temel Ölçü Grubunun Oluşturulması	91
2.3.3. Kooperatif İşletmelerinde İç Süreçler Boyutu	94
2.3.3.1. Operasyonlar Süreci	95
2.3.3.2. Satış Sonrası Hizmetler	96
2.3.4. Kooperatif İşletmelerinde Öğrenme ve Gelişme Boyutu	97
2.3.4.1. Beşeri Sermaye	98
2.3.4.2. Bilgi Sermayesi	100
2.3.4.3. Örgütsel Sermaye	101

BÖLÜM 3: TARIM KREDİ KOOPRATİFLERİNDE KURUMSAL KARNE

OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	103
3.1. Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri.....	103
3.1.1. Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin Tarihsel Gelişimi	103
3.1.2. Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin Teşkilat Yapısı	104
3.1.3. Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin Tarım Sektöründeki Yeri	104
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	105
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	106
3.4. Kurumsal Performans Karnesi Oluşturma Süreci	109
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	111
3.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	112
3.6.1. Katılımcıların Ait Demografik Bulgular.....	112

3.6.2. Mevcut Performans Karnesinin ve Dört Boyutun Yeterliliğine İlişkin Bulgular	112
3.6.3. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular.....	114
3.6.4. Ortak Boyutu Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular	120
3.6.5. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular.....	125
3.6.6. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular	131
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	138
KAYNAKÇA	144
EKLER.....	166
ÖZGEÇMİŞ.....	174

KISALTMALAR

BSC	: Kurumsal Performans Karnesi
TTKK	: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri
ICA	: Uluslararası Kooperatifler Birliği
IMA	: Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü
TMS	: Tarımsal Faaliyet Standartı
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
TMO	: Toprak Mahsulleri Ofisi
IMF	: Uluslararası Para Fonu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Performans Ölçütlerinin Özellikleri.....	9
Tablo 2 : Örgütsel Performans Boyutları	12
Tablo 3 : Stratejik Finansal Konuların Ölçümü	31
Tablo 4 : Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Planlama ve Geliştirme Aşamaları Zaman Çizelgesi -1	43
Tablo 5: Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Oluşturma Süreci ve Zaman Çizelgesi-2.....	46
Tablo 6 : Yıllara Göre Tarım ve Diğer Sektörlerdeki İstihdam Oranları.....	77
Tablo 7 : Tarımın Gayri Safi Milli Hâsıla İçerisindeki Payı.....	79
Tablo 8 : Türkiye'nin İhracatında Tarım Sektörünün Yıllara Göre Oranı.....	80
Tablo 9 : Kooperatifler İçin Kurumsal Performans Karnesi Anket Formu Oluşturma Toplantı Programı.....	108
Tablo 10: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	112
Tablo 11: Mevcut Performans Karnesinin ve Dört Boyutun Yeterliliğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	113
Tablo 12: Kurumsal Performans Karnesi Boyutlarının Ağırlıklarının Karşılaştırılması.....	113
Tablo 13: Finansal Boyut Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları.....	115
Tablo 14: Kooperatiflerde Finansal Boyut Örnek Amaç ve Ölçütleri	119
Tablo 15: Ortak Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları.....	121
Tablo 16: Kooperatiflerde Ortak Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri.....	125
Tablo 17: İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları	127
Tablo 18: Kooperatiflerde İç Süreçler Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri	130
Tablo 19: Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları	132
Tablo 20: Kooperatiflerde Öğrenme ve Gelişme Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri.....	136

Tablo 21: Kooperatiflerin Kurumsal Performans Karnesinde Önemli Görülen Amaç ve Ölçütler.....	137
--	-----

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Performans Karnesinde (BSC) Neden Sonuç İlişkisi	23
Şekil 2: Kurumsal Performans Karnesinde (BSC) Çift Döngülü Öğrenme	24
Şekil 3: Kurumsal Performans Karnesinin Boyutları	28
Şekil 4: Müşteri Boyutu Temel Ölçütler Arası İlişki	34
Şekil 5: İç süreçler Boyutu-Genel Değer Zinciri	37
Şekil 6: İnsan Kaynaklarının Verimlilik Yaratmadaki Rolü	87
Şekil 7: Çalışanlarla İlgili Öğrenme ve Büyüme Göstergesi.....	99
Şekil 8: Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Oluşturma Süreci	110

Tezin Başlığı: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri İçin Kurumsal Performans Karnesi Önerisi

Tezin Yazarı: Abdulkadir FASAL **Danışman:** Doc. Dr. Özlem BALABAN

Kabul Tarihi: 29.03.2019

Sayfa Sayısı: x (önkısım) +165 (tez) + 8 (ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon

Kurumsal performans karnesi geçmiş döneme ilişkin finansal verileri ele alan geleneksel ölçme yaklaşımlarının eksikliklerini gidermek ve ölçme sorunlarına pratik çözümler bulabilmek için geliştirilen bir yöntemdir. Kurumsal performans karnesi bir örgütün finansal performansını; müşteri, iç süreçler ve öğrenme/gelişme performanslarıyla dengeleyerek, uzun vadede başarıyı devam ettirebilmek için hangi alanlarda ölçüm yapması gerektiği konusunda geçerli olan bir ölçme sistematiği geliştiren stratejik yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda ülkemiz açısından stratejik öneme sahip tarım sektöründe kooperatifler önemli bir konumda bulunmaktadır. Kurumsal performans karnesi ile performansın ölçülmesi esas amacı sürdürülebilir bir şekilde ortaklarına hizmet etmek olan kooperatifler açısından önem arz etmektedir.

Literatür incelendiğinde kurumsal performans karnesine ilişkin çok çeşitli alanlarda ve sektörlerde çok sayıda çalışma olmasına karşın kooperatifçilik sektörüne yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada kooperatiflerin hizmet kalitesini artırarak ortaklarına daha iyi ve kaliteli hizmet verebilmesi için stratejik ölçme ve değerlendirme sistemi baz alınarak geliştirilen, kooperatiflerin kendi yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri bir kurumsal performans karnesi oluşturulması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında verilerin elde edilmesinde kullanılan anket formu yöneticilerden oluşan 5 kişilik bir çalışma grubu ile yapılan 9 haftalık çalışmalar sonucu oluşturulmuştur. Sonrasında anket formu Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği ve 17 Bölge Birliğinde çalışan 140 yöneticiye gönderilmiştir. Yöneticiler tarafından 105 ankete geri dönüş yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında, kooperatifler açısından kurumsal performans karnesi bağlamında önemli görülen stratejik amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedefleri test edecek ölçütler kurumsal performans karnesinin her bir boyutu için ayrı ayrı gösterilerek, kooperatiflerde kurumsal performans karnesi oluşturulması sürecinde kullanılabilecek ölçekler olarak önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Performans, Kurumsal Performans Karnesi, Tarımsal Kooperatif, Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri

Title of the Thesis: Proposal for Corporate Performance Report for Agricultural Credit Cooperatives in Turkey

Author: Abdulkadir FASAL

Supervisor: Assoc. Prof. Özlem BALABAN

Date:29.03.2019

Nu. of pages: x (pre text) + 165 (main body) +8 (App)

Department: Business

Subfield: Management and Organization

The Corporate Performance Report is a method that is developed to eliminate the missing points of traditional measurement approaches dealing with the financial data of previous dates, and to find practical solutions for measurement problems. The Corporate Performance Report is evaluated as a strategic management tool, which has developed valid measurement systematics to determine the measurement areas to continue its success in the long term by balancing the financial performance of an organization with customers, internal processes and learning/development performances. In this respect, cooperatives have an important position in the agricultural sector, which has a strategic significance for our country. The measurement of performance with the Corporate Performance Report is important for cooperatives whose basic purpose is to serve their partners in a sustainable way.

When the literature was reviewed, it was observed that although there are many studies on Corporate Performance Report in various fields and sectors, no studies were detected in the cooperatives sector.

In the present study, the purpose was to create a Corporate Performance Report, which is developed to enable cooperatives to provide better and quality service to their partners based on a strategic measurement and evaluation system. The questionnaire that was used to obtain the study data in the scope of the study was created as a result of a 9-week effort with a 5-people workgroup of managers. The questionnaire was sent to 140 managers who worked at Central Union of Agricultural Credit Cooperatives and 17 Regional Units. A total of 105 questionnaires were returned by the managers. In the light of the data that were obtained in the present study, it is recommended that strategic objectives that are considered important for corporate performance report for cooperatives, and the criteria that will be used to test the objectives and targets of cooperatives are presented separately for each dimension of the Corporate Performance Report as scales, which may be used in the process of establishing Corporate Performance Reports for cooperatives.

Keywords: Organizational Performance, Balanced Scorecard, Agricultural Cooperatives, Turkey Agriculture Credit Cooperatives

GİRİŞ

Örgütsel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi uzun yıllardır hem üretim işletmelerinde hem hizmet işletmelerinde yöneticilerin ve araştırmacıların üzerinde durdukları önemli konular arasında yer almaktadır. Etkin yönetimin ve bilginin önem kazandığı, değişimin kaçınılmaz olduğu, yoğun bir rekabetin yaşandığı son dönemlerde işletmelerin başarılı olabilmeleri için etkin bir performans yönetim sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle performans yönetim sistemleri, belirlenen misyon, vizyon ve stratejilerin işletmenin tamamına yayılmasına, bununla birlikte ölçme ve değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler ışığında yöneticilerin işletmenin yararına olacak kararlar alabilmesine imkan sağlar.

Örgütsel performansı ölçme ve değerlendirme sistemleri geçmişten bugüne kadar sürekli bir gelişim ve değişim göstermiştir. İşletmeler 20. yüzyılın son çeyreğine kadar sadece finansal verilere göre değerlendirmenin yapıldığı geleneksel yöntemler olarak nitelendirilen performans ölçüm sistemlerini kullanmışlardır. Nitekim rekabetin çok yoğun olduğu, müşteri istek ve beklentilerinin sürekli değiştiği son yıllarda performans değerlemeyi tek boyuta indirgeyen geleneksel performans değerlendirme yöntemleri yetersiz kalmıştır. Bu yetersizlikten dolayı örgütsel performansı ölçme ve değerlendirmede yeni yöntemler geliştirilmiştir.

Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında yapılan bir çalışmada örgütsel performansı bütüncül bir yaklaşımla ölçmeye yarayacak "Balanced Scorecard (Kurumsal performans karnesi)" adı verilen yeni bir sistem önerilmiştir. Bu sistem geleneksel ölçüm sistemlerinin yetersizliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiş olup, ölçme ve değerlendirmeyi kurumsal stratejilerle bütünleştiren, örgütsel performansı çok boyutlu ve dengeli bir yaklaşımla ele alan ölçme esasına dayalı bir performans değerlendirme sistemidir. Kurumsal performans karnesi diğer performans ölçüm sistemlerinde dikkate alınmayan işletmenin maddi olmayan varlıklarının fark edilmesini sağlamakta, finansal boyut ile birlikte müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarını ele almakta ve bu boyutlar arasında işletmenin vizyon ve amaçlarını gerçekleştirme noktasında bir denge sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996).

Birçok farklı nitelik taşıyan maddi ve maddi olmayan kaynak ve kabiliyetlerin bir arada olduğu kooperatif işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve yaşamlarını devam

ettirebilmeleri için çok boyutlu ölçme ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda kurumsal performans karnesi kooperatiflerin örgütsel performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir yöntem olarak ele alınmaktadır.

Kooperatifler tarımsal faaliyetlerin sürdürülebilmesi ve tarım sektörünün kalkınması için ihtiyaç duyulan önemli işletmeler arasındadır. Nitekim son veriler incelendiğinde tarım sektöründe yaklaşık 13 bin kooperatifin faaliyette bulunduğu ve bu kooperatiflerin yaklaşık 4 milyon ortağı olduğu görülmektedir (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2017; 31).

Toprağın ve tohumun kullanılarak bitkisel, hayvansal hammaddelerin üretilmesi ve üretim sonucu elde edilen bu hammaddelerin yarı mamule veya mamule dönüştürülmesi olarak tanımlanan tarımsal faaliyet az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal açıdan kalkınmasında önemli görevler üstlenmektedir. Tarımsal faaliyetlerin bütünü ülkenin tarım sektörünü oluşturmaktadır. Tarım sektörü ülke nüfusunun gıda ihtiyacını karşılaması, milli geliri artırması, istihdam olanakları sunması, sanayi sektörünün ihtiyaç duyduğu hammaddenin tedarik edilmesi, sanayi sektörüne sermaye aktarması, ihracata doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlaması nedeniyle ülkeler açısından önemli bir konumda bulunmaktadır. Nitekim 2017 yılı verileri incelendiğine tarım sektörünün toplam istihdam içindeki payı %19, toplam ihracattaki payının ise %14 olduğu görülmektedir (www.tarimorman.gov.tr, 2019). Verilen bu oranlar yıllar itibarıyla ülkenin gelişme durumuna göre düşüş gösterse de yine de ülke ekonomisinde önemli yer tutmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, ülkemiz tarım sektörü açısından önemli konumda bulunan kooperatiflerin kurumsal performanslarında artış sağlayacak, yöneticiler için karar verme süreçlerine katkıda bulunacak ve kooperatiflerin kendi yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri çok boyutlu ölçme ve değerlendirme sistemini baz alan kurumsal performans karnesi oluşturulması amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda, kooperatifler için oluşturulması düşünülen bir kurumsal performans karnesinde yer alması gereken veya alabilecek stratejik amaç/hedefler ile bu amaçları/hedefleri ölçmede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca kurumsal performans karnesinin kooperatif yöneticileri tarafından

fark edilmesi ile ölçme ve değerlendirme esasına dayalı bir yönetim anlayışının kooperatifler için gündeme getirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Kooperatiflerin belirlemiş oldukları stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmesi noktasında tek boyutu (finansal boyut) ele alan ve geçmişe yoğunlaşan geleneksel ölçme ve değerlendirme sistemleri, kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır. Ayrıca geleneksel performans ölçme ve değerlendirme sistemleri müşterilerin istek ve beklentilerindeki değişimlere, teknolojik ve küresel değişimlerin hızına ayak uyduramadığından kooperatiflerin belirlemiş olduğu stratejilere uyum sağlamada, vizyon ve hedef belirlemede yarar sağlamamaktadır.

Kooperatifler özellikle küçük aile işletmelerinin olduğu tarım sektöründe ihtiyaç duyulan finansman ihtiyaçlarının karşılanmasına, sermaye birikiminin sağlanmasına, istihdam alanlarının geliştirilmesine, üretimin arttırılmasına, tarımın ve küçük çaplı üretimlerin sanayiye entegrasyonuna, piyasaların olumlu yönde regülasyonuna, girişimciliğin ve birlikte iş yapma kültürünün geliştirilmesine ve dolayısıyla bir bütün olarak ülkelerin kalkınmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle tarım sektöründe üretimin sürdürülebilir olması için önemli bir konumda bulunan kooperatiflerin yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmesi için kurumsal performanslarının çok boyutlu bir ölçme ve değerlendirme sistemi ile ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada tarımsal kooperatiflerde örgütsel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kullanılabilecek kurumsal performans karnesi oluşturulması kapsamında veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunda yer alan stratejik amaç ve hedefler ile bunları test edecek ölçütlerin belirlenmesinde öncelikle Kaplan ve Norton'un (1996), Niven'in (2003), Coşkun'un (2006), Güner (2006), Gençay'ın (2010) çalışmalarından yararlanılmıştır. Sonrasında kooperatifler için kurumsal performans karnesinde yer alacak amaç ve ölçütlerin belirlenmesi kapsamında Tarım Kredi Kooperatiflerinde çalışan iki bölge müdür yardımcısı, bir bölge birliği kontrolörü, bir yönetmen ve bir yönetmen yardımcısı olmak üzere toplamda beş kişinin katıldığı 9 haftalık süreçte haftada 2 gün ve 2 saat süren çalışmalar yapılmıştır. Elde edilen anket formu uygulama öncesinde geçerlilik ve güvenilirlik konusunda 4 akademisyen tarafından ayrı ayrı

incelenmiş ve sonrasında da 4 yöneticinin görüşleri alınmıştır. Sonrasında örneklem içerisinde yer alan on yöneticiye pilot uygulama yapılarak, soruların anlaşılabilirliği ve anket tamamlama süresine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Anket formlarının eksiksiz ve doğru şekilde doldurulabilmesi için Genel Müdürlük ve 17 Bölge Müdürlüğünden birer kişi belirlenerek, bu kişilere anketin nasıl uygulanacağı anlatılmıştır. Anket formları posta yoluyla belirlenen kişilere gönderilerek ilgili birimlerdeki yöneticilerle anketlerin yapılması ve verilerin toplanması sağlanmıştır. Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Genel Müdürlüğü ve 17 Bölge Müdürlüğünde çalışan 140 yöneticiye anket gönderilmiştir. Anketlerin 105 tanesine geri dönüş yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler ışığında kooperatifler için örnek bir kurumsal performans karnesinde yer alacak amaç ve ölçütler belirlenmiştir.

Çalışmanın İçeriği

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; örgütsel performans kavramı, örgütsel performansın boyutları ve ölçülmesi ile kurumsal performans karnesi kavramı ve boyutları ile kurumsal performans karnesi yönetim sisteminin oluşturulması üzerinde durulmuştur. Ayrıca kurumsal performans karnesinin işletmelere sağladığı yararlar ile uygulanmasında yaşanabilecek zorluklara değinilmiştir.

İkinci bölümde; tarımsal faaliyet kavramı ve özellikleri ile tarım sektörünün ülke ekonomisindeki yeri, kooperatif ve kooperatifçilik kavramları ile kooperatifçiliğin gelişiminin sınıflandırılması üzerinde durulmuştur. Ayrıca kurumsal performans karnesi oluşturulması sürecine temel olacak bilgiler, kurumsal performans karnesi ile kooperatifler ve özgün niteliklerin ilişkilendirilmesine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, modeli ile analizler sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve değerlendirmeler ortaya konulmuştur. Ayrıca kooperatiflerde örgütsel performans ölçümünde kurumsal performans karnesi kullanımı ile ilgili kooperatif yöneticilerine ve bu alanda çalışma yapacak akademisyenlere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ

1.1. Örgütsel Performans

Bu bölümde işletmeler için önemli bir konu olan örgütsel performans kavramı ve ölçülmesi, örgütsel performansın boyutları ve örgütsel performans ile kurumsal performans karnesi arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

1.1.1. Örgütsel Performans Kavramı

Rekabetin yıkıcı etkilerinin yakından hissedildiği günümüz iş dünyasında işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri uzun dönemli ve geniş kapsamlı düşüncelerine bağlıdır.

Bu kapsamda işletmeler; merkezinde insan olan, doğru stratejilerin belirlenmesini yüksek performans unsuru olarak ortaya koymaktadır. İşletmeler açısından performans kavramı öncelikli olarak bireysel bazda ele alınmaktadır. Performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve yönetimi gibi yönetsel süreçler bireysel performansa ilişkin süreçlerle eş anlamlı olarak algılandığından, performansın ölçülme ve değerlendirilmesi bireysel bazda yapılmaktadır (Gençay, 2010: 19). Bu noktada bireylerin performansının toplamının işletmenin performansını oluşturduğu varsayımı kabul edilmektedir. Fakat son dönemlerde özellikle de hizmet sunan işletmelerde bireysel performansı ölçmenin zorluklarının yanı sıra yapılan ölçümlerin sonuçlarının doğrulukları, işletmeleri bireysel performanstan farklı boyutları olan örgütsel performans ile işletmelerin performansını ölçmeye ve değerlendirmeye yöneltmiştir (Voelker, Jonathon ve French, 2001).

Örgütsel performans, örgütün belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda nereye ulaşabildiği ya da neleri gerçekleştirebildiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Ingram ve diğerleri (1997: 119) örgütsel performansı; bir örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirme ve uygulama biçimi olarak, Burke ve Litwin (1989: 283) ise örgütsel performansı “verimlilik, müşteri ve iş gören tatmini, kâr ve kalite gibi sonucun ve başarının göstergesi olan çıktılar ve sonuçlardır.” şeklinde tanımlamaktadır. Son dönemlerde, örgütlerin, rekabet edebilmek için gösterdikleri planlı ve çok yönlü tüm çabaların, çok boyutlu bir örgütsel performans yaklaşımıyla ele alınması ve değerlendirilmesi bağlamında; örgütsel performans “bir örgütün tüm

boyutlarında elde edilen toplam başarının düzeyidir.” şeklinde de ifade edilmektedir (Gencay, 2010: 19).

Cho ve diğerlerine göre (2006) örgütsel performans çok boyutlu ve karmaşık bir kavramdır. Verimlilik ve kâr gibi göstergeler örgütsel performansın belirli bir kısmı için anlam ifade etmektedir. Bir örgütün etkililik (müşteri istek ve ihtiyaçlarını ne oranda doğru karşıladığı), etkenlik (işletme kaynaklarının ne kadar verimli kullanıldığı) ve değişebilirlik (işletmenin yaşanan hızlı değişime kendini nasıl uyarladığı ve geleceğe ne ölçüde hazır olduğu) açısından kendini nasıl uyarladığının genel olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynaklarının etkilerini yansıtan örgütsel performans göstergeleri etkin bir şekilde ölçülmeli ve örgütsel performans göstergelerinin birbirlerini nasıl etkilediği açıklanmalıdır (Cho, 2004: 34; Cho ve diğerleri, 2006: 267). Bu performans boyutlarının entegrasyonu, işletmenin rekabet edebilirliğini belirlemektedir (Bredrup, 1995: 85).

Örgütsel performans kavramı, işletmeye ilişkin üç temel konudaki sorulara yanıt verecek bir şekilde geniş kapsamlı olarak ele alınmalıdır. “Şu an neredeyiz?” sorusu ile örgütün şu anki durumunu, güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte ele alarak performans düzeyine yanıt bulmaya çalışır. “Daha ne kadar iyi olabilirdik?” sorusu ile örgütün mevcut potansiyelinin ne kadarını kullandığına cevap aranır. Üçüncü olarak, “ nerede olmalıyız?” sorusu ile uzun vadede işletme davranışlarının işletme kapasitesini dikkate alarak değerlendirilmesine imkân sağlar (Abacıoğlu, 2004: 10, Erbaş, 2012: 64).

İşletmelerin performansını belirleyen boyutlar dönemden döneme farklılık göstermiştir. Sanayi devriminin sonrasında kar ve maliyet boyutu ön plandayken, sonrasında bu boyutların yanına eklenmiş ve üçgen halini almıştır. Daha sonra ise bu üçgene kalite ve müşteri tatmini de eklenmiştir. Sonraki dönemlerde bu boyutlara, bilgi sistemleri, pazarlama, ürün liderliği, insan kaynakları gibi yeni boyutlar da katılmıştır (Chvatalova and Koch, 2015).

Örgütsel performans, yukarıda belirtilen boyutların bir birleşimi olmakla kalmayıp, beraberinde örgüt dışı bir bakış açısı da kazanmıştır. Bugün için örgütsel performans; paydaşların beklentilerini karşılama hedefi doğrultusunda çevresel koşulları ve küresel rekabet gereklerini kapsayan, örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmenin bir ölçüsü olarak belirtilmiştir (Voelker, Jonathon ve French, 2001: 13). Benzer bir ifade ile örgütsel

performans, çevresel değişikliklerin ve rekabet gereklerinin mevcut örgüt yapısıyla uyumlu hale getirilmesinin bir sonucudur (Bredrup, 1995: 110).

1.1.2. Örgütsel Performansın Ölçülmesi

Günümüz rekabet ortamı, işletmelerin yaşamlarında süreklilik sağlayabilmeleri için performans ölçme ve değerleme sistemlerini kullanmasını gerektirmektedir (Kim, Watkins ve Lu, 2017: 179). Son dönemlerde yapılan çalışmalar, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için, stratejilerinin etkin bir şekilde örgütün tamamına yayılmasının ve kritik noktalarda performansın devamlı ölçülmesinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Schiemann ve Lingle, 1999: 7).

Örgütün performansının ölçülmesi, örgütün görevini ne kadar iyi yaptığını ve bununla birlikte elde edilen veriler ışığında gelecekte nelerin yapılabileceğini doğru bir şekilde ortaya koyarak, örgütün gelişimi ve değişimi noktasında yol gösterir (Zairi, 1994: 4).

Doğru bir şekilde tasarlanmış performans ölçümleri işletmelerde, etkinlik, kalite ve verimliliğin arttırılmasına katkı bulunarak, şu yararları sağlamaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002: 45).

- Performansın ölçülmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının kısa sürede karşılanmasına yardımcı olur.
- Performans düzeylerini şeffaf ve anlaşılır bir şekilde gözlemlemek isteyen işletmeler, birimler ve süreçler için “ölçüt” oluşturur.
- İşletmelerde kaliteye yönelik sorunları belirler, öncelikli sorunların tespit edilmesine ve giderilmesine yardımcı olur.
- Karşılaştırmalı olarak değerlendirmelerin yapılabilmesi için standartlar belirler.
- Performans yılsonunda ölçülüp geçilen bir konu olarak değil, süreklilik arz eden bir süreç olarak görülmeye başlanır.
- Kaynakların etkin kullanımını sağlar.
- Ayrı ayrı her bir bireyin beklentilerinin çok yüksek olduğu bir örgütte, örgüt beklentilerinin ne kadar gerçekçi olduğu ölçülebilir sonuçlarla belirlenir.
- Örgüt için belirlenen hedefler ve elde edilecek sonuçlar arasında daha doğru bir ilişki kurulduğundan, bu durum üretim ve süreç yönetiminde iyileştirmeleri beraberinde getirir.

Gregory and Richard (1984) örgütsel performans ölçümünün birçok araştırmacı tarafından ele alınan, karmaşık ve çelişkili olarak değerlendirilen bir konu olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda en kritik aşama örgüt yapısına uygun performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Geleneksel performans ölçütlerinin örgüt performansının sadece finansal boyutunu ele aldığı diğer boyutları ise kapsam dışında tuttuğu görülmektedir (Chakravarthy, 1986). Bilginin yoğun olarak kullanıldığı günümüz iş hayatında muhasebe ölçüm araçlarının işletmelerin sahip olduğu maddi olmayan varlıkların ortaya çıkarılmasında yetersiz kaldığı görülmektedir (Seggie, Erin ve Phelan, 2007). Bu bağlamda performans ölçütleri belirlenirken maddi unsur (finansal ölçütler) ile birlikte maddi olmayan unsurlara ilişkin ölçütlerin de örgütsel performansın ölçülmesinde dikkate alınması gerekmektedir.

1.1.3. Performans Göstergeleri

Performans ölçütleri, yöneticilere işletmelerin rutin faaliyetlerine yönelik kararları alabilmeleri, süreç ve işlemleri planlama ve kontrol etmeleri, etkinlik ve verimliliklerini belirlemeleri ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak şekilde çalışanların motivasyonunun sağlanması noktasında yardımcı olan sayısal ifadelerdir (Ramanathan, Gunasekaran ve Subramanian, 2011).

Performans ölçütleri, organizasyonların doğru yönde ilerlemesi için gerekli olan kritik veriler ve göstergelerdir. Performans yönetiminde, performans ölçütleri aşağıda belirtilen kritik iş ve işlemler için önemlidir (Frost, 2000: 16).

- Performans ölçütleri olmadan performansın raporlanması yapılamaz.
- İşletmede yönetsel ve operasyonel açıdan doğru kararların alınması için gerekli olan döngülü bir kontrol ve geribildirim sistemi ancak doğru ölçütlerle çalışmaktadır.
- İşletme stratejisinin uygulanabilmesi için işletme yapısına uygun performans ölçütlerinin belirlenmiş olması gerekmektedir.
- Performansın devamlı olarak izlenebilmesi ve geliştirilebilmesi doğru ölçütlerin belirlenmesine ve performans sonuçlarının doğru şekilde toplanmasına bağlıdır.

Göstergeler ise doğrudan ölçüm yapmanın kolay olmadığı, açık ve kesin ölçümlerinin yapılamadığı veya bir neden-sonuç ilişkisinin kurulamadığı durumlarda dolaylı olarak performans ile ilgili olarak bilgiler vermektedir (Stewart ve Hubin, 2000: 38). Göstergeler

işletme faaliyetlerinin çeşitli yönlerini ölçen doğrudan ölçüler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkan bir dizi, bir oran, birim başına bir ölçü şeklinde ifade edilmektedir (Yörüker ve diğerleri, 2003: 13).

Örgüt performansının yükseltilmesi ve işlerin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi işletmelerde performans ölçümüne yönelik kararların doğru alınmasına bağlıdır. Bir performans ölçütünde bulunması gerekli olan özellikler Tablo 1’de gösterilmiştir (Neely ve diğerleri, 1996: 425).

Tablo 1
Performans Ölçütlerinin Özellikleri

Stratejik planlarla ilgili ve bunları uygulayıcı olmalı	Müşterinin istekleri doğrultusunda yönlendirilmeli
Uygulaması kolay olmalı	Dış çevre ile uyumlu olmalı
Karmaşık olmamalı	Hem yatay hem dikey işbirliğini desteklemeli
Örgüt hiyerarşisine uygun olmalı	Performansın sonuçlarından sorumlu olmalı
İşlevsel birimler arasında bütünleştirilmiş olmalı	Örgüt birimleri arasında haberleşmeyi sağlamalı
Üzerinde fikir birliği sağlanmalı	Anlaşılabilir ve gerçekçi olmalı
Zamanında geri besleme yapabilmeli	Kritik faktörlere odaklanmalı
Sebepler- sonuç ilişkisini kurabilmeli	Maliyet ile birlikte kaynaklara ve girdilere de yoğunlaşmalı
Kendi kendisini ölçebilmeli	Geri besleme hareketine geçirici olmalı
Amaçları olmalı	Geleceği tahmin edebilmek için veri üretebilmeli
Sınırları olmalı	Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeli
Devamlı olarak gelişmeyi ve ilerlemeyi desteklemeli	Dışsal karşılaştırmalar yapılabilmesi için veri sunabilmeli
Örgütün amaçları, örgüt kültürü ve kritik başarı faktörleri ile uyumlu olmalı ve onları desteklemeli	Birbirleriyle çatışmamalı

Kaynak: Neely, A., J. Mills, K. Platts, M. Gregory and H. Richards (1996), Performance Measurement System Design: Should Process Based Approaches Be Adopted, International Production And Economics, 46-47, 423-431.

Her işletmenin kendine özgü yapısı, bununla birlikte farklı stratejik hedefleri ve amaçları vardır. Bu nedenlerden dolayı ölçüm sistemlerinin tüm işletmeler tarafından uygulanabilecek genellenebilir bir yapıda olması mümkün değildir. Böyle bir durumda işletmeler kendi hedefleri ve amaçları doğrultusunda ve birimler arasında uyum sağlayacak şekilde ölçüm sistemlerini oluşturmalı ve uygun performans göstergeleri ve ölçütleri belirlemelidirler (Gencay, 2010: 24). Performans ölçütleri, “işe özgü, ölçülebilir,

ulaşılabilir, ilişkili ve belirli bir süre ile sınırlı” (SMART: Specific, Measurable, Achievable, Related, Time Bound) olmalı ve sürekli olarak öz değerlendirmeyi desteklemelidir (Parker, 2000: 63).

Küreselleşmenin yarattığı yıkıcı rekabete uyum sağlamak ve belirlemiş oldukları stratejilerini gerçekleştirmek için çabalayan işletmeler, ancak ölçebildikleri stratejik amaçları başarabildiklerinin bilincindedir. Çünkü ölçme, gerçeklere dayalı karar vermeyi, daha doğru raporlamayı, etkin bir strateji uygulamasını ve performans artışını mümkün kılmaktadır (Frödell, Josephson ve Lindahl, 2008: 23).

1.1.4. Örgütsel Performansın Boyutları

İşletmelerde performans ölçümü, örgütler için geniş kapsamlı, çeşitli boyutlar ile ele alınan karmaşık bir konu olmuş ve tanımlanması zor olan kavramları içermeye başlamıştır (Ahmed, Montagno ve Firenze, 1996; 42). Örgütsel bir sistem olan işletmelerde, sistemin etkin olarak işleyebilmesi amacıyla performansı ölçmek için, ölçülmesi gereken amaç ve hedefler ile bunların hangi göstergelerle ölçülebileceğini belirlemek açısından sisteme dahil edilecek boyutların belirlenmesi gerekmektedir (Voelker, Jonathon ve French, 2001: 13). Boyutlar belirlenirken öncelikle örgütün stratejisinin, misyon, vizyonun amaç ve hedeflerinin doğru olarak belirlenmesi gerekmektedir. Sonrasında ise, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma noktasında gösterilen tüm çabaların izlenmesine ve sonuçlarının tespit edilmesine yönelik olarak belirlenecek ölçütlerin hangi boyutlarda toplanması ve incelenmesinin gerektiği üzerinde durulmalı ve ölçütler kategorize edilmelidir. Belirlenecek performans boyutları örgütün tüm yönlerini ölçecek bir bütünlük arz etmeli ve dengeli bir şekilde oluşturulmalıdır.

Sink ve Tuttle (1989: 15) tarafından örgütsel performansın boyutlarını ortaya koyan ve performans boyutlarının klasik yaklaşımı olarak ele alınan çalışmada bir örgütsel sistemin performansını belirleyen bileşenleri şu şekilde sıralanabilir.

- **Etkinlik:** Doğru işlerin doğru zamanda ve doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılmasıdır. Etkinlik gerçekleşen performans, önceden saptanan standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını gösterir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3). İşletmelerde planlanan hedefler ile gerçekleşen hedeflerin

sonuçlarının birbirine yakınlığı etkinlik derecesini göstermektedir (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 23).

- **Etkililik:** Örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir (Horngren, Foster and Datar, 2000: 229). Pfeffer ve Salancik (1978: 11) örgütsel etkililiği, örgütün paydaşlarının taleplerinin ne kadarını yerine getirdiğinin "dışsal bir ölçütü" olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel etkililik, örgütün sistem bileşenlerinin değişkenlerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için gerekli iyileştirmelerin yapılarak harekete geçirilebilmesidir (Başaran, 1992: 134).
- **Verimlilik:** Belirli bir dönemde ulaşılan çıktı miktarı ile bu çıktıları elde etmek için kullanılan girdi miktarının birbirine oranıdır (Prokopenko, 1998: 19). Daha geniş bir ifadeyle, pazar için doğru ürün veya hizmeti, doğru miktar, doğru zamanda, çevreye zarar vermeden, çalışanların haklarını dikkate alarak, kaliteli, yüksek katma değerli ve düşük maliyetli bir şekilde üretmektir (Büyükkılıç, 2001).
- **Yenilik:** Uzun dönemli bir performans göstergesidir. Certo'ya göre (2000: 519)' yenilik, ürün ve hizmet üretiminde yeni metotların kullanılması iken, Jones'a (2001: 404), göre ise yenilik sadece ürün ve hizmet geliştirme olarak algılanmamalı, beraberinde işletmenin yenilikleri sürdürebileceği bir organizasyon yapısını da getirmelidir. Yeniliklerin performans üzerindeki etkisi ile bu yeniliklerin gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Akal, 2005: 53-58).
- **Kalite:** Kalite, bir ürün veya hizmetin eksikliklerini ortadan kaldırmak ya da bir ürün veya hizmetin tüketiciyi memnun edecek özellikleri üzerine yoğunlaşmak anlamına gelmektedir (Sower, 2010: 6). Merkezine müşteri memnuniyetini alan, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını benimseyen, böylelikle işletmelerin kamusal sorumluluklarının da olumlu olarak gerçekleştirmelerine imkân sağlayan işletme performansının temel boyutlarından biridir (Gencay, 2010: 29).
- **Çalışma Yaşam Kalitesi:** Performansı daha iyi bir duruma getirmek için temel olan bir performans boyutudur (Rolstadas, 1998: 990-991). Çalışma yaşamının kalitesi işletmede ücret, çalışma ortamı, örgüt kültürü, işbirliği, öğrenme, gelişme ve yeteneklerin belirlenmesi, işte kullanılan teknoloji, iş tatmini ve

motivasyon, inisiyatif alma, kararlara katılım gibi günümüzün çalışma yaşamında önemli ve gerekli olan unsurlara karşı çalışanların davranış biçimlerini ve düşüncelerini belirleyen bir performans boyutu olarak ifade edilmektedir. Çalışanların ve dolayısıyla da işletmenin performansı, çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanma düzeyine paralel olarak etkilenecek ve artış gösterecektir (Akal, 2005: 59).

- **Karlılık:** Kârlılık, herhangi bir organizasyon için temel amacı ifade etmektedir (Rolstadas, 1998: 990-991). Kâr; işletmelerin belirli bir çalışma döneminde elde etmiş olduğu gelirlerden bu dönemde yapmış olduğu tüm giderler çıkarıldıktan sonra kalan artı değerdir (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 24).

Hudson, Smart ve Bourne (2001: 102) ise örgütsel performans boyutlarını Tablo 2’de görüldüğü gibi kalite, süre, esneklik, finans, müşteri tatmini ve insan kaynakları olarak ele almıştır.

Tablo 2
Örgütsel Performans Boyutları

Kalite	Süre	Esneklik	Finans	Müşteri Tatmini	İnsan Kaynakları
Yenilik	Tedarik Süresi	Üretim Etkenliği	Karlılık	Pazar Payı	Öğrenme
Dağıtım Güvenilirliği	Kaynak Kullanımı	Kaynak Kullanımı	Ürün Maliyetleri Azaltımı	Müşteri İle Bütünleşme	İş Yaşamının Kalitesi
Atık	Dağıtım Süresi	Hacim Esnekliği	Ürün Maliyetleri Azaltımı	İmaj	Çalışan Katılımı
Güvenilirlik	Verimlilik	Yeni Ürün Tanıtımı	Envanter Performansı	Hizmet	Çalışanların Becerileri
Ürün Performansı	Çevrim Süresi	Bilgisayar Sistemleri	Maliyet Kontrolü	Rekabetçilik	İş Gücü Etkinliği
	Teslim Hızı	Maliyet	Satışlar	Yenilik	Verimlilik
	İş Gücü Etkinliği	Gelecekteki Büyüme	Genel Gider Azaltımı	Dağıtım Güvenilirliği	Kaynak Kullanımı
	Süreç Süresi	Ürün Yenilikleri	Pazar Payı		Çalışanlar Arası İlişkiler
			Etkinlik		

Kaynak: Mel Hudson, Andi Smart ve Mike Bourne, "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems, International Journal of Operations & Production Management", Vol 21, No 8, 2001, s.102.

Örgütlerde performans kavramının değişmeye başlamasından sonra, performans ölçümü de değişmeye başlamıştır. Ancak, performans ölçümünün değişimi, performansın değişiminden daha geç olmuştur. Performans ölçümünün başlangıcında işletmeler karlılık, yatırımın geri dönüşümü gibi finansal ölçütler üzerine odaklanmıştır. Son

dönemlerde ise, dünya pazarındaki değişimlerin sonucu olarak finansal boyutların yanı sıra finansal olmayan performans boyutları da önem kazanmıştır.

Kim, Lee ve Yu (2004: 341) örgütsel performansı, “finansal ve finansal olmayan” şeklinde iki başlık altında incelemişlerdir. Bilgi sistemlerinin stratejik değerleri üzerine odaklanan finansal olmayan performans ölçümleri fiziksel olmayan faydalar sağlamaktadır.

Finansal performansın temel göstergesi kârlılık olarak kabul edilmektedir. Finansal performans ölçümleri, genellikle bir örgütün kârlılığı, pazar payı, satışlardaki artış, pazarlama harcamaları büyüme yatırımlarının geri dönüş oranları gibi faktörleri kapsamaktadır. Finansal olmayan performans ölçümlerinde, finansal göstergelerin kapsamına girmeyen, işletmelerin diğer alanlarına ait göstergeler yer almaktadır. Finansal olmayan göstergeler genellikle müşteri tatmini, işgören bağlılığı ve tatmini, işgücünün devir ve devamsızlık oranları ve kalite gibi unsurları kapsamaktadır. Performans ölçüm sisteminden en iyi sonucu elde edebilmek için kullanılacak göstergeler işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda ve işletme faaliyetlerine uygun olan finansal ve finansal olmayan ölçütlerin dengeli bir birleşimi olmalıdır (Ergin, 1992: 86).

Son dönemlerde örgütsel performansın ölçülmesi noktasında üzerinde durulan ve kullanımı yaygın olan yaklaşımlardan biri de Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) yaklaşımıdır. Kurumsal performans karnesini diğer performans yönetim sistemlerinden farklı kılan yönleri, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini birlikte ele alarak, dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedef ve amaçları üzerine kurmasıdır (Kaplan ve Norton, 2004: 61). Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen kurumsal performans karnesi dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar

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

olarak sıralanmaktadır.

1.1.5. Örgütsel Performans ve Kurumsal Performans Karnesi

Kurumsal performans karnesi, işletmelerin sahip olduğu geçmiş dönemlere ilişkin finansal değerler ile birlikte geleceğe dönük müşteri memnuniyeti kapsamında müşteriye esas alan, müşteriler ve paydaşların beklentileri doğrultusunda işletme içi işlerin ve işlemlerin geliştirilmesi ve mükemmel hale getirilmesi, değişime uyum sağlayabilmek amacıyla iç süreçler, öğrenme ve gelişme gibi boyutları da esas alan bir yöntemdir (Rasila, Alho ve Nenonen, 2010: 280). Ayrıca; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanabilmesi için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 183). Bu doğrultuda “kurumsal performans karnesi” işletmeler tarafından performans yönetiminde kullanılmaya başlanan bir yöntemdir (Olve, Roy ve Wetter, 1999).

Kurumsal performans karnesi (BSC), işletmelerin misyonunu ve stratejilerini anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürerek ifade eden ve böylece stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton, 2015: 2).

Kaplan ve Norton günümüz iş dünyasında karmaşık yapıya sahip işletmeleri bir jet uçağına benzeterek, uçağıın birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağını belirterek on iki işletme üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda oluşturduğu performans kriterlerini dört boyuta indirgeyerek sınıflandırmışlardır. Kaplan ve Norton'un (1992) ilk olarak geliştirdikleri kurumsal performans karnesi finansal boyut, iç süreçler boyutu, müşteri boyutu ile yenilik ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktaydı. Sonraki yapmış oldukları çalışmalarda yenilik ve öğrenme boyutunu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırmışlardır. Kurumsal performans karnesi (BSC), işletmelerin belirlemiş oldukları stratejileri gerçekleştirmek için oluşturulduğundan, kurumsal performans karnesinin bütün boyutları işletmenin vizyon ve stratejisi ile ilişkilendirilmiştir (Braam ve Nijssen, 2004: 338).

Kurumsal performans karnesinin temeli performans sonuçların kontrolünün çok boyutlu olarak yapılmasının yanı sıra işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ve işletmenin kendi yapısal özelliklerine göre bu boyutlar arasında bir dengenin bulunması gerektiğine dayanmaktadır (Quesado, Guzmán ve Rodrigues, 2018: 187). Boyutlar arasında denge

olarak ifade edilen eşitlik değildir. Bazı işletmelerde müşteri boyutu daha ön planda iken bazı işletmelerde iç süreçler boyutu daha önemli olabilmektedir. Boyutlar arasındaki dengenin nasıl olması gerektiğini boyutların birbiri ile olan sebep-sonuç ilişkisi, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün yapısı, müşterilerin nitelikleri ve eğilimleri, rakipler, iş süreçleri gibi her işletmenin kendine has özellikleri belirler (Kaplan ve Norton, 1996).

Kurumsal performans karnesi (BSC), işletme vizyon ve stratejilerinin eyleme dönüştürülmesine ve işletme stratejilerinin açıkça belirtilerek organizasyonun tümüne yayılmasına yardımcı olur. Bununla birlikte stratejik amaçların uzun dönemli hedeflerle bağlantısının kurulmasını sağlayarak dönemsel ve sistematik bir şekilde stratejik denetlemeleri gerçekleştirir. Performans karnesi, üst yönetimin hazırlamış olduğu stratejilerin belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüşmesine ve böylelikle işletmenin performansının artmasına katkıda bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 19).

1.2. Kurumsal Performans Karnesi

Ölçülemeyen yönetilemez ilkesini temel alan kurumsal performans karnesi, organizasyonlarda vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç olarak görülmektedir. Kurumsal performans karnesinin (BSC) getirmiş olduğu yenilikler ve özellikler teorik çerçevesi ile unsurları analiz edilerek açıklanabilir. Bu bölümde ilk olarak kurumsal performans karnesi (BSC) kavramı ve unsurları teorik çerçevede ele alınarak her bir unsur kısaca açıklanmaktadır. Kurumsal performans karnesinin (BSC) dört boyutu ve bu boyutlarda yer alan amaç ve ölçütler ile birlikte son olarak kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturma süreci üzerinde durulmaktadır.

1.2.1. Kurumsal Performans Karnesi Kavramı

Performans Karnesi modeli ilk olarak Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında Harvard Business Review’da yayınlanan bir makale ile tanıtılmış olup, “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” başlığı ile literatürdeki yerini almıştır. Bu yeni modelin uygulanmasına ilişkin olarak ise 1993 yılında “Putting The Balanced Scorecard to Work” adında bir makale yayınlanmıştır. Sonraki yıllarda söz konusu model üzerinde değişiklikler ve geliştirmeler yapılmış ve model işletmelerin stratejik performans yönetim

süreçlerinde kullanabilecekleri bir araç olarak sunulmuştur (Wilson, Hagarty ve Gauthier, 2004: 54).

Kaplan ve Norton (1992), kurumsal performans karnesini (BSC), örgütün misyonu bağlamında örgütün stratejilerini anlaşılabilir bir performans ölçüm setine dönüştürerek ifade eden, stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemi olarak tanımlamıştır.

Bose (2004; 457) ise “Performans Karnesini, işletmenin misyonunu esas alarak, stratejik amaçlarını ve hedeflerini yerine getirebilmesi için performansını takip etmek ve elde edilen sonuçları ölçülebilir duruma getirmek amacıyla kullanılan bir analiz tekniği” olarak ifade etmiştir.

Kurumsal performans karnesi (BSC) ile ilgili çok sayıda farklı tanımlamalar yapılmasına karşılık, Kaplan ve Norton tarafından kısa ve öz olarak strateji uygulama modeli olarak tanımlanmaktadır (Barsky ve Bremser, 1999: 6). Kurumsal performans karnesi (BSC), işletmenin merkezine strateji ve vizyonu alarak bunları ölçülebilir hedefler haline getirmektedir (Letza, 1996: 58, Griffiths, 2003: 70).

Kurumsal performans karnesi öncelikle geleneksel ölçme yaklaşımlarının eksikliklerini gidermek ve ölçme sorunlarına pratik çözümler bulabilmek için geliştirilmiştir (Perkins, Grey ve Remmers, 2014: 149). Bu bağlamda kurumsal performans karnesi bir örgütün finansal performansını; müşteri, iç süreçler ve öğrenme/gelişme performanslarıyla dengeleyerek, uzun vadede “rekabetçi” başarıyı devam ettirebilmek için daha hangi alanlarda ölçüm yapması gerektiği konusunda geçerli olan bir ölçme sistematiği geliştiren stratejik yönetim aracıdır (Albright, Burgess ve Stan, 2015: 45).

Kurumsal performans karnesi Wake (2015)’ e göre tek başına kullanıldıklarında sadece geçmiş dönemler hakkında bilgi veren, işletmenin geçmiş dönem performansını gösteren ve geleneksel ölçüm sistemlerinde kullanılan finansal göstergeleri de içerir. Fakat işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, stratejilerini gerçekleştirebilmeleri, başarıyı kalıcı hale getirebilmeleri için finansal göstergeler ile birlikte müşteri ve çalışan tatmini, öğrenme ve gelişme, yaratıcılık, iç süreçler gibi finansal olmayan göstergeleri de dikkate almaları gerekmektedir (Lawrie ve Cobbold, 2004; 611).

Kurumsal performans karnesi yaklaşımı, kuruluşun ortak vizyonunun ifade edilmesidir (Johanson ve diğerleri, 2006: 844). Kurumsal performans karnesinin temelini, işletmenin ortak bir hedef doğrultusunda eyleme geçmesi ve bu doğrultuda vizyonun örgütün tümü tarafından anlaşılabilir bir şekilde dönüştürülerek örgütün tamamına yayılması oluşturmaktadır. Ayrıca bu yöntem, ortak bir performans modeli belirleyerek bireysel faaliyet ve başarıları kurumsal amaçlara bağlı hale getirmektedir (Neely ve diğerleri, 1996). Fortune dergisi tarafından 1980’li yıllarda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre stratejilerin en fazla %10’u kadarının etkin bir şekilde uygulanabildiği belirtilmektedir. Yine Fortune dergisinin 1999 yılında yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin başarısızlıklarının yaklaşık %70’nin nedeni yanlış stratejilerin seçilmesinden değil, stratejilerin eyleme dönüştürülememesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Kaplan ve Norton, 2001: 1).

Örgütü yönetebilmek ve geleceğe taşıyabilmek için içsel süreçlerin ve örgüt performansının doğru şekilde ölçülmesi, analiz edilmesi gerekmektedir. Kurumsal performans karnesi yöntemi de örgütü yönetebilmenin yolunun ölçmekten geçtiği anlayışı doğrultusunda bir ihtiyaç olduğundan geliştirilmiştir. Örgütün kritik süreçleri bu yöntem vasıtasıyla ölçülerek özetlenmekte ve örgüt yöneticilerine yol gösterecek bir rapor haline getirilmektedir (Rasila, Alho ve Nenonen, 2010: 281). Kurumsal performans karnesinin temelinde örgütün geleceğe güvenle bakabilmesi, vizyon ve stratejilerini gerçekleştirebilmesi için geleneksel ölçümleme sistemlerinden farklı biçimde sadece finansal göstergelere dayalı olarak performansının ölçülmesi yerine finansal ve finansal olmayan göstergelerin ölçüm sonuçlarına dayanarak yeni stratejiler geliştirilmesi ve örgütün bu sonuçlara göre yönetilmesi anlayışı yatmaktadır (Büyük ve Barca, 2011;163).

Türkiye’deki çalışmalarda balanced scorecard kavramının karşılığı olarak, dengeli sonuç kartı, başarı karnesi, ölçüm kartı tekniği, işletme karnesi, kurumsal performans karnesi, strateji karnesi, kurumsal karne, dengeli ölçüm kartı, dengeli skor kartı, toplam (dengeli) başarı göstergesi vb. 25 farklı kavramın kullanıldığı görülmektedir (Coşkun, 2006: 92).

“Kurumsal performans karnesi” ifadesinin, doğrudan tercüme anlamına bakıldığında birebir “Balanced Scorecard” kavramını karşılamamakla beraber; kapsamını en iyi şekilde ifade etmesi nedeniyle bu çalışmada tercih edilmiştir.

1.2.2. Kurumsal Performans Karnesinin Unsurları

Kurumsal performans karnesi (BSC) performansın ölçümünde finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarını dengeli bir şekilde ele almaktadır. Kurumsal performans karnesi (BSC), geleneksel ölçüm sistemlerinden farklı olarak ölçme ve değerlendirme bağlamında, ilk defa ortaya koyulan ve sistemin ana çerçevesini oluşturan bu dört boyutu da kapsayan, özgün birçok unsuru içermektedir.

Performans ölçümü ve stratejik performans yönetimi ile ilgili olarak farklı bir bakış açısı ortaya koyan ve birçok yenilik getiren kurumsal performans karnesinin üzerinde durduğu ve “kurumsal performans karnesinin unsurları” olarak ifade edilebilecek kavramlar, birçok kaynakta farklı şekillerde ele alınarak incelenmiştir. Bu unsurları şu şekilde özetlemek mümkündür (Barsky ve Bremser, 1999: 6, Chan, 2004: 206, Kaplan ve Norton, 2015: 39).

- Çok Boyutluluk (kurum içi ve kurum dışı performans boyutları)
- Dengelilik
- Maddi Olmayan Varlıklar (finansal olmayan varlıklar)
- Ardıl - Öncül Göstergeler
- Sebep - Sonuç İlişkisi,
- Bütünsellik
- Stratejik Başarı ve Mükemmel Performansa Ulaşmak
- Çift Döngülü Öğrenme

Kurumsal performans karnesi modeli; strateji, misyon ve vizyon tanımlarının, bir yönetim sistemi olarak organizasyonun tüm faaliyetleri ile bütünleştirilmesi sürecini kapsamaktadır. Kurumsal performans karnesi ölçüm modeli, strateji, vizyon ve misyon tanımlamalarından başlayarak, organizasyonun varoluş nedenini ortaya koyarken yukarıda sıralanan kavramlara dikkat çekmekte ve fark edilmesini sağlamaktadır. Kurumsal performans karnesinin unsurları olarak ifade edilen bu kavramların kullanılması kurumsal performans karnesini bir performans ölçme, aynı zamanda bir stratejik performans yönetim aracı olarak kullanılmasını mümkün kılmaktadır (Atkinson, 2006).

Kurumsal performans karnesini (BSC) diğer performans ölçüm sistemlerinden ayıran ve kurumsal performans karnesinin temelini oluşturan bu unsurların kapsamı, getirdiği yenilik ve farklılıklar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1.2.2.1. Çok Boyutluluk

Kurumsal performans karnesi (BSC) literatürde genel olarak,

- Finansal Boyut,
- Müşteri Boyutu,
- İç İşlemler Boyutu,
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu,

olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır. Kaplan ve Norton dört boyutun farklı sektörler ve işletmeler için yeterli olduğunu saptamışlardır. Fakat işletmeler için dört boyutun da yeterli ve gerekli olacağı ile ilgili kati bir durum söz konusu değildir. İşletmeler dört boyut içerisinden yalnızca iki veya üç tanesini kullanabileceği gibi, faaliyette bulunduğu sektöre bağlı olarak bu boyutlara bir ya da birden fazla boyut ilave edebilecek işletmeler de bulunabilir (Kaplan ve Norton, 1996: 34).

Stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasının önündeki engellerden birisi örgüt yapısına uygun ölçüm sistemlerinin kullanılmamasıdır. Tek boyutu ele alarak ölçüm yapan performans sistemleri yalnızca finansal performansı ölçmekte ve bundan dolayı stratejik kararlarda tek bir göstergeye dayanmaktadır. Ancak bu gösterge tek başına örgütün gerçek durumunu yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. Kurumsal performans karnesi, stratejik yönetimin sadece finansal göstergelere bakılarak yapılamayacağını, gerçek performansı tam ve bütün olarak gösteren üç boyutun daha olması gerektiğini öngörmektedir (Atkinson, 2006: 1442). Kurumsal performans karnesi (BSC), stratejinin başarıyla uygulanmasını finansal boyut ile birlikte müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere toplam dört boyut üzerinde değerlendirmektedir (Barutçugil, 2004: 134).

1.2.2.2. Dengelilik

Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) kavramı içerisindeki “Balanced“ sözcüğü uzun vadeli amaçlarla kısa vadeli amaçlar, maddi ve maddi olmayan ölçütler, işletmenin bütün paydaşları arasındaki dengeyi ifade etmektedir (Kaplan ve Norton,

1992). Uygulamanın esası geleneksel finansal ölçüm araçlarının finansal olmayan ölçüm araçlarının kullanımıyla dengelenmesine dayanmaktadır (Sevinç ve Yıldırım, 2006: 3).

Performans karnesinin oluşturulmasının temelinde farklı performans ölçütleri arasında işletme stratejisini yansıtan dengeli bir ilişkinin sağlanması bulunmaktadır (Storey, 2002: 324). Kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminde kurumsal performansın ölçümünde boyutlar arasında denge bulunması ve bu boyutlar ile stratejiler ve hedeflerle uyumlu bir denge sağlanması gerekmektedir.

İşletmelerin büyük bir kısmı örgüt performansını finansal performans olarak ele almakta ve değerlendirmektedir. Fakat finansal ölçümler temelde geçmiş dönemdeki verileri ölçtüğünden işletmelerin geleceğine yönelik olarak gerekli olan performans faktörleri arasındaki ilişkiyi açıklama noktasında yetersiz kalmaktadır (Lee ve On Ko, 2000: 70). Kurumsal performans karnesi (BSC) ise, finansal boyut ile birlikte, geleneksel ölçüm yöntemlerinde yer almayan ve ölçülmesinin mümkün olmadığı düşünülen maddi olmayan unsurları da içermektedir. Bu bağlamda kurumsal performans karnesi, işletmenin performans ölçüm sistemine bir farklılık yaratmakta ve bir organizasyonda çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Ölçer, 2005: 91).

İşletme performansı ölçülürken kurumsal performans karnesinin tüm boyutlarındaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmelidir. Buradaki dengeyi eşitlik olarak görmemek gerekmektedir. Kurumsal performans karnesinde yer alan boyutların ağırlıkları işletme özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Kaplan ve Norton (1996), kurumsal performans karnesinin dört boyutunun;

– Finansal Boyut	%22
– Müşteri Boyutu	%22
– İç Süreçler Boyutu	%34
– Öğrenme ve Gelişme Boyutu	%22

olmak üzere dengeli bir şekilde ağırlıklandırılmasını önermiştir. Ayrıca, kurumsal performans karnesindeki yer alacak “ölçüt sayısının” da dengeli bir şekilde dağıtılarak, dört farklı boyutta gruplanmış 15 ile 25 adet finansal ve finansal olmayan ölçü yer almalıdır. Bu ölçüler, stratejinin en son hedeflerini işaret eder ve kısa dönemde gerçekleştirilmiş olan çalışmaların uygun sonuçlara yol açıp açmadığını gösterir (Kaplan ve Norton, 2015: 201).

1.2.2.3. Maddi Olmayan Varlıklar

İşletmelerin rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında yaşamlarını devam ettirebilmeleri, pazarda yaşanan değişimi sürekli olarak takip etmelerine bağlıdır. Bu durum işletme içindeki maddi ve maddi olmayan unsurların ölçümünü zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda işletmeler; kurumsal performans karnesi ile bir organizasyonun maddi performans ölçütlerinin yanı sıra maddi olmayan performans ölçütlerini de dörtlü yapıda ele alarak dengeli bir şekilde ölçmeye çalışmaktadır (Berikol, 2009: 104).

Maddi olmayan varlıklar, gelecekte olası ekonomik kâr yaratan, fiziksel varlığı olmayan, geçmişteki olay ve işlemlerin bir sonucu olarak işletme tarafından kontrol edilebilen (ya da en azından etkilenebilen) ve diğer işletme varlıklarından ayrı olarak satılabilen ya da satılamayan parasal olmayan kaynak olarak tanımlanmaktadır (Gallego ve Rodriguez, 2005: 107).

Kurumsal performans karnesi, kurumsal performansın şekillenmesinde maddi olmayan varlıklar bağlamında önemli kritik başarı faktörleri arasında beşeri sermaye, bilgi sermayesi, örgütsel sermaye veya kaliteli ürün ve hizmetler, yetenekli personel, sadık ve tatmin olmuş sadık müşteriler sayılabilir (Chavan, 2009: 395). Kurumların, bu faktörleri tespit etmesi, geliştirilmesine yönelik hedefler, amaçlar ve ölçütler oluşturması gerekmektedir. Maddi olmayan kaynakları ve işletme yeteneklerini etkin bir biçimde değerlendiren işletmeler elde ettikleri gelişmelerle çalışanlarına, hissedarlarına, yatırımcılarına önemli kazançlar sağlayabilecektir (Gençay, 2011: 209).

1.2.2.4. Neden Sonuç İlişkisi

Kurumsal performans karnesinin ölçüm sistemleri, amaçlar arasındaki ilişkileri açık bir şekilde ortaya koyabilmesi, bunların yönetim ve değerlendirmesine olanak sağlayabilmesi için tüm boyutların neden sonuç ilişkisi içerisinde belirlenmesini gerektirmektedir (Pineno, 2002: 71). Kurumsal performans karnesinde bulunan ölçütler, birbirleriyle bağlantılı ve hem tutarlı hem de birbirini pekiştiren bir amaç ve ölçüler dizisinden oluşmaktadır (Lee, Park ve Lim, 2013: 555).

Sebeup-sonuç ilişkisi, sistem anlayışı çerçevesinde işletmenin farklı departmanlarında çalışan bireylerin, parçaların birbirlerine nasıl ilişki içerisinde olduğunu ve kendi davranışlarının diğerlerini, sonuç olarak işletmenin tamamını ne derece etkilediğini

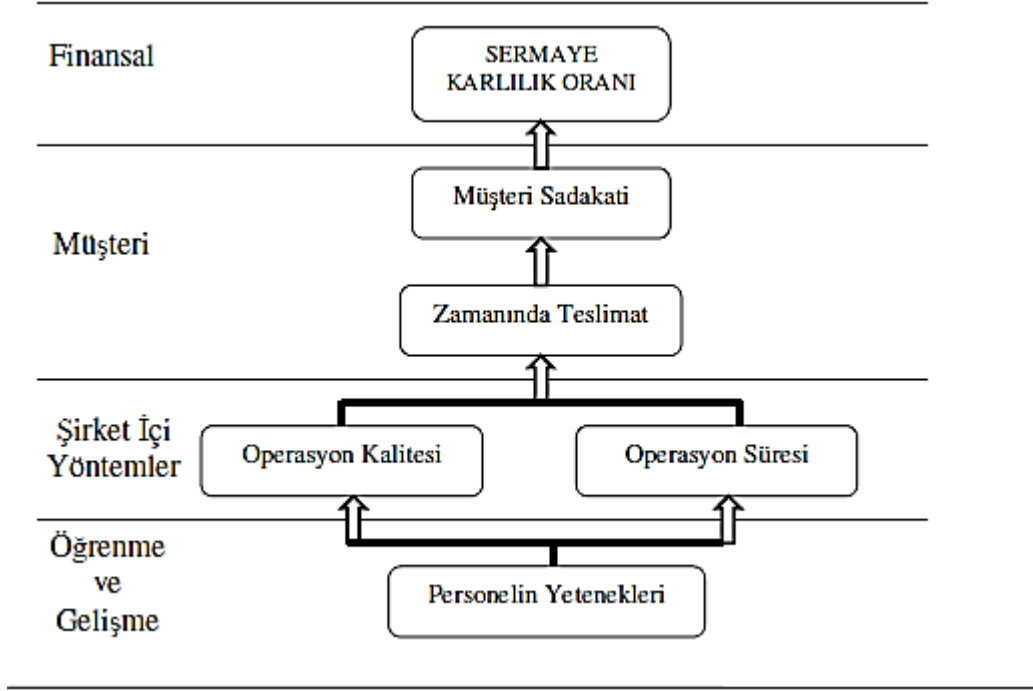
görmelerini sağlayarak dinamik bir sistem düşüncesini ortaya koymaktadır. İşletme yapısına uygun göstergeler belirlendiğinde, neden-sonuç ilişkileri, Kurumsal performans karnesinin en önemli kısmını oluşturur (Chan, 2004: 206).

Kurumsal performans karnesi işletme stratejisinin sebep sonuç ilişkisini tanımlamalı (Bourguignon, Malleret ve Norreklit, 2004, Othman, 2006: 690) ve Kurumsal performans karnesinin dört boyutunu da içine almalıdır. Örnek vermek gerekirse sermayenin kârlılığı finansal boyutta bulunan bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Bu ölçütü etkileyen faktörler, müşteri sadakatının yüksek olması ve bu bağlılık neticesinde müşterilere düzenli olarak ve artan oranda gerçekleştirilen satışlar şeklinde belirlenebilir. Bu bağlamda, müşteri sadakatının sermayenin kârlılığı üzerinde bir etkisi söz konusu olup, bundan dolayı Kurumsal performans karnesinin müşteri boyutunda yer almaktadır. Fakat işletmeler müşteri sadakatını nasıl sağlayacaktır? Müşteri istek ve beklentileri analiz edildiğinde, müşterilerin vermiş oldukları siparişlerin istedikleri zamanda teslim edilmesinin kendileri için çok önemli olduğu görülebilir. Böylelikle siparişlerin istenilen zamanda teslim edilmesi müşterilerin sadakatını arttıracığından, bunun sonucu olarakta iyi bir finansal performansın ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bu doğrultuda ele alındığında hem müşteri sadakatının hem de zamanında teslimatın müşteri boyutunda yer alan amaçlar içerisine dâhil edilmesi gerektiği görülmektedir.

Sonrasında ise, siparişlerin müşterilere istedikleri zamanda teslim edilebilmesi için işletmelerin hangi iç süreçlerle en iyi şekilde çalışabileceğine cevap aranır. Zamanında teslimat oranında bir ilerleme gerçekleştirebilmek için işletmedeki iş süreçlerinin daha kısa sürede tamamlanması veya iç işleyiş yöntemlerinin kalitesinin artırılması gerekliliği ortaya çıkabilir. Bu iki faktörün her biri de iç süreçler boyutunda bulunabilecek ölçütler arasında yer alabilir (Güner, 2006: 52).

Son olarak, işletmelerin işlem sürelerini azaltmak ve işlem kalitesini artırmak için izlemesi gereken yolun nasıl olabileceği araştırılır. Bu sorunun cevabı, işlemleri gerçekleştiren çalışanların eğitilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi şeklinde ifade edilen bir amaç, kurumsal performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutunda yer alacak bir ölçüttür. Bu durumda finansal boyuttan öğrenme ve gelişme boyutuna kadar sebep-sonuç zincirindeki performans ölçütleri belirlenmiş olacaktır. Öğrenme ve gelişme boyutundan finansal boyuta kadar kurumsal performans karnesinde (BSC) yer alan dört boyut

vasıtasıyla, neden-sonuç ilişkileri zinciri Şekil 1'deki gibi gösterilebilir (Kaplan ve Norton, 2015: 39).



Şekil 1: Kurumsal Performans Karnesinde (BSC) Neden Sonuç İlişkisi

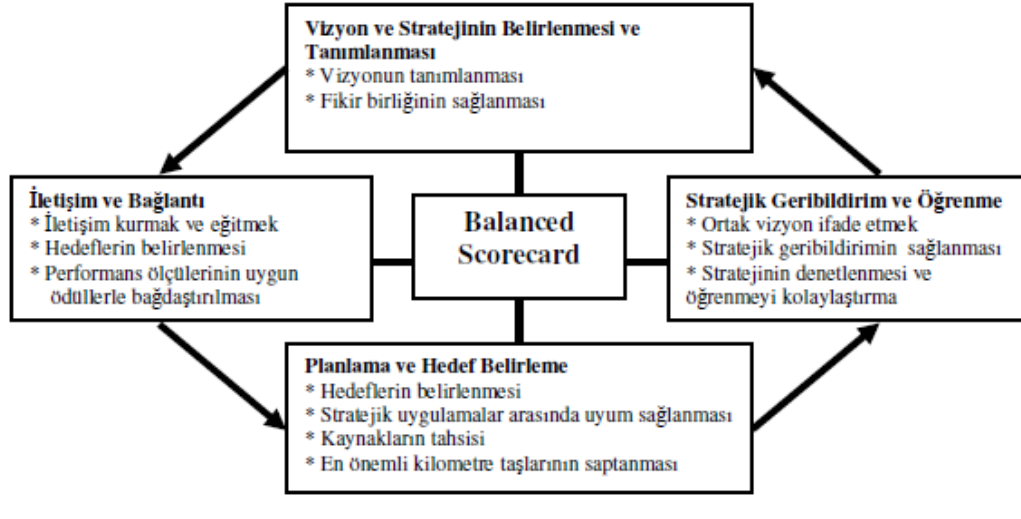
Kaynak: Robert Kaplan ve David Norton "Kurumsal karne Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek", Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, 2015, s.39.

1.2.2.5. Çift Döngülü Öğrenme

İşletmeler kurumsal performans karnesini (BSC) uzun dönemli stratejilerine yönetmek için bir araç olarak kullanmaktadırlar (Hladchenko, 2015: 168). Kurumsal performans karnesinin (BSC) işletmeler için en önemli taraflarından biri de stratejik geri bildirim sağlaması ve öğrenmeyi arttırmasıdır.

Öğrenme, hata gerçekleşikten sonra, hatanın tespit edilmesi ve düzeltilmesi olarak ifade edilmektedir. Şayet hatanın tespit edilmesi ve düzeltilmesi örgütün mevcut iş ve işlemleri sürdürmesine ve belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmasını sağlıyorsa bu hatanın tespit edilmesi ve düzeltilmesi tek döngülü öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Çift döngülü öğrenmede ise, gerçekleşen hatanın nasıl düzeltildiğinin yanı sıra bu hatanın tekrar yapılmaması için örgüt normları, politika, amaçlar, stratejiler ve yaklaşımların değiştirilmesi gerekmektedir (Argyris ve Shön, 1996: 15). Çift döngülü öğrenme bir bakıma mevcut prosedürlerin ve hedeflerin gözden geçirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yöneticiler, planladıkları stratejinin halen geçerliliğini ve başarısını

koruyup korumadığı noktasında geribildirim ihtiyacı duymaktadırlar. Çift döngülü öğrenme sistemi bu ihtiyaca cevap vermektedir. Bu stratejik geribildirim ve öğrenme yönetimi Şekil 2’deki gibi açıklanabilir (Kaplan ve Norton, 2015: 13).



Şekil 2: Kurumsal Performans Karnesinde (BSC) Çift Döngülü Öğrenme

Kaynak: Robert Kaplan ve David Norton “Kurumsal karne Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek” , Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, 2015, s.240.

1.2.2.6. Stratejik Başarı ve Mükemmel Performansa Ulaşmak

İşletmelerde performans değerlendirme, örgütün başarısında ve başarısızlığında belirleyici bir rol oynamaktadır. İşletmelerde yalnızca finansal (mali) bilgilerle elde edilen performans ölçümü sonuçları doğru bir şekilde yansıtmamaktadır. Bu doğrultuda işletmeler için çok önemli bir konumda bulunan ve işletmeler için büyük katma değere yaratan varlıkların ölçülebilmesi için; BSC gibi finansal boyutların yanında diğer boyutları da içeren ölçüm sistemlerinin işletmelerde bulunması gerekmektedir (Yongvanich ve Guthrie, 2009).

Performansta hızlı ve kapsamlı değişiklikler gerçekleştirmek isteyen işletmelerin devrim niteliğinde büyük değişiklikler yapmaları zorunlu hale gelmektedir. Bu değişiklikler, işletmede kullanılmakta olan ölçüm ve yönetim sistemlerinde yapılacak değişiklikleri içine almaktadır. Sadece geçmiş performansı finansal ölçüler ile kontrol ederek ve değerlendirerek rekabetçi, teknoloji ağırlıklı ve yeteneğe dayalı bir geleceğe yönelmek mümkün değildir. Yüksek performans için gayret gösteren her işletme, öncelikle, örgüt

içerisinde etkili bir iletişim ile ortak sahiplenme duygusunu ortaya koyabilmeli ve yenilikçi performans yönetim uygulamasını gerçekleştirmelidir (Barutçugil, 2002: 13).

Müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme ölçütleri ile ilgili hedeflerin belirlenmesinden sonra, yöneticiler işletmenin ilerlemesini sağlayacak amaçlara ulaşması için uygulanacak stratejik kalite, tepki süreci ve yeniden yapılanma girişimlerini uyumlu bir hale getirmeye çalışabilirler. Kurumsal performans karnesi, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve değişim programlarının gerekliliğini vurguladığı gibi, bu programlar üzerinde yoğunlaşılmasına ve gerekli entegrasyonun sağlanmasına da imkân tanır (Gencay: 2010: 49). Yöneticilerin gayretleri, kolaylıkla kazanç elde edilebilecek işletme içi yöntemlerin esas işleyişlerini ele alarak yeniden düzenlemek yerine, kurumun stratejik başarıya ulaşmasını sağlayacak yeni yöntemler geliştirmeye ve yeniden yapılandırmaya yöneltilir. Amaç, geleneksel yeniden yapılanma programlarında önemli bir şekilde ele alınan maliyetlerde önemli ölçüde kısıntı yapmaya yönelik işlemler iken, BSC'nin yeniden yapılandırılması aşamasında yalnızca düşürülen maliyetlerin ölçülmesi bağlamında değerlendirme yapmak mümkün değildir. İşletmeler tarafından esas hedef olarak belirlenen mükemmel performansa ulaşmak için kurumsal performans karnesinde bulunan sebep-sonuç ilişkilerinin devam ettirilmesi gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: 17-18).

1.2.2.7. Bütünsellik

Kurumsal performans karnesi oluşturulma aşamaları, işletmenin stratejik amaçlarının ve bu amaçların gerçekleşmesini sağlayacak kritik faktörlerin belirlenmesini sağlar. Kurumsal performans karnesi (BSC) konusunda yapılan çalışmalar ve oluşturulan programlar, kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamayan işletmelerde üst düzey yöneticilerin stratejik hedefler konusunda bir fikir birliği içinde olmadıklarını ortaya koymaktadır (Niven, 2002).

Kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminin geliştirilmesi, işletmelerde ortak bir amaca odaklanma ve iyi bir takım çalışması konusunda yaşanan eksikliği açıkça ortaya koyarken bu sorunun çözümü noktasında da katkıda bulunmaya çalışır (Antonson, 2014: 43). Çünkü işletmenin kurumsal performans karnesi (BSC) üst düzey yöneticilerin bir araya gelerek bir takım çalışması yapılmasını zorunlu kılan, yöneticilerin her birinin ayrı ayrı katkıda bulunması ile oluşturulabilecek ve işletmelerin bütün fonksiyonlarını da içine alan bir sistemdir. Kurumsal performans karnesinde belirlenen amaçlar, üst kademe

yöneticilerinin sorumluluğundadır ve takım çalışması temelinde pek çok yönetsel kararları organize eden bir çerçeve niteliği taşırlar (Kaplan ve Norton, 1996, Gencay, 2011: 212). Kurumsal performans karnesi (BSC) amaçları, iş deneyimleri ve fonksiyonel uzmanlık alanlarından ayrı olarak tüm üst düzey yöneticiler arasında bir takım çalışmasının yapılmasına ve fikir birliğine varılmasına katkıda bulunur. Kurumsal performans karnesinde yer alan stratejik hedeflerin, amaçların ve ölçütlerin tüm işletme birimlerine yayılması ile çalışanların tamamının işletme stratejisinin başarılı olması, belirlenen hedeflere ulaşılması için çalışanların yapması gerekli olan işler hakkında bilgilendirilmesi sağlanabilir. Şayet çalışanlar kurumsal nitelik taşıyan, en üst seviyedeki hedef ve ölçümleri tam olarak anlayabildiği zaman kendi birimlerine ait olan ve kurumun temel stratejisini destekleyen hedefleri belirleyebilirler (Kaplan ve Norton, 1996: 12-13).

1.2.2.8. Ardıl ve Öncül Göstergeler

Performans göstergeleri (ölçütleri) bir işletmenin stratejisinin diğer işletmelerden farklı olan niteliklerini yansıtır. Örneğin bütün işletmelerde kârlı durumda olabilmek için uygulanacak yöntemler, işletmenin rekabet edeceği pazarda, hedef müşterileri ve pazar kesimlerine değer teklifleri götürmesini sağlayacak işletme iç süreçleri, öğrenme ve gelişme amaçlarında farklılıklar görülecektir (Kaplan ve Norton, 1996: 150, Kaplan ve Norton, 2015, 182).

Performans ölçütleri ardıl ve öncül göstergeler olarak iki başlıkta incelenmektedir. Finansal ölçütler genel olarak geçmiş döneme ilişkin sonuçları gösterdiğinde ardıl göstergeler kapsamında değerlendirilmektedir (Antonson, 2014: 43). Öte yandan işletmenin rekabetçi pozisyonu ya da piyasalardaki durumu hakkında bilgi veren stratejik sonuçlar ise işletmenin gelecekteki durumu hakkında fikir verdiğinden öncül göstergeler olarak ifade edilmektedir (Tsang, 1998: 90). Ardıl göstergeler sonuçlara dayalı olup işletmenin geçmiş dönem faaliyet sonuçlarını gösterirken, öncül göstergeler performans göstergeleri olup işletmenin gelecekteki faaliyetleri hakkında bilgi vermektedir.

Kurumsal Performans karnesi (BSC) yöntemi ardıl göstergelerde başarının, öncül göstergelerin etkin bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olabileceğini savunmaktadır. Yani öncül gösterge olarak belirtilen müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunda kazanılan bir başarı ardıl gösterge olan finansal boyutta başarının da elde edilmesini sağlayacaktır (Güner, 2006: 48).

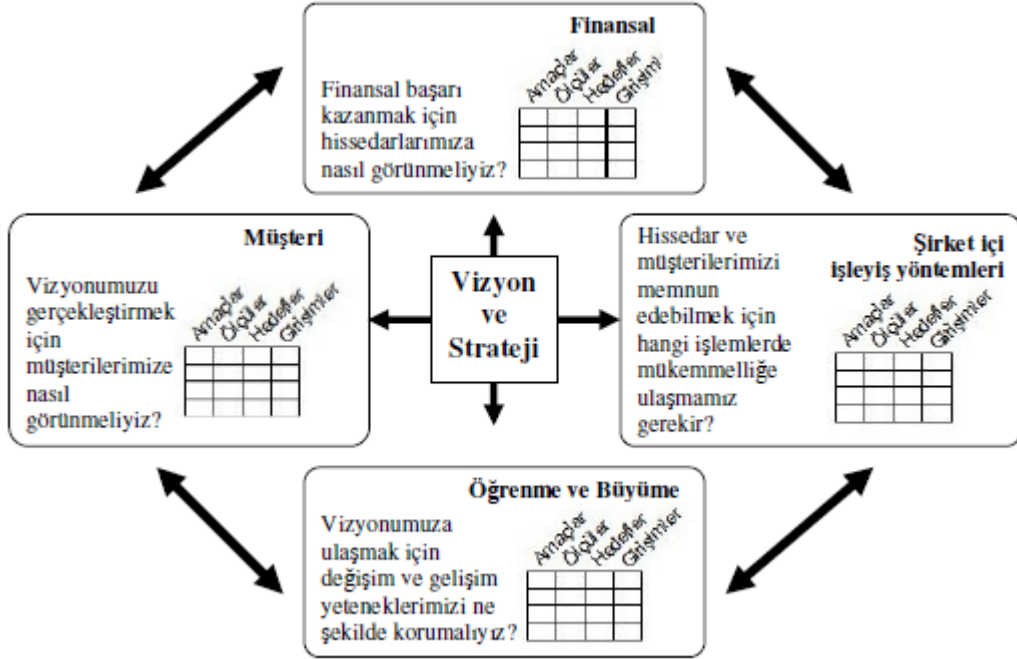
Kurumsal performans karnesi (BSC), ardıl göstergeleri hem de bu sonuçların elde edilmesini sağlayacak öncül göstergeleri kapsamalıdır. Performans göstergeleri olmadan sadece sonuç ölçümlerine odaklanması bu sonuçların nasıl elde edilebileceğine ilişkin bir fikir vermez. Bununla birlikte sonuçlara ilişkin ölçümler, stratejinin başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına yönelik bir erken uyarı mekanizması görevini yerine getiremezler. Üretim süreleri, hata oranları gibi performans göstergeleri tek başlarına kullanıldığı zaman işletmelerin kısa dönemli operasyonel gelişmeler elde etmelerini sağlayabilirler (Kaplan ve Norton, 1996, Gencay, 2010: 52). Fakat sonuç ölçümleri olmadığında ardıl göstergeler iş süreçlerinde yaşanan gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle ilişkileri arttırıp arttırmadığı ve işletmenin daha iyi bir finansal performansa erişip erişmediğini göstermek noktasında yetersiz kalmaktadır. Kurumsal performans karnesi (BSC) işletme stratejisine özel olarak belirlenen, ardıl göstergeler ve öncül göstergelerin en uygun şekildeki birleşimlerinden oluşmalıdır (Kaplan ve Norton, 2015: 182).

1.2.3. Kurumsal Performans Karnesi Boyutları

Kurumsal Performans Karnesi (BSC) işletme stratejilerini uygulamaya yönelik olarak amaç ve hedeflerle ilişkilendirerek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri gözlemleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşım ulaşımadığını veya ne kadar ulaştığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır (Koçel, 2005: 454). “Eğer ölçmezseniz yönetemezsiniz.” anlayışı çerçevesinde işletmelerin rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında yaşamlarını sürdürebilmeleri için kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve performans yönetim sistemlerini kullanmaları gerekmektedir. Fakat geçmişte ve günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğu müşterileri ile olan ilişkileri, rekabet yetenekleri ve işletme kapasiteleri konusunda amaç ve hedefler belirlerken, stratejiler geliştirirken performans ölçümlerinde sadece finansal ölçülerle elde ettikleri verileri dikkate almaktadırlar. Kurumsal performans karnesi, finansal ölçümü yönetim ve ticari performansın önemli bir özet bilgisi olarak sunarken aynı zamanda mevcut müşteriler, iç süreçler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun vadeli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ve entegre ölçü birimlerini de dikkate almaktadır (Pineno, 2002: 70).

Kaplan ve Norton, kurumsal performans karnesini dört boyutta ele alarak incelemişlerdir. Yapmış oldukları çalışmalarda bu boyutları; finans boyutu, müşteri boyutu, iç süreçler

boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırmışlardır (Walker ve MacDonald, 2001: 365). Kurumsal performans karnesinde (BSC), işletmede stratejik yönetim sürecinin finansal göstergeler ve finansal olmayan göstergeler olarak adlandırılan müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme göstergeleri ile birlikte anlam ifade edeceği vurgulanmaktadır. Şekil 3’de verilmiş olan bu dört boyut, kurumsal performans karnesinin (BSC) çatısını oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 27).



Şekil 3: Kurumsal Performans Karnesinin Boyutları

Kaynak: Robert Kaplan ve David Norton, “Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek”, Çeviren:Serra Egeli, Sistem Yayınları, 2015, s.10.

Geleneksel performans yönetim sistemlerinin aksine kurumsal performans karnesi yöntemiyle performans değerlendirilirken finansal ölçütler tek başına kullanılmazlar. Kurumsal performans karnesi (BSC) yönteminde zamanında teslimat, sipariş dönüş zamanı, ürün geri dönüşü, müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi performans ölçütleri finansal ölçütler kadar önemli olup, işletmenin fiziksel (maddi) varlıkları ile ilgili bilgilerin yanı sıra, maddi olmayan varlıkları konusunda da üst düzey yöneticilere bilgi sunmaktadır (Walker ve MacDonald, 2001: 368). İşletmelerin uzun vadede iyi bir finansal yapıya ve rekabet edebilecek performansa ulaşabilmeleri (performansta atılım yapabilmek) için gerekli olan diğer unsurların da tam olarak belirlenebilmesi amacıyla aşağıdaki sorgulamanın yapılması önerilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 11).

- **Finansal boyut;** Finansal başarıyı elde edebilmek için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? Finansal amaçlarımız nelerdir? Bu amaçlara ulaşmak için hangi ölçütleri kullanabiliriz? Ulaşmak istediğimiz hedeflerimiz nelerdir? Bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekenler/girişimler neler olmalıdır.
- **Müşteri boyutu;** Belirlenen uzun dönemli hedef ve amaçlara ulaşabilmek için müşterilerimiz için neler yapmalıyız? Müşteri boyutu ile ilgili vizyonumuzu gerçekleştirmeye yönelik amaçlarımız neler olmalıdır? Bu amaçlara ulaşabilmek için hangi ölçütleri kullanmalıyız? Hedeflerimiz ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik girişimlerimiz neler olmalıdır?
- **İç Süreçler Boyutu;** Paydaşlarımızı memnun edebilmek için hangi iş ve işlemleri en iyi şekilde yapmalıyız? İşletmenin vizyon ve stratejilerini gerçekleştirmeye yönelik işletme iç süreçler boyutunda mükemmelliğe ulaştıracak amaç ve hedefler neler olmalıdır? Bu amaçlara ve hedeflere ilişkin ölçütler nelerdir? Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik yapılması gerekenler nelerdir?
- **Öğrenme ve Gelişme Boyutu;** Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde koruyabiliriz/sürdürebiliriz? İşletmedeki tüm faaliyetleri gerçekleştiren, vizyon ve stratejilere ulaşmayı sağlayan, bireylerin, takımların/departmanların ve tüm kurumun öğrenme, değişim ve gelişim yeteneklerini arttırmaya yönelik amaçlar nelerdir? Bu amaçlara ilişkin ölçüler hedefler ve girişimler neler olmalıdır?

1.2.3.1. Finansal Boyut

İşletmelerdeki finansal amaçlar kârlılıkla bağlantılı olup bunlar, gelir, sermayenin getirisi gibi ölçülebilen unsurlardır. Geçmişte yapılan faaliyetlerin ve bu faaliyetlerle ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok faydalı olduğundan kurumsal performans karnesi, finansal boyutu olduğu şekilde korumaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 25). Bu bağlamda kurumsal karne geçmiş döneme ait verileri korumakta ve değerlendirmeye dâhil etmektedir. Finansal boyut, uzun vadede başarının değerlendirileceği ölçütler ile belirlenen hedeflere ulaşmak için kritik öneme sahip faktörlerin neler olduğunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Niven, 2002). Finansal performans ölçüleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmelerin gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını

belirlemektedir. Finansal amaç ve hedefler, kurumsal performans karnesinde bulunan diğer boyutların amaç ve kriterleri için odak noktası konumundadır (Amaratunga, Baldry ve Sarshar, 2000: 71).

İşletmelerde kurumsal performans karnesinin finansal boyutu oluşturulurken yöneticiler kurum stratejilerine uygun finansal ölçüleri belirlemelidir. Böylelikle finansal amaç ve ölçülerin hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğunu ifade etmesi hem de kurumsal performans karnesinde bulunan diğer bütün boyutların nihai hedefi olması sağlanmalıdır (Kaplan ve Norton, 2015: 62).

1.2.3.1.1. Finansal Boyutun Stratejik Amaçları ve Ölçütleri

Finansal amaçlar, kurumsal performans karnesinde bulunan bütün boyutların amaç ve ölçütleri için bir odak noktası olarak görülmektedir. Bu doğrultuda ölçütler finansal performansa katkıda bulunarak gelişme sağlayacak şekilde belirlenmeli ve neden sonuç zincirinin bir halkası olmalıdır (Kaplan ve Norton, 2015: 61). İşletme yöneticileri finansal boyutu oluştururken, gelirlerin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, ekonomik katma değer, yatırımın geri dönüş hızı, verimlilik artışı, kaynakların daha etkin kullanılması ve risklerin azaltılması gibi finansal amaçlar ile diğer boyutlar arasında gerekli bağlantıları kurmaları gerekmektedir (Manica ve diğerleri, 2017: 11). Bununla birlikte işletme yöneticileri kurumsal performans karnesini tasarlarırken işletmenin büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu sektöre ve kendi stratejilerine uygun olan finansal ölçütleri belirlemelidir (Bean ve Jarnagin, 2002: 56). Finansal amaç ve ölçütler, hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğunu tanımlayacak, hem de performans karnesinde yer alan diğer tüm boyutlardaki amaç ve ölçütlerin nihai hedefi olacak şekilde çift yönlü rol oynamalıdır (Kaplan ve Norton, 1996: 47-48).

İşletmelerin içinde buldukları hayat döngüsüne (büyüme, sürdürme, hasat) bağlı olarak işletmelerin belirleyecekleri finansal amaçlar ve ölçütler değişiklik gösterebilmektedir (Hornsby ve Baxendale, 2001: 5). Örneğin büyüme aşamasında finansal amaçlar, ürünler, yöntemler, sistemler ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için uygun harcamaların yapılmasına, yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları oluşturularak satış hacminin arttırılmasına yönelik iken sürdürme aşamasında sermayenin karlılık oranı, işletme geliri, ve brüt kar, hasat aşamasında ise nakit akışı çok önemli finansal amaçlar olarak ortaya çıkmaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 49).

Büyüme, sürdürme (koruma) ve hasat (sonuçlandırma) dönemleri olarak özetlenebilecek dönemlerde stratejilerin her birinde işletmenin stratejisini belirleyen üç temel finansal amaç bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 51).

- Gelir artışı ve bileşimi,
- Maliyetin düşürülmesi / verimlilik artışı,
- Varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi/yatırım stratejisi.

Gelir artışı ve gelir bileşimi, ürün ve servis çeşitlerini artırmak, yeni müşteriler kazanmak ve yeni pazarlara giriş yapmak, ürün ve hizmet bileşimini daha yüksek katma değer yaratacak şekilde değiştirmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını yeniden belirlemek gibi konuları içermektedir. Maliyetin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması amacı; ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetlerini azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında yöneticiler belli bir hacim ve iş bileşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmaya çabalarlar. Üç farklı işletme stratejisi ve üç farklı finansal amaç arasındaki ilişkiler Tablo 3'te gösterilmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: 66).

Tablo 3
Stratejik Finansal Konuların Ölçümü

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyetin Düşmesi / Verimlilik Artışı	Varlıkların/ (Aktiflerin) Değerlendirilmesi
İş Yönetim Stratejisi	Büyüme	-Satış artış oranı, -Yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi	-Personel / Gelir	-Yatırım (satışlara oranı) -Yenileme ve geliştirme (satışlara oranı)
	Sürdürme	-Hedef müşteri payı -Çapraz satışlar -Yeni uygulamalardan elde edilen gelir, -Müşteri ve ürün karlılığı	-Rakiplere oranla maliyetler -Maliyet düşüş oranları -Dolaylı giderler (satışlara oranı)	-İşletme sermayesi Oranları (nakit dönüş) -Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı -Aktiflerin değerlendirilme oranları
	Hasat	-Müşteri ve ürün karlılığı -Kar getirmeyen müşterilerin yüzdesi	-Birim maliyetler (her birim, ürün ve işlem için)	-Geri ödeme -Belli bir sürede işlenebilecek hammadde miktarı

Kaynak: Robert Kaplan ve David Norton, “Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek”Sistem Yayınları, 2015, s.66.

İşletmeler, faaliyette buldukları sektör, çevre ve kendilerine özgü stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda, yukarıda sıralanan veya benzeri amaç ve ölçütleri oluşturacakları kurumsal performans karnelerinde (BSC) kullanabileceklerdir. Kurumsal performans karnesinin tüm boyutlarında olduğu gibi, finansal boyut amaç ve ölçütleri de belirlenirken, amaç ve ölçütler arasındaki sebep-sonuç ilişkileri ve diğer boyutlardaki amaç ve ölçütler arasındaki dengenin sağlanması, performans karnesinin doğru bir şekilde oluşturulmasında kritik öneme sahiptir.

1.2.3.2. Müşteri Boyutu

Kurumsal performans karnesinin müşteri boyutunda işletmenin rekabette bulunacağı müşteri ve pazar kesimleri ile bu hedef kesimlerinde işletmenin göstereceği performans ölçütleri yöneticiler tarafından belirlenmektedir (Thakkar, Deshmukh ve Shankar, 2006). Ayrıca bu boyut içerisinde müşterilerin tatmin edilmesi ve sürekliliği, yeni müşterilerin kazanılması, müşteriden elde edilen kar ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi ölçümlerde bulunmaktadır (Bento, Bento ve White, 2013: 51). Müşteri boyutu aynı zamanda işletmelerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de kesin olarak belirlemelerine ve ölçmelerine yardımcı olur. Değer önerileri, müşteri sonuçlarının temel ölçülerini yönlendiren belirtilerdir (Kaplan ve Norton, 2015: 82). Bu boyutun tasarımında müşteri hizmetleri, müşterilerin isteklerinin hızlı ve güvenli bir şekilde istenilen kalitede karşılanması önemli faktörler arasında görülmektedir (Manica ve diğerleri, 2017: 12).

Geçmiş dönemlerde işletmeler kendi iç yeterliliği olarak tanımlayabileceğimiz ürünlerin performansı, teknolojik yenilenme vb. işlemlere ağırlık verdiklerinden müşteri istek ve ihtiyaçlarını gözardı etmişlerdir. Fakat günümüzde müşteriler işletmelerin odak noktası durumuna gelmiştir. İşletmelerin son dönemlerde müşterilere bakış açıları, maliyetlerin müşteriler tarafından karşılandığı ve işletmenin elde ettiği karın müşteriler tarafından sağlandığı ve bundan dolayı müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması gerektiği şeklindedir. İşletmelerde finansal sonuçların iyi olması her zaman müşteri memnuniyetini sağlamamaktadır. Artan müşteri memnuniyeti ve kalite iyileştirmeleri finansal sonuçların değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Nørreklit, 2000: 82).

Müşteri boyutunda işletmeler öncelikli olarak rekabet edeceği pazardaki müşteri kesimini ve ürününü sunacağı pazarı belirlemektedir. Sonraki aşamada ise işletme stratejisini performans karnesinin müşteri boyutu içerisine dahil edebilmek için işletmedeki birim

yöneticileri kendi birimine uygun müşteri temelli hedef ve amaçlarını belirlemelidir (Güner, 2006:42). Böylelikle müşteri boyutunda öncelikli olarak işletmenin rekabet etmeyi amaçladığı müşteri ve pazar kesimleri belirlenmekte, sonrasında ise bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın değerlendirileceği hedefler ve performans ölçüt grupları oluşturulmakta ve son olarak ise müşteri değer teklifleri belirlenmektedir. Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

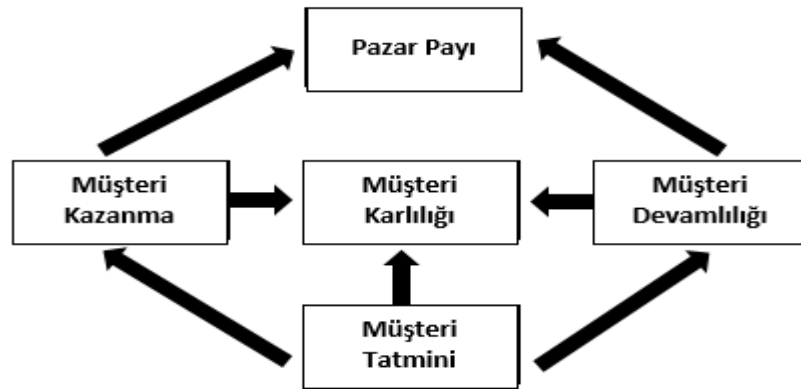
- a) **Hedef pazar kesimlerinin belirlenmesi:** İşletmelerin faaliyette buldukları alanlarda mevcut ve potansiyel müşteriler benzer özelliklere sahip olmadığından işletmenin kaynak, kabiliyet ve kapasitesi çoğunlukla müşteri istek ve beklentilerini karşılamak için yeterli olmamaktadır. Müşteriler aynı ihtiyaç için aynı ürünleri talep etmeyebilirler. Bundan dolayı işletmeler strateji geliştirme çalışmaları kapsamında detaylı bir pazar araştırması yaparak, farklı müşteri ve pazar kesimleri bağlamında ürün ve hizmetlerin fiyat, kalite, iş yapma, görüntü, tanınma ve hizmet gibi faktörleri ile ilgili tercihlerini tespit ederek, işletmenin stratejisini hedefledikleri pazar ve müşteri kesimlerine göre belirlemelidir. Bu durumda her işletme kendisine hedef olarak belirlediği pazar kesim ve müşterilere odaklanarak, kaynak ve yeteneklerini daha etkin ve verimli kullanma şansını elde edecektir.
- b) **Müşteri boyutu temel ölçü grubunun oluşturulması:** Müşteri sonuçlarının temel ölçü grubu tüm işletmelerde aynıdır. Bu grupta yer alan ölçüler pazar payı, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri tatmini, müşteri karlılığı olarak sınıflandırılmaktadır. Bu beş ölçü tüm işletmelerde aynı şekilde görülebilir. Fakat yöneticiler, müşteri tatmin ve memnuniyetini amaç olarak belirlemeden önce, firmanın amaç ve stratejisini performans karnesinin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürmeleri gerekmektedir (Mooraj, Oyon ve Hostettler, 1999: 482).
- c) **Müşteri değer tekliflerinin belirlenmesi:** Müşteri değeri, müşterinin satın aldığı ürün/hizmet ile parasal değeri kıyaslaması sonucunda zihninde oluşan duygusal bir süreci ifade etmektedir. Müşteriler kendilerine en yüksek değeri sunan işletmelerin ürün ve hizmetlerini satın almaktadırlar. İşletmeler ise sunmuş oldukları temel ürün ya da hizmetlere daha çok değer ekleyerek müşteri tatmini oluşturmaya çalışmaktadırlar (Çetintürk, 2017: 94). Müşteri değer teklifi, müşteri tatmini, müşteri kazanma, müşteri devamlılığı, pazar ve hesap payı gibi temel

ölçüleri oluşturan etkenleri anlamayı sağlayacak anahtar kavramdır. Farklı sektörler ve sektörlerin pazar kesimleri içindeki değer teklifleri farklı olsa da, birçok farklı işletme için geçerli olabilecek değer tekliflerini oluşturan unsurlar ürün ve hizmet nitelikleri, müşteri ilişkisi, imaj ve ün olarak üç grupta toplanabilir (Kaplan ve Norton, 1996: 73).

- d) **Ürün ve hizmet nitelikleri:** Ürün ve hizmetin fonksiyonu, fiyatı ve kalitesi ele alınmaktadır.
- e) **Müşteri ilişkileri:** Müşteri ilişkileri boyutu, yanıtlama ve teslim süresini de kapsayacak şekilde mal veya hizmetlerin müşteriye gönderilmesi ve müşterinin ihtiyacını belirli bir firmadan karşılamaktan dolayı neler hissettiği konusunu ele alarak değerlendirmektedir.
- f) **İmaj ve ün:** İmaj ve ün kavramı işletmeyi meydana getiren tüm görsel, sözel ve davranışsal öğelerin bir bütünü olduğunu vurgulamıştır (Köse ve Şişli, 2013: 169). İmaj ve ün boyutu bir işletmenin kendisini müşteri ve potansiyel müşterilere tanıtmalarını, anlatmasını onların zihninde yer edinmesini sağlar.

1.2.3.2.1. Müşteri Boyutu Stratejik Amaç ve Ölçütler

Müşteri boyutunda, belirlenen finansal amaçların gerçekleşmesini sağlayacak olan müşterilerle ilgili performans ölçütleri belirlenmektedir. Müşteri boyutu kapsamında müşteri tatmini, müşteri kazanma, pazar payı, müşteri karlılığı, müşteri devamlılığı gibi ölçütler temel ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Bu temel ölçütler bir nedensel ilişkiler zinciri bağlamında Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4: Müşteri Boyutu Temel Ölçütler Arası İlişki

Kaynak: Robert Kaplan ve David Norton, “Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek”, Çeviri: Serra Egeli, Sistem Yayınları, 2015, s.87.

Müşteri Tatmini: İşletmelerin mevcut müşterilerini elde tutabilmesi ve yeni müşteriler kazanabilmesi müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılaması ile mümkündür. Müşteri tatmin ölçüleri işletmede gerçekleştirilen iş ve işlemlerin nasıl yapıldığına ilişkin olarak geri bildirim sağlamaktadır. Müşteri tatmini, müşteri devamlılığı, müşteri karlılığı ve müşteri devamlılığı ölçütleri için önemli bir belirleyici olduğu ifade edilmektedir.

Müşterilerin Kazanılması: Müşteri kazanılması mevcut müşterilerin elde tutulmasına bağlı olarak işletmenin pazar payının büyümesini sağlar (Anafarta, 2014: 95). Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da bu kapsamda ele alınan yeni müşterilere yapılan toplam satışlar ile ölçülebilmektedir.

Müşteri Devamlılığı: İşletmeler bir taraftan mevcut müşterilerini elde tutmaya çalışırken, diğer tarafta da işletmeye yeni müşteri kazandırmak için çalışmalar yapmaktadır. Müşterilerin elde tutularak devamlılığının sağlanması işletmenin mevcut pazar payının korunması bakımından önemlidir. İşletmelerin yeni müşteri kazanması mevcut müşterileri elde tutmasından daha maliyetli olmaktadır. Tüm müşterilerini belirleyebilen işletmeler, belirli dönemleri karşıladıklarında bu dönemlere ilişkin olarak müşteri devamlılıklarını kolaylıkla ölçebilmektedirler (Ward, 1992: 120).

Müşteri Kârlılığı: Müşteri kârlılığı, belirli bir faaliyet döneminde müşteri ilişkilerinden kazanılan gelirler ile müşteri ilişkileriyle ortaya çıkan maliyetler arasındaki fark olarak ifade edilmektedir (Özdemir ve Kaygusuz, 2009: 92). Bu tanımlama, bireysel müşteri ilişkilerine uygulanan genel kabul görmüş muhasebe ilkelerindeki kâr kavramının, müşteri karlılığına uyarlanmasıdır (Pfeifer, Haskins ve Conroy, 2005: 14). İşletmeler sadece tatmin olmuş ve mutlu müşterilere değil, aynı zamanda kârlı müşterilere sahip olmayı da hedeflemelidir. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğu için işletmeler sadece müşterilere ne yaptıkları ile değerlendirme yapmayacak işletmenin kârlılığı, müşteriye ya da müşteri gruplarına dağıtılarak ölçülecektir (Raaij, 2005: 373).

Pazar Payı: Müşteri boyutu ölçüleri arasında yer alan pazar payı, bir işletmenin girmeyi amaçladığı pazara en iyi şekilde nasıl giriş yapabileceğini göstermektedir. Pazar payı, müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan mal miktarı gibi ölçüler ile firmanın pazarda yaptığı satışların ilgili pazardaki toplam iş hacmine oranını ifade etmektedir (Kaygusuz, 2005: 93).

1.2.3.3. İç Süreçler Boyutu

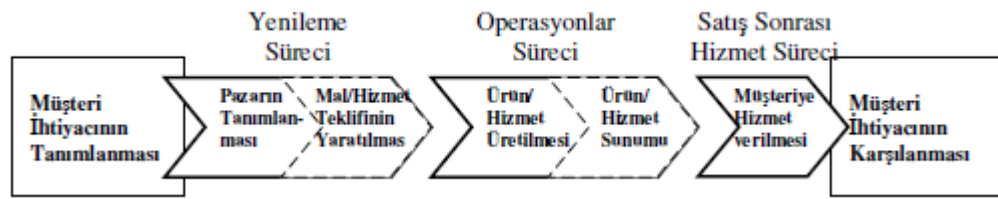
Bu boyutta yöneticiler içsel süreçlerden hangilerinin işletme için önemli olduğunu ve bunları nasıl geliştirerek mükemmel bir hale getirilebileceğini belirlemektedirler. Kurumsal performans karnesinde iç süreçlere ilişkin performans düzeyinin dışsal faktörlere göre belirlenmesine olanak sağlanmaktadır. İç süreçler boyutunda bulunan ölçütler (verimlilik, maliyet, kalite vb.) daha çok müşteri tatmini ve işletmenin finansal amaçlara ulaşmasını sağlayacak olan iç işleyiş süreçleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Choe, Haddad ve Wilson, 1997: 23).

İşletme iç süreçler boyutu, performans ölçümünde geleneksel sistemler ile kurumsal performans karnesi yaklaşımı arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır. İlk ayırım noktası, geleneksel ölçüm sistemlerinde, maliyet, kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da bu sistem halen mevcut süreci kontrol ederek sürdürmeye ve geliştirmeye yoğunlaşmaktayken, kurumsal performans karnesi işletmenin müşteri ve finansal amaçlarına ulaşması için mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yeni süreçler ve yöntemler geliştirilmesine imkân tanımaktadır. İkinci ayırım noktası da “yenileme” sürecinin içsel süreçler boyutunda yer almasıdır (Grasseova, 2010: 50). Geleneksel performans değerlendirme modelleri, mevcut müşterilere yönelik mamul/hizmet sunumuna yoğunlaşmaktayken, kurumsal performans karnesi, müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mamul/hizmetler geliştirmesine imkân sağlamaktadır (Kaygusuz, 2005: 95).

1.2.3.3.1. İç Süreçler Boyutunun Stratejik Amaçları ve Ölçütleri

Kurumsal karne performans değerlendirme modelindeki işletme içi süreçler boyutunda yöneticiler, paydaşları tatmin etmek için hangi süreçler uygulanırsa mükemmel sonuçlar elde edilir bunu belirlemeye çalışmaktadır (Bento, Bento ve White, 2013: 50). Geleneksel performans ölçülerinde, finansal amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda mevcut sistemin kârlılığının artırılması için yöntem geliştirmesi amaç olarak belirlenmektedir. Kurumsal performans karnesi ise, objektif ölçüm kriterleri ve strateji arasındaki bağlantılardan yola çıkarak paydaşlar için değeri en yükseğe çıkaracak yeni işleyiş yöntemlerinin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. İşletme iç süreçler boyutundaki amaç ve ölçülerin oluşturulması işlemi, kurumsal performans karnesi ile geleneksel performans değerlendirme sistemleri arasındaki en önemli farklılıklardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Ölçer, 2005: 95).

Kurumsal performans karnesi uygulamasında yöneticilerin, yenileme işlemi ile başlayan (mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçlara uygun yeni çözümler bulunması), gerçekleştirilen faaliyetleri içine alan (mevcut mal ve hizmetlerin mevcut müşterilere ulaştırılması) ve satış sonrası hizmetlerle sona eren (müşterilerin bir işletmeden satın aldıkları mala artı değer katan satış sonrası hizmet teklifleri) tam bir iç işleyiş “değer zinciri” tanımlamaları yapmaları gerekir (Kaplan ve Norton, 1996: 92). İşletmelerin kendi özelliklerine göre uygulayabilecekleri genel bir değer zinciri Şekil 5’de görülmektedir. Değer zinciri yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmet süreci olmak üzere üç temel süreci kapsamaktadır.



Şekil 5: İç süreçler Boyutu-Genel Değer Zinciri

Kaynak: Robert Kaplan ve David Norton, “Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek”, Sistem Yayınları, 2015, s.121.

Yenileme: Yenileme sürecinde yeni ürün veya hizmet fırsatlarını tanımlama, araştırma ve geliştirme portföyünü yönetme, yeni ürün veya hizmetin piyasaya sunulması ile ilgili amaçlar belirlenmektedir (Coşkun, 2006:116). Bu aşama, var olan veya gizli ihtiyaçların karşılanmasıyla ve bu sürecin takibinde yeni pazar ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını da içeren uzun dönemli bir değer yaratma sürecini içermektedir. Başlangıçta işletmeler, yeni pazarları, yeni müşterileri ve mevcut müşterilerin yeni oluşmaya başlayan veya gizli ihtiyaçlarını belirler, daha sonra bunları karşılayacak ürün ve hizmetler geliştirirler (Kaplan ve Norton, 2015: 121).

Operasyonel İşlemler: Operasyonel işlemler süreci, müşteriden siparişin alınması ile başlayan ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve müşteriye teslim edilmesiyle sona eren, işletmenin tüm boyutlarındaki stratejileri, hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye doğrudan katkıda bulunan bir süreç olup, işletmeler için kritik öneme sahiptir. Operasyon kusursuzluğu tek başına sürdürülebilir bir stratejinin temelini oluşturmasa da, halen işletmelerin hedef müşterilerine mükemmel ürün ve hizmetleri sunmasını sağlayacak maliyet, kalite, zaman ve performans özelliklerini belirlemelerinde yardımcı olmaktadır (Gencay, 2010: 71).

Satış Sonrası Hizmetler: Bu süreç, iç değer zincirinin son aşaması olup mal veya hizmetlerin müşterilere sunulduktan sonraki garanti, bakım ve iade işlemleri, vadeli olarak yapılan satışların tahsilat işlemleri, eğitim ve kullanım bilgi desteği vb. faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmeler müşterilerinin satıştan sonraki döneme ilişkin istek ve beklentilerini yerine getirmeyi amaçlıyorsa, operasyonel işlemler için önerilen zaman, kalite ve maliyet amaç ve ölçütlerini bezer şekilde işletmelerine özel, amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanarak satış sonrası hizmetlerdeki performanslarını da ölçebilirler (Kaplan ve Norton, 1996: 106).

1.2.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

İşletmenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, uzun vadede başarı ve gelişimin sağlanabilmesi için olması gereken alt yapı kurumsal performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutunda oluşturulur. Bu boyutta işletmelerin paydaşları için gelecek dönemlerde değer oluşturma kapasitesine sahip olup olmadığı özellikle vurgulanmaktadır (Amaratunga, Baldry ve Sarshar, 2001: 185). İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve yüksek bir performans düzeyine ulaşabilmesi çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışanlara gelişim imkânlarının sağlanması ve çalışanların motivasyonunun artırılması ile ilgili ölçüt ve hedefler bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir (Tatikonda ve Tatikonda, 1998: 51).

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmelerin belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri soruları ile ilgilidir (Baxendale ve Hornsby, 2001: 37). Başka bir ifadeyle bu boyutta işletmeler, müşteriler için “değer yaratma” ve “değer sunma” konularında devamlılığı sağlayabilecekler mi? sorularına cevap bulmaktadırlar. Fakat müşteri tatmininin sürekli olarak değiştiğini göz ardı etmemek gerekir. İşletmelerin hedefe uyum sağlayabilmek için, mevcut mamul ve hizmet süreçlerinde devamlı değişim sağlayarak, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirip sürdürmeleri gerekmektedir. Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, işletmelerin mevcut mamul ve hizmet süreçleri için devamlı geliştirme faaliyeti içinde olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin yenilik, gelişme ve öğrenme yeterlilikleri direk olarak işletme değerine katkıda bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992: 76).

1.2.3.4.1 Öğrenme ve Gelişme Boyutunun Stratejik Amaçları ve Ölçütleri

Kurumsal performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutu haricinde kalan diğer üç boyutun amacı çalışan, sistem ve organizasyon sürecinin mevcut yeterliliklerini tespit etmek ve yüksek düzeyde bir performansa ulaşmak için neler yapılması gerektiği ile arasındaki açığı en iyi şekilde belirlemektir. Bu açığı kapatmak için işletmeler, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojisinin güncelleştirilmesi ve organizasyonel süreç ve işlemlerin uyumlaştırılması için yatırım yapmaları gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1993). Bu boyut finans, müşteri ve iç süreçler boyutunun başarılı olmasını sağlayan boyuttur. Öğrenme ve gelişme boyutu yenilik, yaratıcılık, yetkinlik ve yetenekler üzerinde yoğunlaşmakta olup (Ong ve diğerleri, 2010: 24) işletmelerin gelecekteki performansını daha güçlü ve sürdürülebilir kılan özellikleri içermektedir (Niven, 2003: 140).

Kaplan ve Norton (1996: 127) yapmış oldukları çalışmalar ve edinmiş oldukları tecrübeler ışığında öğrenme ve gelişme boyutunu çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği ve motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak üzere üç temel kategoride ele almışlardır.

Çalışanların Yetenekleri: İşletme yöneticileri rekabette avantajlı konuma gelebilmek için insan kaynakları potansiyelinin kilit rol üstlendiğini ve insan kaynakları potansiyelinin ve insan kaynakları yönetiminin gelecekte daha önemli bir konuma geleceğini vurgulamaktadır (Walker ve McDonald, 2001: 365). Son yıllarda yapılan çalışmalarda organizasyonlarda çalışanların rollerinde belirgin farklılık ortaya çıktığı gözlenmektedir. Geçmiş dönemlerde çalışanlar fiziki güçlerinden yararlanmak için işe alınmaktayken günümüzde ise çalışanlar artık fikir üretme, düşünme ve yaratıcı olma gibi özelliklerinden dolayı işe alınmaktadır. İşletmelerin çalışanların yaratıcı yeteneklerini işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilmesi için onları eğitmesi gerekmektedir. Kurumsal performans karnesinde (BSC) çalışanlarla ilgili amaç ve ölçüler işletmelerin ulaşmayı hedeflediği, üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin bileşiminden oluşmaktadır. Çalışanlar ile ilgili temel göstergeler; çalışanların tatminin ölçülmesi, çalışanların sürekliliğinin ölçülmesi ve çalışanların verimliliğidir.

İşletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi noktasında çalışanların tatminin ölçülmesinin önemli bir etken olduğu vurgulanmaktadır. Maddi ve maddi olmayan

memnuniyetin sağlanması doğrudan müşteri memnuniyeti ile ilişkili olup, kaliteli ürün veya hizmetin sunulmasının esas koşullarından biri olduğu belirtilmektedir. Çalışanların tatmininin sağlanması için çalışanların moralinin yüksek olmasına ve yaptıkları işin genelinden tatmin olmalarına dikkat etmek gerekmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğu çalışanların tatminini ölçmek için yıllık değerlendirmeler veya çalışanların sayısının belli bir oranını göz önüne alarak çalışanlar içinden her ay bu orana göre rast gele seçilen kişilerin değerlendirme sonuçları ile belirlenen aylık araştırmalar yapmaktadırlar (Kaplan ve Norton, 2015: 158).

Çalışanların sürekliliğinin sağlanması, işletmenin uzun dönemli ilgi duyduğu yani uzun süre birlikte çalışmak istediği çalışanların işletmede tutulmasına yönelik bir amaçtır. Çalışan tatmini de, çalışanların işe ve görevlerine uyum sağlama derecesini de ortaya koyan bir çeşit gösterge (Mahdi ve diğerleri, 2012: 1524) olup çalışan sürekliliğinin sağlanması noktasında önemli rol oynamaktadır. İşletmenin çalışanlarına uzun vadeli yatırımlar yapması ve kişilerin beklenmeyen bir şekilde ayrılmalarının işletmenin entelektüel sermayesinden bir kayıp olarak değerlendirildiğinden bu ölçüm işletmeler açısından önemlidir. Çalışanların sürekliliği genel olarak önemli görevlerde bulunan çalışanların devir oranına bakılarak belirlenmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 131).

İşletme iç süreçlerinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması vb. stratejik amaçların gerçekleştirilmesi, çalışanların verimliliği, yetenek ve morallerin artırılması yöntemlerinin toplam etkisi sonucu elde edilen neticelerdir. Çalışanların verimliliği, çalışan sayısı başına üretilen toplam ürün miktarı, çalışan başına düşen gelir miktarı, çalışan başına düşen katma değer gibi ölçülerle değerlendirilir (Kasnaklı, 2002: 144).

Bilgi sistemlerinin Kapasitesi: Günümüzün rekabet ortamında yönetsel ve operasyonel bütün kademelerinde çalışanların etkin ve verimli olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçları hakkında mükemmel seviyede doğru ve hızlı bilgiye ulaşmaları gerekmektedir. Bilgi çağı ile birlikte, üretim ve hizmet işletmelerinin başarıya ulaşabilmeleri ve rekabet güçlerini arttırabilmeleri için yeni yeteneklere sahip olmalarını, bu doğrultuda bilgi sistemlerini kurmalarını ve geliştirmelerini ve zaman içinde bu sistemlerin yeterliliklerini sorgulamalarını gerektirmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: 163-164).

Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama: Çalışanların motivasyonlarını işletmenin amaçları doğrultusunda artırmak için çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi, kararlara katılımının sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Hwang ve Kuo, 2006: 255). Kaplan ve Norton (1996: 136), nitelikli ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan çalışanların bile işletme menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar alma ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde, kurum başarısına katkı sağlayamayacaklarını vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların motivasyonu, inisiyatif kullanmaları ve benzeri konularda belirleyici etkisi olan işletme ortamı, örgütsel sermayeyi meydana getiren unsurlar olarak ele alınmalı, sorgulanarak amaç ve ölçüler oluşturulmalıdır.

1.3. Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Yönetim Sisteminin Oluşturulması

Yöneticiler kurumsal performans karnesini (BSC) uygulayarak işletmeleri yeni stratejik amaçlar ve hedefler doğrultusunda harekete geçirmeyi planlamaktadır. Yapılan çalışmalarda işletmelerin özel bir stratejik amaca ulaşmak için uyguladıkları kurumsal performans karnesi yöntemiyle amaçlarına ulaştıkları görülmektedir. Bu bağlamda işletme açısından performans karnesinin tasarım ve oluşturulma aşamasının elde edilecek sonuçlar kadar önemli bir süreç olduğu vurgulanmaktadır. Kurumsal performans karnesinin (BSC) doğru bir şekilde uygulanabilmesi, yöntemin kullanılmasıyla elde edilmesi amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkin bir rol oynamaktadır (Storey, 2002: 325). İşletmelerin stratejilerinin çalışanlara aktarılması, uygulanabilmesi ve performansın ölçülmesi konusunda yaşamış oldukları problemler dikkate alındığında, doğru şekilde tasarlanmış performans karnesinin işletmelerin bu problemlerini çözmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir (Güner, 2006: 53).

İşletmelerin kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamasına başlama nedenleri farklılık göstermesine rağmen, Kaplan ve Norton (1996: 299) bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Vizyon ve stratejilerinin açıklanması ve fikir birliğinin sağlanması,
- Yönetim takımı oluşturulması,
- Stratejinin iletilmesi anlatılması,
- Ödüllerin stratejik amaçlara ulaşmaya bağlantılı olması,
- Stratejik hedeflerin belirlenmesi,

- Kaynaklar ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması,
- İşletmenin entelektüel ve manevi değerlerine yaptığı yatırımların sürdürülmesi,
- Stratejik öğrenme için kaynak yaratılması.

Kurumsal performans karnesi uygulamasının başarıya ulaşması için işletme içerisinde geniş bir katılımın sağlanması gerekmektedir (Storey, 2002:325). İşletme içinden geniş bir katılımın sağlanması kurumsal performans karnesini bir kontrol sistemi olmaktan çıkarıp, odak noktasında işletme stratejisinin ve vizyonunun olduğu bir yönetim modeli haline getirmektedir (Kaplan ve Norton, 1992: 74).

1.3.1. Kurumsal Performans Karnesi Planlama ve Geliştirme Aşamaları

Kurumsal performans karnesi uygulaması işletmenin bulunduğu sektör, faaliyette bulunduğu pazar ve bu pazarda yaşanan rekabet durumu ve işletme yapısına göre farklılıklar gösterebilmektedir (Kaplan ve Norton, 1993: 135). Fakat uygulamalarda farklılıklar olsa da bu sürecin belirli bir plan dahilinde yapılması gerekmektedir. Kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamasını planlama ve geliştirme olmak üzere iki ana başlıkta incelemek mümkündür. Tablo 4’de planlama ve geliştirme aşamaları ve bu aşamalar için harcanacak süreler detaylı bir şekilde gösterilmektedir (Niven (2002: 59).

Kurumsal performans karnesi (BSC) uygulamasına başlamadan önce çalışmaların belirli bir program doğrultusunda yürütülmesi oldukça önemlidir. Planlama aşaması özet olarak aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Niven, 2002: 59):

- Kurumsal performans karnesi (BSC) için hedeflerin belirlenmesi,
- Kurumsal performans karnesi (BSC) uygulanacak uygun birimin belirlenmesi,
- Üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Kurumsal performans karnesi (BSC) uygulama ekibinin oluşturulması,
- Proje planının oluşturulması,
- Kurumsal performans karnesi (BSC) projesi için bir iletişim planının hazırlanması.

Tablo 4
Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Planlama ve Geliştirme Aşamaları Zaman Çizelgesi -1

	Hafta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Planlama Aşaması																						
Adım 1: Sonuç kartı için hedeflerin belirlenmesi		X																				
Adım 2: Uygun birimin seçilmesi			X																			
Adım 3: Üst yönetimin desteğinin sağlanması			X	X																		
Adım 4: BSC çalışma ekibinin oluşturulması				X	X																	
Adım 5: Proje planının oluşturulması						X																
Adım 6: İletişim planının geliştirilmesi						X																
Geliştirme Aşaması:																						
Adım 1: Gerekli materyallerin toplanması ve dağıtılması							X															
Adım 2: Misyon, vizyon ve stratejinin oluşturulması veya düzeltilmesi							X	X														
Adım 3: Üst yönetimle görüşme								X														
Adım 4: Performans ölçütlerinin belirlenmesi									X	X	X	X	X									
Adım 5: Neden-sonuç ilişkisinin tesisi														X	X							
Adım6: Ölçütler için hedeflerin belirlenmesi																X	X					
Adım 7: BSC'nın sürekli hale getirilmesi																		X	X	X	X	

Kaynak: Paul R. Niven, “Balanced Scorecard Step by Step”, John Wiley and Sons Inc., 2003, s.64.

Planlama aşamasının başarıyla tamamlanmasından sonra kurumsal performans karnesinin (BSC) geliştirilmesi için gerçekleştirilecek aşamalar aşağıda sıralanmaktadır (Niven, 2003: 61-62):

- Gerekli materyallerin toplanması ve dağıtılması,
- Misyon, vizyon ve stratejinin oluşturulması veya düzeltilmesi,
- Üst yönetimle görüşmelerin gerçekleştirilmesi,
- Sonuç kartının boyutlarında yer alacak performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Neden sonuç ilişkisinin tesis edilmesi,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Kurumsal performans karnesi uygulamasının devam eden bir süreçte dönüştürülmesi.

1.3.2. Kurumsal Performans Karnesi Oluşturma Görevinin Sorumluları ve Roller

İşletmelerin kendi misyon, vizyon, strateji, amaç ve hedefleri doğrultusunda kurumsal performans karnesini oluşturmaları, uygulamaları ve kurumsal performans karnesinin işletme yönetiminin önemli bir parçası haline getirilmesi ile ilgili çalışmalarını yürütmekten sorumlu olan kişilerin rollerini Kaplan ve Norton (1996: 287), mimar, değişim yöneticisi ve iletişim yöneticisi olarak tanımlamaktadır. Kurumsal performans karnesini oluşturmak ve uygulamakla görevli bu kişilerin yerine getirmeleri gereken görevler ve üstlenecekleri rollerin iyi anlaşılması, başarılı bir kurumsal performans karnesinin oluşturulması ve uygulanmasında etkin rol oynayacaktır (Gencay, 2010: 87).

Mimar: Kurumsal performans karnesinin oluşturulması ve yönetim sistemi içine dahil edilmesi sürecinden sorumlu kişidir. Kurumsal performans karnesi (BSC) yönetim sisteminde köklü değişiklikler yaratacağı için, bu görevi üstlenen kişinin, uzun dönemli stratejik amaçlara yönelik bakış açısını tam anlamıyla kavraması ve motive olması gerekir. Bu kişi üst düzey yöneticileri eğitebilecek ve stratejinin özel amaç ve ölçüler haline dönüştürülmesi işlemlerine kişileri rahatsız etmeyecek ve tepkilerini çekmeyecek yöntemlerle rehberlik edecek, süreci yönlendirecek yeteneğe sahip olmalıdır (Kaplan ve Norton, 2015: 349).

Değişim Yöneticisi: Kurumsal performans karnesinin mevcut yönetim sisteminin içine yerleştirilmesinden sorumlu kişidir. Değişim yöneticisinin rolü çok önemlidir; çünkü

kurumsal performans karnesi (BSC) ile başlatılan yeni yönetim sisteminin belirli sürelerde gelişimini sağlayacak ekibin lideri olarak görev yapar ve bununla birlikte yeni yönetim sistemini günlük kullanıma uygun hale getirir (Kaplan ve Norton, 2015: 350).

İletişim Yöneticisi: Kurumsal performans karnesinde yer alan yeni stratejiler, genellikle yeni değerler ve işlerin yerine getirilmesi için yeni yöntemler uygulanmasını gerektirdiğinden iletişim yöneticisi, işletmenin en üst düzeyindeki kişilerden en alt kısımda çalışan kişilere kadar herkese yeni sistemi anlatmak, yeni sisteme karşı olan dirençleri ikna ederek sonlandırmak ve bu yeni sisteme destek vermelerini sağlamakla sorumludur. İletişim yöneticisi, iletişim programı ile aynı zamanda çalışanlardan önerilen stratejinin uygun ve istenen bir strateji olup olmadığı hakkında geribildirim sağlanması görevini de yerine getirir (Kaplan ve Norton, 1996: 288).

1.3.3. Kurumsal Performans Karnesi Oluşturma Süreci

Bir işletmenin kurumsal performans karnesi oluşturulurken, işletmenin misyon ve stratejilerinin operasyonel amaç ve ölçütler şeklinde ifade edebileceğine dair açıklık ve uzlaşma sağlayacak sistematik bir yol izlenmesi gerekir. Her bir işletmenin kendine özgü bir yapısı söz konusu olduğundan işletmelerin her biri kurumsal performans karnesi oluşturma sürecinde kendine has bir yöntem belirleyebilir. Ancak bu konuda yerine getirilmesi gereken önemli görevlerden biri, dört boyutun her biri için işletme stratejisinin amaç ve ölçütlere dönüştürülmesidir (Lipe ve Salterio, 2000). Kurumsal performans karnesi oluşturma süreci organizasyonun tepesinden başlayarak ancak sonrasında bütünsel bir yaklaşımla bütün birimlerini kapsayacak şekilde adım adım işletmenin tamamına yayılmalıdır. Kaplan ve Norton (2015), kurumsal performans karnesi oluşturma sürecini dört aşamada ele almaktadır. Bu aşamalar ve içerdikleri işlemler bir zaman çizelgesi ile Tablo 5’de gösterilmektedir.

Kurumsal performans karnesi oluşturma işlemleri yaklaşık olarak 16 haftada tamamlanır. Yöneticilerin bütün zamanını kurumsal performans karnesi oluşturma faaliyetlerine ayıramadığından bu süre yöneticilerin bu çalışmalara zaman ayırabilmelerine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bu zaman çizelgesinde, işletmenin misyon, vizyon ve stratejilerinin daha önceden belirlenmiş ve mevcut olduğu, rakipler, müşteriler ve pazar kesimleri ile ilgili araştırmaların, bilgilerin hazır olduğu varsayımı kabul edilmektedir.

Tablo 5
Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Oluşturma Süreci ve Zaman Çizelgesi-2

Aşamalar	Görevler	Faaliyetler	Hafta
I. Ölçüm programı oluşturma	1- İşletme biriminin seçilmesi	- Üst düzey yöneticilerle uygun işletme biriminin belirlenmesi, misyon ve stratejisinin sorgulanması	1.
	2- İşletme birimi/Ana şirket ilişkilerinin belirlenmesi	- Diğer birimlerin ve ana şirketin üst düzey yöneticileri ile görüşerek, performans karnesi oluşturulmasında ana şirketle olan bağlantıların ve ilişkilerin etkisinin incelenmesi.	2. 3.
II. Stratejik amaçların tanımlanması ve üzerinde fikir birliği sağlanması	3- İlk tur görüşmelerin gerçekleştirilmesi	- Sektör, rakipler, pazar, müşteriler, teknoloji vb. stratejik konularda araştırmalar yapılması, bilgiler toplanması - Toplanan bilgiler dokümanlar halinde üst düzey yöneticilere verilmesi	4. 5. 6. 7.
	4- Sentez toplantısı	- Üst düzey yöneticilerle ayrı ayrı görüşerek stratejik amaçlar ve ölçülere ilişkin önerilerin alınması - Proje mimarı ve ekibinin, üst düzey yöneticilerin önerileri üzerinde tartışarak ilk toplantıya baz alınacak amaç ve ölçülerin önem derecesine göre bir listesini hazırlamaları.	
	5- Üst düzey yöneticilerle uygulamalı çalışma (1. tur)	- Şirketin misyon, vizyon ve stratejisi ile performans karnesinde yer alacak amaç ve ölçüler üzerinde fikir birliğine varıncaya kadar öneriler üzerinde görüşülmesi - Her bir boyut için üç veya dört amaç ve açıklaması ile bunlarla ilgili ölçülerin listesinin hazırlanması - Her bir boyuttan sorumlu dört veya altı kişiden oluşan grupların ve grup liderinin belirlenmesi - Toplam özeti ve belirlenen grup üyelerinin isim listesinin tüm katılımcılara dağıtılması	
III. Stratejik ölçülerin seçilmesi ve tasarlanması	6- Alt grup toplantıları	- Proje mimarının her boyuttan sorumlu gruplarla toplanarak, bir önceki aşamada belirlenen amaçlar, ölçülerin açıklamaları ile diğer boyutlarla bağlantılarının incelenmesi ve gerekli ayarlamalar ve düzeltmelerin yapılması	8. 9. 10. 11. 12. 13.
	7- Üst düzey yöneticilerle uygulamalı çalışma (2. tur)	- Her bir boyuttaki amaç ve ölçülerin miktarsal olarak ifade edilmesi ve diğer boyutlarla bağlantılarının bir şema ile gösterilmesi - Orta kademe yöneticilerinde katıldığı toplantı ile belirlenen amaçlar ve ölçülerin gerçekleşmesi yönünde gerekli değişim programlarının değerlendirilmesi ve uygulama planı hazırlıklarına başlanması	
IV. Uygulama Planının Hazırlanması	8-Uygulama planı oluşturulması	- Her bir boyuttan sorumlu liderlerin katılımlarıyla amaç, ölçüt ve hedeflerin resmileştirilerek (BSC) uygulama planının oluşturulması	14.
	9- Üst düzey yöneticilerle uygulamalı çalışma. (3. tur)	- Üst düzey yöneticilerin, (BSC) son şekli ve uygulanacak değişim programlarının uygunluğu üzerinde uzlaşması	15.
	10- Uygulama planının tamamlanması	(BSC) uygulamalarının 60 gün içinde başlatılmasına yönelik idari ajandanın belirlenmesi	16.

Kaynak: İbrahim Gencay, Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi, 2010, s.91.

1.3.3.1. Ölçüm Programı Oluşturmak

Uygun Organizasyon Biriminin Seçilmesi: İlk olarak proje mimarı üst düzey yönetime danışarak kurumsal performans karnesini yüksek düzeyde uygulayabileceği bir işletme birimini belirlemelidir. Eğer performans karnesi oluşturma işlemleri işletmelerde ilk defa yapılıyor ise bunun için en uygun organizasyon birimi işletmelerin stratejik birimleridir. Burada cevaplanması gereken soru, söz konusu organizasyon biriminin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için bir stratejisinin olup olmadığı veya bir stratejiye ihtiyaç duyup duymadığıdır (Ölçer, 2005: 99). Şayet cevap olumlu ise, bu birim kurumsal performans karnesi için uygun birimdir. Bunun yanı sıra seçilecek bu birimlerin işletmenin değer zincirinin tüm aşamalarında faaliyet göstermesi gereklidir. Kurumsal performans karnesi uygulanmasına karar verilecek işletme birimlerinin, finansal performans ölçütlerinin oluşturulmasının göreceli olarak daha kolay olduğu ve diğer işletme birimleri ile arasında mal ve hizmetlerin transferi ve maliyetlerin dağılımı gibi konularda çok fazla karmaşık ilişki ve tartışmalar yaşanmayan birim olmalıdır (Kaplan ve Norton, 2015: 365).

İşletme Birimleri/Ana İşletme Arasındaki İlişkilerin Tanımlanması: Proje mimarı, üst düzey yöneticilerle görüşerek seçilen işletme birimi ile diğer işletme birimleri ve ana işletme arasındaki ilişkileri (finansal amaçlar, ortak temalar, bağlantılar) belirlemeye çalışır. Böylelikle sadece seçilen işletme biriminin yararına olacak fakat diğer işletme birimlerinin yararına olmayacak amaç ve ölçütlerin belirlenmesi engellenebilir. Ayrıca işletme biriminin bütünüyle ayrı bir organizasyon birimi gibi değerlendirilmesi durumunda fark edilemeyecek kısıtlamalar ve fırsatların ortaya çıkması sağlanabilir (Gençay, 2010: 92) .

1.3.3.2. Stratejik Amaçlar Üzerinde Fikir Birliği Sağlanması

İlk Tur Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi: Proje mimarı, hem performans karnesinin altyapısını oluşturacak bilgileri, hem de işletme biriminin vizyon, misyon ve stratejileri ile ilgili dokümanları hazırlamalı ve üst düzey yöneticilere vermelidir. Elde edilen bilgiler kapsamında işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, rekabet ettiği pazarın durumu, büyüklüğü ve gelişimi, rakipler, müşterilerin beklentileri ve teknolojik gelişmelerle ilgili bilgiler de yer almalıdır.

İşletmenin üst düzey yöneticileri kendilerine verilen dokümanları inceledikten sonra projenin mimarı her bir yöneticiyle işletmenin stratejik amaç ve hedefleri ile performans karnesinin dört boyutunda hangi ölçütlerin olması gerektiğine yönelik düşüncelerini alacağı görüşmeler yapmalıdır. Yapılan görüşmelerin standart bir yapıda olması şart olmamakla birlikte görüşmelerin ve daha sonra yapılacak değerlendirmelerin daha kolay yapılabilmesi için proje mimarı her yöneticiye aynı soruları sorabilir ve cevaplarını da belli seçenekler arasından vermesini isteyebilir (Kaplan ve Norton, 1996).

Sentez Süreci: Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler tamamlandıktan sonra proje lideri çalışma ekibiyle bir araya gelerek yöneticilerin vermiş oldukları cevapları tartışır, en önemli konuları belirler ve üst yönetimle yapılacak ilk toplantıya esas olacak ve performans karnesinin dört boyutunda yer alacak amaçları belirler ve önem sırasına koyar ve ölçütlerin listesini oluşturur. Aynı zamanda bu aşamada öncelikli amaçların sıralandığı listenin gerçekten işletme biriminin stratejisini yansıtıp yansıtmadığı ve kurumsal performans karnesinin dört boyutunda yer alan amaçların birbirlerine neden- sonuç ilişkileri ile bağlantılı olup olmadığı da belirlenmeye çalışılır (Ölçer, 2005: 99).

Üst Düzey Yöneticilerle Uygulamalı Çalışma (Workshop I) I. Tur: Performans karnesi oluşturma sürecinin bu aşamasında, proje lideri performans karnesi üzerinde fikir birliğinin sağlanabilmesi için üst düzey yöneticilerle bir toplantı düzenler. Bu uygulamalı toplantıda, üst düzey yönetim ekibi önerilen misyonu ve strateji raporunu fikir birliğine varıncaya kadar müzakere eder. Bu konulara fikir birliği sağlandıktan sonra, proje mimarı üst düzey yöneticilerden; “vizyon ve stratejilerimde başarıya ulaştığımda elde edeceğim performans seviyesi, hissedarlarım, müşterilerim, işletme içi süreçlerde, öğrenme ve gelişmemde ne gibi farklar yaratacaktır?” sorusuna yanıt bulmaya çalışır. Bu soru her bir boyut için tekrarlanır. Yöneticilerin büyük bölümü her bir boyut için çok sayıda amaç ve ölçüt üzerinde düşünür ve karar vermeye çalışır. Önemli olan her bir amacın ayrı ayrı ele alınması, diğerleri ile karşılaştırma yapmadan değerlendirilerek zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesidir (Kaplan ve Norton, 2015).

Uygulamalı toplantı (workshop) sonunda her boyut için üç veya dört stratejik amaç belirlenmiş, her amacın detaylı bir açıklaması yapılmış ve bu amaçların ölçümünde kullanılacak ölçütlerin listesi hazırlanmış olacaktır. Proje mimarı toplantı sonuçlarının özetini, grup üyelerinin isimlerini ve grup lideri listesini oluşturup tüm katılımcılara iletmelidir (Kaplan ve Norton, 1996: 305).

1.3.3.3. Ölçütlerin Seçilmesi ve Tasarlanması

Grup toplantıları: Proje lideri, farklı gruplarla toplantılar düzenleyerek uygulamalı çalışma sonuçlarını özetler ve her bir üst düzey yönetici ile bu sonuçları tartışır. Bu aşamada proje lideri uygulamada ortaya çıkan sorunlarla ilgili seçenekleri ayarlamak, her amacın maksadını en iyi yansıtan ölçütleri belirlemek, önerilen ölçütlerin ve bilgi kaynaklarını ve bunları elde edebilmek için yapılması gereken faaliyetleri belirlemek, her bir boyutta yer alan ölçütlerin temel ilişkilerini ve diğer boyutlarla olan ilişkilerini belirlemek olmak üzere dört işlevi yerine getirmeye çalışır (Ölçer,2005: 99).

Bu aşamada proje mimarı ve yöneticilerden oluşan takımların performans karnesinin dört boyutunda yer alacak ve işletme biriminin kendine özel stratejisini açıklayacak, aktaracak, uygulayacak ve yönlendirecek performans ölçütlerini belirlemeleri önemlidir. Belirlenen ölçütlerin, miktarsal olarak ifade edilmesi, amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan belirli davranışlarla irtibatlı olması ve stratejik amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren eylemsel ifadeleri kapsamı gerekir (Amaratunga, Baldry ve Sarshar, 2000: 72). Diğer bir ifadeyle neden sonuç ilişkileri aracılığıyla, her bir boyutta yer alan ölçütlerin diğer boyuttaki ölçüt ve amaçlarla olan ilişki ve bağlantılarının gösterilmesi gerekir. Bunun amacı tüm performans ölçüm ve yönetim yapısının strateji ile ilişkilendirilmesidir (Nair, 2003: 13).

Üst Düzey Yöneticilerle Uygulamalı Toplantı (Workshop II) II. Tur: Üst düzey yöneticiler, doğrudan bu yöneticilere bağlı çalışan astları ve orta kademe yöneticilerden oluşan bir grup, işletmenin vizyonu, stratejisi ve kurumsal performans karnesi (BSC) için önerilen amaç, ölçüt ve uygulamalar bu aşamada tartışılır. İlk uygulamalı toplantıda oluşturulan takımların yapmış oldukları çalışmalara ilişkin olarak elde ettiği sonuçlar o takımda yer alan üst düzey yöneticiler tarafından diğer katılımcılara proje lideri veya takıma danışmanlık yapan kişilerin müdahale etmediği bir ortamda anlatılmalıdır. Toplantıya katılanlar önerilen amaç ve ölçütler hakkında düşüncelerini belirtir ve bir uygulama planı hazırlamaya başlarlar (Kaplan ve Norton, 1996: 307).

1.3.3.4. Uygulama Planının Hazırlanması

Uygulama Planı Oluşturulması: Genellikle her bir çalışma grubunun liderlerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan bir ekip, uzun vadeli hedefleri resmîleştirir ve kurumsal performans karnesinin nasıl uygulanacağına dair bir plan oluşturur. Geliştirilen uygulama

planının, performans karnesinin tüm işletmeye duyurulmasını sağlamak ve merkeze bağlı olmayan birimlerde ikinci derece ölçütlerin geliştirilmesini daha kolay hale getirmek için, performans karnesinin ölçütlerinin veri tabanına ve bilgi sistemlerine nasıl bağlanacağını da içermesi gerekir (Martinsons, Davison ve Tse, 1999: 84). Bu sürecin sonunda, işletme birimini en üst kademededen alt kademeye kadar birbirine bağlayan, tamamlayan yeni bir bilgi sistemi oluşturulacaktır. Kurumsal performans karnesi (BSC) sonuçlarının işletmede paylaşılması çalışanların, stratejiyi anlamalarını ve gelecekte neler yapılabilecekleri hususunda aralarında fikir alışverişinde bulunmalarına yardımcı olacaktır (Niven, 2002: 21).

Üst Düzey Yöneticilerle Uygulamalı Çalışma (Workshop) III. Tur: Kurumsal performans karnesi oluşturma sürecinin bu aşamasında, üst düzey yöneticiler, uygulamalı olarak yapılan ilk iki çalışmada geliştirilen vizyon, amaç ve ölçütler konusunda kesin bir karara varmak, uygulama takımının önermiş olduğu uzun vadeli hedefleri değerlendirmek ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için başlangıçta uygulanacak faaliyet programlarını belirlemek amacıyla toplanırlar. Bu işlemler sonucunda, işletmedeki farklı değişim programları performans karnesinin amaç, ölçüt ve hedeflerine uyumlu hale getirilir (Ölçer, 2005: 101).

Kurumsal performans karnesinde (BSC) tanımlanan dört boyut vasıtasıyla işletmenin operasyonel faaliyetleri ile uzun vadeli stratejik hedefleri arasında stratejinin uygulanmasında karşılaşılan engelleri ortadan kaldıracak şekilde denge kurulmaktadır (Michalska, 2005: 751). Toplantı sonunda kurumsal performans karnesinin çalışanlara anlatılması, kurumsal performans karnesinin yönetim felsefesi ile bütünleştirilmesi ve performans karnesini destekleyecek bir bilgi sistemi oluşturulmasını sağlayacak uygulama programı üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır (Kaplan ve Norton, 1996: 308).

Uygulama Planının Sonuçlandırılması/Tamamlanması: Kurumsal performans karnesinin yararlı olabilmesi işletmenin yönetim felsefesi ile entegrasyonun sağlanmasıyla mümkün olabilir. Bundan dolayı kurumsal performans karnesi uygulamasının 60 gün içerisinde başlatılması önerilmektedir. Gecikmeler yeni bir sistemin getirmiş olduğu dinamizmi ve isteği yok edecek ve yeniliğe karşı olan direnci attıracaktır. Doğal olarak bir geçiş, başlangıç dönemi planlaması yapılacaktır fakat idari program, eldeki verilerden yararlanarak biran önce performans karnesinin önceliklerinin üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Zaman içinde, idari bilgi sistemleri de kurumsal

performans karnesine uyumlu bir şekilde getirilmeli ve performans karnesi ölçütleri, yıllık stratejik planların, amaçların ve kaynak dağıtım sürecinin bir parçası olarak, periyodik aralıklarla gözden geçirilmelidir (Ölçer, 2005:101).

1.3.4. Kurumsal Performans Karnesinin İşletmeye Sağladığı Yararlar

Kurumsal performans karnesi; misyon, vizyon ve strateji belirleme, stratejileri geliştirme ve yönetme, performansı tüm boyutlarıyla (finansal boyutu, müşteri boyutu, şirket içi işlemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu) değerlendirme, bunları dengeleme ve kontrol altına almayı sağlayan, etkinlik ve verimliliği arttırmayı amaçlayan bir stratejik yönetim aracıdır (Ölçer, 2005: 90). İşletmeler, performans yönetim sistemini performans karnesi vasıtasıyla stratejik hedef ve amaçları doğrultusunda oluştururlar (Houck ve diğerleri, 2012: 209). Kurumsal performans karnesi, performans yönetim sistemini işletmenin stratejik amaç ve hedefleri üzerine kurduğundan, stratejilerin ve vizyonun eyleme dönüştürülmesine ve bu sayede işletme performansının artırılmasına yardımcı olmaktadır (Libby, Salterio ve Webb, 2004: 1088).

Performans karnesi bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak ele alınmakta, işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir temel oluşturmakta, finansal göstergelerin sınırlarını aşarak işletmeler için değer yaratmakta bu kapsamda bireysel ve birimsel hedefleri kurumsal stratejiler doğrultusunda harekete geçirmektedir (Quesado, Guzmán ve Rodrigues, 2018: 188).

Kurumsal performans karnesi yöneticilerin etkin ve doğru kararlar almasına yardımcı olmaktadır. Çünkü kurumsal performans karnesi, belirlemiş olduğu ölçütler vasıtasıyla ölçümleri doğru bir şekilde yapmaktadır. Bu nedenle, performansın sürdürülebilir olması için stratejiler belirlenmekte ve finansal göstergeler için operasyonel ve örgütsel amaçların sıralanmasına odaklanılmaktadır. Ayrıca kurumsal performans karnesi örgütün operasyonel yönden güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine katkıda bulunmaktadır (Dodgson, Gann ve Salter, 2008: 125).

Kurumsal performans karnesi, finansal performans ölçütlerinin yanı sıra finansal olmayan performans ölçütlerinin performans yönetim sisteminde sayısal bir şekilde ifade edilmesine imkân sağlamaktadır. Yalnızca finansal hedef ve amaçlara göre oluşturulan performans ölçme sistemi, kısa vadede başarılı sonuçlar elde edildiğini gösterebilir. Fakat stratejik amaçların uzun vadedeki gelişimini gösteremez (Karathanos, 2005: 225).

Kurumsal performans karnesi yöneticilere, finansal ölçümler ile geçmişe, müşteri ve iç süreçler ile bugüne, öğrenme ve gelişme ölçümleri ile geleceğe yönelik kapsamlı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Diğer taraftan kurumsal performans karnesi örgütlerin ortak bir dil kullanmasına imkân verirken, amaçlar ve sonuçlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini vurgulayarak örgüt stratejisinin geçerliliğini test etmektedir (Jo hall, 2000: 27).

Kurumsal performans karnesinin işletmelere sağladığı faydalar dikkate alındığında, kurumsal performans karnesi yöntemi ile işletmelerde karşılaşılan birçok problemin çözülebileceği görülmektedir. Ayrıca kurumsal performans karnesi için önceliğin bilgi teknolojisi ve yetişmiş personel ve zaman olarak tanımlanan alt yapının oluşturulması daha sonra ise veri toplama şeklinde sıralanması gerektiği ifade edilmektedir. Kurumsal performans karnesi yöntemi ile gereksiz veri depolamanın önüne geçilmekte, toplanan veriler ise strateji ile ilişkilendirilmektedir (Korkmaz, 2011: 115).

Her gün daha fazla sayıda işletme tarafından uygulanan kurumsal performans karnesi (BSC) sisteminden sağlanan faydalar aşağıda özetlenmiştir (Kaplan ve Norton, 1996: 19).

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi, fikir birliğinin sağlanarak ve kurumsal stratejinin tüm işletmeye yayılması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantıların sağlanması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi
- Stratejik denetlemelerin dönemselsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması.
- İşletmenin vizyon ve stratejilerinin eyleme dönüştürülmesi,
- Finansal ve finansal olmayan performans boyutlarının tümünün çok boyutlu, dengeli ve bütünsel bir bakış açısıyla ele alınması ile “ölçme esasına dayalı, stratejik yönetim sisteminin kurulması”,
- Stratejik başarı ve mükemmel performansa ulaşılması, performansta atılım yapılması ve bunun için gerekli olan çift döngülü öğrenmenin gerçekleştirilmesi,
- Stratejilerin belirgin, anlaşılır ve odaklanmış hedefler haline dönüştürülmesi,
- İşletmelerin geçmiş ve bugünkü durumlarını gösteren finansal sonuçlar yanında bu finansal sonuçlara sebep olan ve gelecekteki gelişmeleri için gereken “maddi

olmayan varlıklarına” dikkat çekilerek bunların değerlendirilmesi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi.

A.B.D.’de IMA üyelerine yapılan bir anketin sonuçlarına göre, performans karnesi kullanan işletmelerde çalışanların karar verirken kullanmış oldukları bilgilere sahip olma oranının, performans karnesi kullanmayanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, performans karnesi kullanan işletmelerde kullanılan bilgiler, stratejik amaç ve hedeflere yönelik olup çalışanların verdikleri kararların bu amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Performans karnesi, ayrıca bilgi işlemeyi kolaylaştırmakta ve karar vericilerinin değişik kaynaklardan gelen bilgi yükü yoğunluğunu azaltmaktadır (McWhorter, 2003: 23-27).

1.3.5. Kurumsal Performans Karnesi Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar ve Uygulamaya Dair Eleştiriler

Kurumsal performans karnesi işletmeler tarafından bir stratejik yönetim aracı olarak yoğun şekilde kullanılmasına rağmen, sağlanan yararlar beklenen düzeyin altında kalmaktadır. İşletmeler diğer performans değerlendirme uygulamalarında olduğu gibi bir takım engellerle karşılaşmaktadır. İşletmenin vizyon ve misyonunun faaliyete dönüştürülmesi konusunda görüş ayrılıkları yaşanması nedeniyle işletme stratejisinin anlaşılabilir ve eyleme geçirilebilir koşullar haline dönüştürülememesi kurumsal performans karnesinin uygulamasında karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Bu sorunun çözülebilmesi işletmenin genel müdür ve üst düzey yöneticilerinin, işletmenin strateji ve vizyonu üzerinde fikir birliğine varmaları ile mümkündür. Eğer fikir birliği sağlanamazsa yöneticiler kendi vizyon ve strateji yorumlarına uygun olarak kalite, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve yetki verme gibi hususlarda farklı yöntemler uygulayabilirler (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 196).

İkinci olarak, işletme stratejisi kapsamında belirlenen hedeflerin, birimlerin, takım ve kişilerin hedefleri haline dönüştürülememesi olarak görülmektedir. İşletme birimleri ve çalışanlar kendilerine verilen kısa vadeli hedeflere yöneldiğinden, işletmenin stratejik önem taşıyan uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak faaliyetleri dikkate almamaktadır. Organizasyonların stratejileri arasında böyle kopukluk söz konusu olduğu sürece, iyi tasarlanan ve planlanan stratejilerin çalışanlar tarafından benimsenmesi kolay olmayacaktır. Bu sorunun ortadan kalkması için yöneticilerin, takım ve bireylerin

hedeflerini, işletmenin amaç ve hedefleriyle paralel ve uyumlu bir hale getirmeleri gerekmektedir (Phillips, 1999).

Kurumsal performans karnesi uygulamalarında karşılaşılan üçüncü sorun, kurumsal performans karnesinin nasıl uygulandığı ve uygulamanın etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığına ilişkin geribildirim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu, finansal ölçütler kapsamında örgütsel performansı kısa dönemli olarak değerlendirmekte, aylık ve üçer aylık gerçekleştirmeleri bütçe hedefleri ile karşılaştırarak geribildirim yapmaktadır (Schneidermann, 1999: 7-10). Sistemin uygulanması ve başarısı ile ilgili göstergelerin incelenmesi için gerekli zamanın ayrılması bu durumu ortadan kaldırılabilecektir. Eğer geri bildirim sağlanmazsa sistemin kontrol edilmesi ve sistem hakkında bilgi edinilmesi söz konusu olmayacaktır.

Dördüncü olarak, kurumsal performans karnesinde stratejik öncelikleri sıralamak ve performans ölçümünü bu sıralamaya göre yapmak, örgütün iç ve dış çevresi statik olmadığından örgütün dinamik yapısına ters düşmektedir. Değişim ve dönüşümün çok hızlı olduğu günümüzde örgütün sahip olduğu bilgilerin yaşam süresi çok uzun olmadığından stratejilerin bu değişim ve dönüşme ayak uydurması gerekmektedir. Kurumsal performans karnesinin örgüte dinamik bakış açısını kazandırıp kazandırmadığına dikkat etmek gerekmektedir (Korkmaz, 2011: 116).

Kurumsal karne uygulamalarında karşılaşılan beşinci sorun, stratejinin yalnızca tepe yönetimi tarafından belirlenebileceğini savunan klasik strateji anlayışıyla hareket etmektir (Wenisch, 2004: 145). Bu sorunun çözümü için stratejiler belirlenirken katılımcı yönetim anlayışı kapsamında organizasyondaki tüm çalışanların fikir ve görüşlerinin alınması gerekmektedir.

Kurumsal performans karnesi ilk ortaya çıktığı zamandan günümüze kadar birçok yazar ve araştırmacı tarafından gerek performans karnesinin yapısı ile gerekse uygulama ile teori arasındaki farklılıklarla ilgili eleştiri konusu olmaktadır. Genel olarak kurumsal performans karnesine aşağıdaki eleştiriler yöneltilmektedir.

Kurumsal performans karnesi kullanan bazı işletmelerde kullanılan performans ölçütleri belirlenirken işletme için gerçekçi olan hedeflere odaklanmak yerine, ölçülmesi kolay olan hedefler tercih edilmektedir. Ayrıca, performans karnesi kullanan bazı işletmelerde,

performans karnesine ilişkin bilgilerin işletmenin bütün birimlerine dağıtımında sorunlar yaşanmaktadır (Mcwhorter, 2003: 26).

Kurumsal performans karnesi kullanan bazı işletmeler geleneksel performans değerlendirme sistemlerindeki gibi finansal ölçütlere çok fazla önem vermekte ve kurumsal performans karnesinin en önemli özelliklerinden olan boyutlara dengeli bir ağırlık verilmediğinden eleştirilmektedir. Ayrıca, yöneticiler performans verilerini bazen yeterli olmadığı için bazen de bu verilerin kendi sonuçlarını tam yansıtmadığını belirterek reddetmektedirler (Atkinson, 2006: 1450).

Kurumsal performans karnesi yaklaşımında, zaman unsuruna yer verilmediğinden, performans karnesinin dört boyutu arasındaki sebep-sonuç ilişkisi tanımının sorunlu olduğu ifade edilmektedir. Kurumsal performans karnesi içindeki herhangi bir boyutun, diğer bir boyutu neden-sonuç ilişkisi çerçevesinde etkileyebilmesi için belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Ancak, performans karnesi modelinde zaman unsuru bulunmadığından, performans boyutları arasındaki sebep-sonuç ilişkisi aynı zaman aralığında ölçülmektedir. Bununla birlikte, performans karnesi boyutlarının içindeki performans ölçütlerinin de birbirini neden-sonuç ilişkisi içinde etkilemesi sorgulanmaktadır (Nørreklit, 2000: 71).

Kurumsal performans karnesinin stratejik kontrol aracı olarak sunduğu hizmet sorgulanmaktadır. Kurumsal performans karnesi modelinin rakipler ve teknolojik gelişmeler gibi dış çevre unsurları izlemede yetersiz kaldığı ve dolayısıyla riskleri göz önüne almadan sadece mevcut stratejiye göre hareket ettiği konusunda eleştiri almaktadır (Coşkun, 2006: 101).

Kurumsal performans karnesi finansal olmayan ölçümler ile sonuç ölçümleri arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kurumsal performans karnesi performans ölçümünde finansal sonuçlara olan bağlılığını sürdürmesinden ve gelişmeleri yansıtacak bir mekanizmaya sahip olmamasından dolayı ayrıca güncellenmesinin zorluğundan, ölçüm sayısının fazla olmasından ve pazar odaklı göstergeleri yapısında bulundurmamasından dolayı da eleştirilmektedir (Chai, 2009: 23).

BÖLÜM 2: KOOPERATİFÇİLİK VE TARIM SEKTÖRÜ

2.1. Kooperatif ve Kooperatifçilik

Kooperatiflerin ekonomik yanlarının yanı sıra ekonomik olmayan yanlarını da kapsayacak şekilde değerlendirmek gerekmektedir (Russell, Briggeman, Featherstone, 2017). Szabo (2005: 3) kooperatifin esas amacının, kendisinin hem sahibi hem de müşterisi olan ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamak ve gelirlerini arttırmak olduğunu belirtmektedir. Kârlarını her zaman en yükseğe çıkarmayı düşünen işletmelerde amaç hissedarlarına hizmet etmek iken, kooperatiflerde sürdürülebilir bir şekilde ortaklarına hizmet etmektir (MacPherson, 1994; 8). Kooperatif girişiminin odağında birey, sermaye işletmelerinin odağında ise kar bulunmaktadır. Son dönemlerde Dünya’da sadece sermayenin ihtiyaçlarını ön planda tutan anlayışın doğru olmadığı tartışılmaya başlanmış, hizmetleri kullananların ihtiyaçlarına göre yeni girişim modelleri arayışı başlamıştır (İnan, 2008: 17). Bu nedenle kooperatif girişimler; bu ihtiyacı karşılayacak niteliklere sahip görüldüğünden yarının işletmelerinin kooperatifler olacağı kabul edilmektedir (Polat, 2017).

2.1.1. Kooperatif Kavramı

Kooperatif, latince “co” ve “operari” kelimelerinin birleşiminden meydana gelmiş olup işbirliği ya da birlikte iş yapma anlamına gelen ve farklı bir işletme türünü ifade eden bir sözcüktür. Kooperatifin kavramsal olarak ifade etmeye yönelik birçok tanım söz konusudur. Uluslararası Kooperatif Birliği (ICA) kooperatifi, kişilerin gönüllü olarak birleşip ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını ve beklentilerini müştereken sahip olunan ve demokratik kurallarla yönetilen bir işletme vasıtası ile karşılamak için oluşturdukları özerk bir kuruluş olarak tanımlamaktadır (ICA, 1995). Kooperatif oluşturmanın temelinde ortaklaşa ve karşılıklı bir ihtiyacın karşılanması düşüncesi yatmaktadır (Hazar, 1990: 62). Bu tanımda yer alan gönüllü olarak birleşme, müştereken sahip olma, demokratik kurallarla yönetme, ortak ihtiyaçlarının karşılanması, özerk bir kuruluş gibi ifadeler kooperatif işletme modelinin diğer işletme türlerinden farklılığını açık bir şekilde göstermektedir (Polat, 2017: 19).

Mülayim (2006: 49) ise kooperatifi, “Bireylerin tek başlarına yapamayacakları veya birlikte yapmalarında yarar bulunan işleri en iyi şekilde ve uygun maliyet fiyatına yapmak üzere dayanışma suretiyle ekonomik güçlerini bir araya getirmeleridir.” olarak ifade

etmektedir. Gide ise kooperatif tanımlamalarında kooperatifleri ticari boyutta ekonomik faaliyet ve iş görmenin yolları olarak görmenin yanı sıra kooperatiflerin sosyal yönleri ve eğitim amaçlarına da vurgu yapmaktadır ve kooperatifi “ekonomik faaliyet yoluyla ortak ekonomik, sosyal ve eğitim amaçlarını gerçekleştirecek bir grup insan şeklindedir.” olarak tanımlamaktadır (Mülayim, 2006). Staatz’da (1983) kooperatiflerin ekonomik yanlarının yanı sıra ekonomik olmayan yanlarını da kapsayacak şekilde “Birlikte sahip olunan demokratik olarak kontrol edilen bir ekonomik girişim yoluyla ortak ekonomik, sosyal ve kültürel gereksinimlerini karşılamak üzere, gönüllük temelinde bir araya gelmiş insanların oluşturduğu bağımsız bir topluluktur.” şeklinde kooperatifi tanımlamaktadır.

İşletme ve ekonomik yazın haricinde hukuki bir tanımlama olarak ise 1163 sayılı Kooperatifler kanununun 1. Maddesinde “Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir.” şeklinde tanımlanmaktadır (Mülayim, 2013: 72).

Birçok alanda yapılan tanımlamalarda bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bu ortak noktalar şu şekilde sıralanabilir (Nilsson, 1999).

- Kooperatifler ekonomik örgütlerdir. Diğer bir ifadeyle kooperatifler ekonomik amaç taşırlar.
- Kooperatif ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar. Bir anlamda kooperatifler belirli ihtiyaçları karşılamak amacıyla kurulurlar.
- Kooperatifler ortaklarının sahibi olduğu, ortaklarının yönettiği ve kontrol ettiği organizasyonlardır.

Kooperatif ile ilgili yapılan tanımlamalarda kooperatiflerin ekonomik bir örgüt olduğu diğer bir ifadeyle işletme oldukları belirtilmektedir (Reyes ve Harnecker, 2013: 26). Kooperatifler Birliği’nin (ICA) yeni kooperatif tanımında kooperatifin bir “işletme” olduğu açık bir şekilde belirtilmiş ve bu şekilde kooperatife yakıştırılan dernek, vakıf, hayır cemiyeti, meslek örgütü vb. benzetmeler önlenmeye çalışılmıştır (İnan, 2008: 43). Bu bağlamda kooperatif; mensuplarının mesleki sorunları konusunda çalışmak ya da dayanışma amacıyla kurulan derneklerden, amacı kendi kendine yardım etmek olduğundan başkalarına yardım etmek amacıyla kurulan hayır cemiyetlerinden farklılık

göstermektedir. Ayrıca kooperatif mal ve parasal kaynakların ticari faaliyet için ve toplum ya da bir grubun haklarının korunması için kurulan vakıflardan da farklıdır. Bundan dolayı kooperatif mensuplarına üye değil ortak denilmektedir (Polat, 2017: 22). Kooperatifler bazı özellikleri ile sermaye şirketlerinden de farklılık göstermektedir. İnan (2008: 43) kooperatifleri diğer sermaye şirketlerinden ayıran önemli özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

1. Kollektif, komandit, anonim ve limited şirketlerde ortaklar sermayelerine göre kârdan bir pay alırlar. Hâlbuki kooperatiflerde ortakların kooperatif hizmetlerini kullanım oranına göre sınırlandırılmış kârı paylaşılır ve buna risturn adı verilir.
2. Kooperatiflerde ortaklar ön planda oldukları halde, özellikle anonim ve limited şirketlerde sermaye önde gelir. Anonim şirketlerde hisse senedi sahibi ortaklar birbirini pek tanımazken, kooperatiflerde ortaklarla ilişkiler daha yoğundur.
3. Şirketler ortaklarına sermayelerine karşılık kâr payı (temettü) dağıtırlar. Kooperatiflerde ise sermayeye kâr veya faiz ya hiç verilmez ya da sınırlı miktarda verilir.
4. Karar verme, demokratik yönetim ilkesine göre, başka bir deyişle bir ortak bir oy esasına dayanır.
5. Ortakların sermaye ve katkı payları eşittir.
6. Hisseler borsada alınıp satılamaz
7. Kooperatifin tasfiyesi halinde ihtiyatlar ve yedek akçeler dağıtılmaz.

2.1.2. Kooperatiflerin Yapısı

Kooperatif, bireylerin ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, tüzel kişiliğe haiz bir ortaklık biçiminde kurulur. Kooperatif tüzel kişiliği en az yedi kişinin ana sözleşmeyi imzalamaları ile teşekkül eder. Ana sözleşmedeki imzaların noterce onaylanması zorunludur. Kooperatif ortak sayısı ve sermaye miktarı sınırlandırılmaz. Kooperatif ana sözleşmesinde, ana sözleşmenin tarihi, kooperatifin faaliyet konusu, amacı, varsa süresi, ortakların koyacağı sermaye ve payların kimler tarafından ödendiği belirtilmelidir. Ana sözleşmede ticaret unvanı, kooperatif merkezi, kurucuların adı soyadı ve ikametgâhları bulunmak zorundadır. Kooperatif türüne bağlı olarak Ticaret Bakanlığı ile Tarım ve Orman Bakanlığından izin alarak tescil ve ilan olunur.

Kooperatifler çok taraflı ve sürekli bir sözleşme niteliği taşıyan ana sözleşmeye bağlı olarak kurulur, çalışır ve ömrünü tamamlar. Kooperatif ana sözleşmeleri kooperatifler kanununa aykırı hükümler taşıyamaz. Ana sözleşmede yer alması zorunlu ve isteğe bağlı hükümlerin neler olacağı kooperatifler kanununda belirtilmiştir (Bilgin, 2005: 13).

2.1.2.1. Kooperatif Organları

Kooperatiflerin en üst karar organı genel kurul olup, genel kurulda yapılan seçimlerle oluşturulan yönetim ve denetim kurulları kooperatiflerin diğer karar organlarıdır.

- **Genel Kurul:** Genel kurul, kooperatifin tüm ortaklarının üyesi olduğu en yetkili organıdır. Bu organ, kooperatif ana sözleşmesindeki genel kurula katılma şartlarına haiz tüm ortaklardan oluşmaktadır. Ortaklık payı ne olursa olsun genel kurulda herkes eşit haklara ve bir oy hakkına sahiptir. Genel kurulun görevleri arasında kooperatif yönetim ve denetim kurulunu seçmek, yıllık çalışma programları hakkında karar vermek, bilânço ve gelir–gider farkı hakkında karar vermek, kooperatifin feshi hakkında karar almak ve tasfiye kurulu üyesini seçmek, yönetim ve denetim kurulunu ibra etmek, kooperatifi ilgilendiren diğer konular hakkında karar vermek vb. olarak sıralanmaktadır.
- **Yönetim Kurulu:** Kooperatif yönetim kurulu, genel kurula katılmaya haiz ortaklar arasından kooperatifler kanunu ve ana sözleşme hükümlerine göre, genel kurul adına kooperatifleri ve üst birliklerini yönetmek ve temsil etmek üzere genel kurulca seçilen yürütme organıdır. Kooperatif yönetim kurulu en az üç asil ve üç yedek üyeden oluşmakta olup üye sayısı bakımından üst sınır bulunmamaktadır. Fakat kooperatif ana sözleşmelerinde üçten az olmamak üzere yönetim kurulu üye sayısını belirleyebilirler. Yönetim kurulu üyelerinin görev süreleri ana sözleşmede belirtilir ancak hiçbir şekilde dört yıldan uzun süre için seçim yapılamaz. Ana sözleşmede aksine bir hüküm bulunmuyorsa yönetim kurulu üyeleri tekrar seçilebilirler (Kara, 2003: 73).
- **Denetim Kurulu:** Genel kurul tarafından yönetim kurulunun çalışmalarını ve kooperatif işlemlerinin ilgili mevzuat doğrultusunda yapılıp yapılmadığını denetlemek üzere en az bir yıl için bir veya daha çok denetçi seçer. Denetçilerin ve yedeklerinin kooperatifin ortağı olması şart değildir. Denetçiler genel kurul adına kooperatifin bütün işlem ve hesaplarını denetler. Yıllık olarak faaliyet raporlarını hazırlar ve genel kurula sunar, genel kurula karşı sorumludur.

Denetçiler, yaptıkları denetim sonucunda zorunlu görmeleri halinde genel kurulu olağanüstü toplantıya çağırma yetkisine sahiptir.

2.1.3. Kooperatifçilik Değerleri ve İlkeleri

Kooperatif değer ve ilkeleri bir yandan kooperatif kimliğinin belirlenmesine katkıda bulunurken öte yandan kooperatiflerin toplumun ekonomik ve sosyal hayatındaki yer ve fonksiyonlarını ortaya koyar. Kooperatif kimliği kooperatifçilik faaliyetini yönlendiren temel unsur olarak ele alınmakta ve bir örgütün ne ölçüde kooperatif olarak değerlendirileceğinin göstergesi olmaktadır (Rehber, 2011: 95).

Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) kurulduğu 1985 yılından itibaren, kendisine bağlı tüm kooperatif birlikleri tarafından “kooperatif değerleri ve ilkelerinin koruyucusu” olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle de kooperatif değer ve ilkelerine ICA sahip çıkmakta, gerekli görüldüğünde bu ilkeler sadece ICA tarafından gözden geçirilmekte ve revize edilmektedir. Bu kapsamda kooperatif ilkeleri 1937, 1966 ve 1995 yılında üç kez değişikliğe uğramıştır. 1995 yılında yapılan ICA genel kurulunda kooperatifçiliğin temel değerleri ve ilkeleri ile birlikte bir bütün olarak kooperatif kimlik bildirgesi içerisinde yer almış olarak kabul edilmiş ve tüm dünyaya ilan edilmiştir (Polat, 2017: 24).

2.1.3.1. Kooperatif Değerleri

Kooperatiflerin dayandığı temel değerler ICA tarafından kabul edilen değerler iki grupta ele alınabilir. Birinci grup, kooperatif organizasyonunun çerçevesini oluşturan kendine yardım, kişisel sorumluluk duygusu, demokrasi, eşitlik, ekonomi, adalet ve dayanışma gibi temel değerlerdir. İkinci grup olarak kabul edilen ve birinci gruptaki değerlere ek olarak kooperatif ortaklarının inandıkları etik (ahlaki) değerler ise; dürüstlük, açıklık, sosyal sorumluluk, başkalarını da dikkate almaktır. Esasında temel ve ahlaki değerler tüm dünyada kabul edilen ve tüm toplumlara benimsetilmeye çalışılan evrensel değerlerdir (İnan, 2008: 52).

2.1.3.2. Kooperatif İlkeleri

Kooperatif ilkeleri ilk olarak kooperatifçiliğin başlangıcı olarak kabul edilen 1844 yılında İngiltere'nin Rochdale kasabasında belirlenmiştir (Cotterill, 1987: 174). Kooperatif ilkeleri belirli dönemlerde değişik anlayışlar çerçevesinde farklı yorumlanmış ve bazı yanlış uygulamalara neden olmuştur. Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) farklı yorum uygulamaları ortadan kaldırmak ve birliktelik sağlamak için 1937 yılında yedi ilke

belirlemiştir. Fakat yaşanan gelişmeler bu ilkelerin tekrar tartışılmasını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda 1966 yılında ICA tarafından altı ilke olarak yeniden belirlenmiştir. Son olarak ise 1995 yılında ICA halen yürürlükte olan yedi ilkeyi kabul etmiştir. Bu ilkeler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1. **Gönüllü ve herkese açık ortaklık:** Kooperatifler, cinsiyet, sosyal, ırksal, siyasal, dinsel ayrımcılık olmaksızın, hizmetlerinden yararlanabilecek ve ana sözleşmelerde belirtilen ortaklığın sorumluluklarını kabul eden herkese açık kuruluşlardır. Ortak olmak isteyen her gerçek ve tüzel kişi kendi iradesi ile herhangi bir baskıya maruz kalmadan gönüllü olarak kooperatiflere ortak olabilirler (Güloğlu ve Korkmaz, 2006).
2. **Ortakların Demokratik Kontrolü:** Kooperatifler demokratik yönetim kapsamında politika oluşturma, karar alma ve kooperatif işlemleri, ortakların genel kurulda seçmiş oldukları kişiler tarafından yürütülmektedir. Birim kooperatiflerde her ortak sermaye tutarı ne olursa olsun eşit oy hakkına sahiptir ve bir oy hakkı vardır. Daha üst düzeylerde ise demokratik koşullar içerisinde ana sözleşmelerde belirtilen şartlarda gerçekleştirilmektedir.
3. **Ortakların Ekonomik Katılımı:** Kooperatif ortakları kooperatif sermayesine adil bir şekilde katılırlar ve sermayeyi demokratik bir şekilde kontrol ederler. Kooperatif sermayesinin bir kısmı ortaklara aittir. Ortaklar kooperatif sermayesine ana sözleşmelerde belirtilen esaslara göre katılırlar. Ana sözleşmelerde sermaye katılım için alt limitler belirlenmiş olup üst limit ile ilgili bir sınırlama bulunmamaktadır. Bu bağlamda ortaklar kooperatif sermayesine eşit olarak değil, ekonomik güçlerine veya kooperatif faaliyetlerinden yararlanma oranlarına göre farklı sermaye payları ile katılabilirler (Kara, 2003: 49).
4. **Özerklik ve Bağımsızlık:** Kooperatifler özerk ve bağımsız kuruluşlar olup demokratik yönetim ilkeleri kapsamında ortaklar tarafından yönetilen ve denetlenen, kendi kendine yardıma dayalı kuruluşlardır. Kooperatiflerin hükümetlerle veya diğer kuruluşlarla işbirliği yapması, dış kaynak yoluyla sermaye artırımına gitmesi kooperatiflerin bağımsızlıklarını kaybettiği anlamı taşımamaktadır. Fakat kooperatifler ve diğer örgütlerle yapılacak işbirliği, kooperatifin bağımsızlığı korunarak yapılmalıdır (Prakash, 2003: 8).

5. **Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme:** Kooperatifler ortaklarına, seçilmiş temsilcilerine, yöneticilerine ve çalışanlarına, kooperatif faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için eğitim ve öğretim imkânı sağlar. Kooperatifler ve üst birlikler kamuoyunu, özellikle gençleri ve kanaat önderlerini, kooperatifçiliğın doğası, yararları konusunda bilgilendirir ve kamuoyunda kooperatifler hakkında yapılan spekülasyonları önler, kooperatifleşmeye olan ilgiyi artırır.
6. **Kooperatifler arası İşbirliğı:** Kooperatifler, yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası kooperatiflerle işbirliğı yaparak ortaklarına daha etkin bir biçimde hizmet eder ve kooperatifçilik hareketinin güçlendirilmesine yardımcı olur. Kooperatifler piyasada daha etkin ve güçlü olabilmek, kendi aralarında daha çok iş birliğı yapabilmek için yatay ve dikey bütünleşme yolunu tercih ederler.
7. **Topluma Karşı Sorumlu Olma:** Kooperatiflerde genel kurulları tarafından benimsenen ilke ve politikalar doğrultusunda içinde buldukları toplumların kalkınması için gayret gösterirler. Kooperatifler ortakları tarafından kabul gören politikalar vasıtasıyla içinde yaşadıkları toplumun kalkınmasının sürdürülebilir olması için çalışırlar. Kooperatifler ortaklarının ve toplumun çıkarlarını bir bütün olarak ele alarak, birlikte kalkınma ve fayda sağlama hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmelidir (Muenkner, 1995).

2.1.4. Kooperatifçiliğın Gelişimi

Kooperatiflerin temeli işbirliğı ve yardımlaşma esasına dayanmaktadır. Toplumdaki bireyler tek başlarına gerçekleştiremedikleri faaliyetleri işbirliğı yapma yoluna giderek yerine getirmekte ve böylelikle ekonomik açıdan fayda sağlamaktadır. Kooperatifler özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasında sosyal ve ekonomik bir hareket olarak kabul edilmektedir. Gerçek anlamda kooperatifler, sanayi devriminden sonra işçi sınıfının geçim sıkıntısı yaşaması ve çalışma koşullarının ağırlaşması neticesinde bu sorunlara birlikte çözüm bulmak, dayanışma ve karşılıklı yardımlaşmayı arttırmak için yeni arayış içine girmeleri sonucu ortaya çıkmıştır (Cotterill, 1987).

2.1.4.1. Dünyada Kooperatifçiliğın Gelişimi

Dünyada ekonomik bir yapı olarak kooperatifçilik hareketi 19. Yy ortalarında ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi sonrası yaşanan değışim ve dönüşüm ile beraberinde işsizlik, göç, kentleşme vb. ekonomik ve sosyal sorunlar kooperatifçiliğın doğuşuna katkıda

bulunmuştur. Kooperatifçilik fikri ilk olarak İngiltere’de kendisi de başlangıçta işçi olan daha sonra fabrika sahibi olan Robert Owen tarafından ortaya atılmıştır. İşçilerin kötü çalışma koşullarını düzeltmek ve onlara daha rahat ve insanca bir yaşam sağlamak için mücadele etmiştir (Zamagni and Zamagni, 2010). Bu amaçla fabrikasında çalışan işçilerin ihtiyaçlarını gidermek için tüketim maddeleri satan mağaza ve yardım sandığı kurmuştur. Owen yapmış olduğu bu çalışmalarını daha da geliştirmek ve büyütme için resmi kurumlara başvurular yapmış fakat beklenen desteği görmemiştir. Bunun temel sebebi de sermaye sahiplerinin bu çalışmalara karşı çıkması gösterilmiştir. Owen İngiltere’de beklediği desteği bulamayınca Amerika Birleşik Devletleri’ne gitmiştir fakat orada da aradığı desteği bulamayınca tekrar İngiltere’ye dönmüş ve burada kooperatifçiliğin geliştirilmesi için konferanslar düzenlemiş çeşitli çalışmalar yapmıştır (Hazar, 1996: 47).

İngiltere’de kooperatifçilik hareketinin bir diğer önemli ismi Dr. William King’dir. İşçilerin sermaye sahipleri karşısındaki kötü durumu iyileştirmek amacıyla 1827 yılında Brighton’da ilk tüketim kooperatifini kurmuştur. Fakat bu girişimden sonra sayıları üçyüzü bulan kooperatif kurulmasına rağmen veresiye satış yapmaması ve risturn dağıtmaması nedeniyle yaşamları kısa sürmüştür (Kara, 2003: 36).

Sanayi devriminin merkezinde yer alan İngiltere’de Robert Owen ve Dr. William King’in çalışmalarından etkilenen, kapitalist işletmelere karşı kendilerini ekonomik anlamda korumak ve hayat şartlarını iyileştirmek isteyen doküma işçilerinin bir araya gelmesiyle 1844 yılında Rochdale kasabasında tüketim kooperatifçiliğinin temelleri atılmıştır (McPherson, 2017: 40). Aynı dönemde Fransa’da üretim kooperatifçiliği ve Almanya’da esnaf ve tarımsal kredi kooperatifçiliği ortaya çıkmaya başlamıştır.

Fransa’da Ch. Fourier, Ph. Buchez, L. Balanc ve Ch. Gide kooperatifçiliğinin öncülüğünü yapmışlardır. Sanayi devrimi sonrası yaşanan ekonomik sıkıntılar, işçilerin alım gücünün düşük olması gibi nedenler işçileri yardım ve dayanışma ilkesinden hareketle kooperatifler kurmaya yönlendirmiştir. Fakat o dönemde Fransa’daki kooperatifçilik hareketi uygulamadan çok düşünce düzeyinde kalmıştır. Bu hareketinin öncülüğünü yapanların bu konuda çok sayıda çalışması ve eserleri olmasına rağmen kooperatifçilik hareketi istenen düzeyde başarılı olmamıştır. Sonraki dönemlerde devletin desteğiyle birlikte Fourier’in hayal ettiği üretim kooperatifleri kurulmuştur. Bu bağlamda Fransa üretim kooperatifçiliğinin doğduğu ülke olarak kabul edilmektedir (Zamagni and Zamagni, 2010).

Kooperatifçiliğin modern anlamda öncülüğünü yapan diğer bir ülke Almanya olup esnaf ve tarım kredi kooperatifçiliğinin kuruluş ve gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Herman Schulze Delitzsch esnafların, Frederich Wilhelme Raiffeisen ise çiftçilerin kooperatifler şeklinde örgütlenmelerini sağlamaya çalışmışlardır (McPherson, 2017: 40). Schulze, öncelikli olarak belirli meslek gruplarını bir araya getirerek “Hammadde Alım Kooperatifi’ni” sonrasında ” Esnaf Kredi Kooperatifi’ni”, daha sonraki yıllarda ise iş adamlarını bir araya getirerek “ Esnaf Kredi Bankası’nın” kurulmasında önemli rol oynamıştır (Kara, 2003: 41). Almanya’da kooperatiflerin üst birlikler şeklinde örgütlenmesine öncülük eden Schulze, daha önce kurulmuş çeşitli esnaf kooperatiflerinin bir araya gelerek “Alman Küçük Sanat ve İktisat Kooperatifleri Birliğini” kurmalarında önemli rol oynamıştır (Ascholf ve Henningsen, 1986: 161).

Raiffeisen, iklim şartlarından dolayı bazı yıllarda çiftçilerin hasadının iyi olmaması nedeniyle borçlarını ödeyemez duruma düştüklerini yeni ekim dönemi için tarımsal girdileri tedarik etmekte zorlandıklarını ve tefecilere ağır koşullar altında borçlandıklarını görmüştür. Bunu önlemek amacıyla çeşitli girişimlerde bulunmuştur. 1849 yılında ailelerin zincirleme kefaletiyle “Flammersfeld Yardım Birliği’ni” kurmuştur. Bu kapsamda sınırsız sorumluluk kooperatifçilik ilkesi haline gelmiş ve kooperatiflerin kredi bulması kolaylaşmıştır (Birchall, 2011). Çiftçilerin bazı tarımsal girdilerinin kooperatif tarafından tedarik edilememesinden dolayı çiftçilere girdileri başka yerden tedarik etmesi için nakdi kredi verilmesi gerekmektedir. Bunun için Raiffeisen öncelikli olarak Yardım Birliğini “İkraz Sandığına” daha sonra ise” Tasarruf Sandığına” dönüştürdü. Sonra ise kurmuş olduğu sandıkları bir araya getirerek “İkraz Sandıkları Birliği’ni” kurdu. Raiffeisen, birliğin nakit ihtiyacının artmasından dolayı kendi adını da taşıyan bağımsız kooperatif bankası kurmuştur. Çiftçilerin kredi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışmalar yapan Raiffeisen Alman kredi kooperatifçiliğinin ve kooperatif bankacılığı sisteminin kurucusu olarak kabul edilmektedir (Birchall, 2011).

2.1.4.2. Türkiye’de Kooperatifçiliğin Gelişimi

Ülkemiz tarihi incelendiğinde kooperatifçilik benzeri faaliyetlerin olduğu görülmektedir. Ahilik teşkilatı ve imece usulü çalışmanın özellikleri birçok açıdan kooperatifçilik hareketine benzerlik göstermekte olup kooperatif ilkelerinin bir kısmı bu faaliyetlerin de esasını oluşturmaktadır.

Türkiye’de kooperatifçiliğin tarihsel gelişimi Cumhuriyet öncesi ve sonrası olmak üzere iki dönem halinde ele alınmaktadır. Cumhuriyet öncesi kooperatifçilik hareketi 1863 yılında o dönem Niş valisi olan Mithat paşanın öncülüğünde devletin desteğiyle Pirot kasabasında kurulan “Memleket Sandıklarına” dayanmaktadır (Özdemir, 1981: 45). Tarım kredi alanında ilk kooperatifçilik hareketi olarak kabul edilen Memleket Sandıklarının amacı çiftçiye sosyal ve ekonomik anlamda yardım etmek, doğal afetlerden zarar gören çiftçilere kredi vermek, imece usulüyle devlet arazilerinden elde edilen gelirin işletmesini sağlamak ve bu gelirlerle okul, çeşme, yol ve köprüler yaptırmaktır. Bu sandıklar imece usulüyle devlet arazilerin ekilmesi ve gelir elde edilmesi ile üretim kooperatifçiliği, masraflar düşüldükten sonra kalan net gelirin kredi şeklinde köylülere verilmesi ile kredi kooperatifçiliği faaliyetini yerine getirmektedir.

İlk kooperatifçilik hareketi başarılı olunca Mithat Paşa tarafından hazırlanan ve hükümete sunulan Memleket Sandıkları Nizamnamesi kabul edilmiş ve nizamname uyarınca bütün valiliklere Memleket Sandıkları açılması görevi verilmiştir. İlk yıllarında köylüler tarafından iyi karşılanmayan sandıklar faydalı hizmetler sunmaya başlayınca büyük ilgi görmüştür. Fakat bir süre sonra çiftçilerin tarım kredisi ihtiyacını karşılayamadığından, devlet tarafından çiftçiden kesilen verginin bir kısmı bu sandıklara aktarılmış ve bu nedenle sandıkların adı “Menafi Sandıkları” olmuştur. Hem yönetsel açıdan yaşanan sıkıntılar hem de yeterli sermaye olmayışı Menafi Sandıklarının çiftçinin ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelmesine neden olmuştur. Bu nedenle, bu sandıklar kaldırılarak 1888 yılında yerine tarım kesiminin kredi ihtiyacını karşılamak üzere T.C. Ziraat Bankası kurulmuştur (Başar, 1983: 119).

Cumhuriyet öncesi dönemde bir diğer kooperatifçilik hareketi Ege Bölgesinde tekel oluşturan tüccarlara karşı üreticileri korumak için ilk tarım satış kooperatifinin kurulmasıdır.

Modern anlamda kooperatifçilik hareketi ülkemizde Cumhuriyet döneminde büyük ölçüde çıkarılan kanunlarla devletin öncülüğünde geliştirilmeye çalışılmıştır. Ülkemizde bugünkü anlamda kooperatifçilik hareketi Cumhuriyet döneminde başlamıştır. İlk olarak 1920 yılında Atatürk’ün de Meclis Başkanı olarak imzasını taşıyan “Kooperatif Şirketler” Kanunu tasarısı meclise sunulmuş fakat o dönemde yoğun bir şekilde devam eden Kurtuluş Savaşı nedeniyle mecliste görüşülememiştir (Deligöz, 2005: 2). Kurtuluş

savaşının sona ermesinden sonra Atatürk'ün bilgi ve onayı ile "Kooperatif Şirketler" adlı kitapçık 24 yayın numarası ile Basın Yayın Genel Müdürlüğü tarafından çıkartılmıştır.

Kooperatifçilik alanında ilk kanun 1924 yılında çıkarılan "İtibari Zirai Birlikler (Kooperatifleri) Kanunu"dur. Bugünkü anlamıyla tarım kredi kooperatifleri kanunu olarak kabul edilen bu kanun kapsamında 1927 yılında ilk olarak İzmir'de " İtibari Zirai Birliği" kurulmuştur (Öksüz, 1982: 331). Bu kanunla kurulan kooperatiflerle ortaklarının ihtiyaç duydukları kredi ve tarımsal girdilerin tek elden karşılanması amaçlanmış fakat beklenen başarı sağlanamamıştır.

Atatürk tüketim kooperatifçiliği ile ilgili olarak yoğun çalışmalarda bulunmuş ve 1925 yılında 586 sayılı kanun kapsamında Ankara Memurlar Tüketim Kooperatifinin kurulmasına öncülük etmiş kendisi bir numaralı İsmet Paşa ise iki numaralı ortak olmuşlardır.

1929 yılında 1470 sayılı " Zirai Kredi Kooperatifleri Kanunu" TBMM' de kabul edilmiş ve bu kanuna göre Zirai Kredi kooperatifleri kurulmuştur (Kara, 2003: 28). Bu kanun kapsamında 1 yılda 191 kooperatif kurulmuş ve bu kooperatiflere 29.170 kişi ortak olmuştur.

Kooperatifçiliğin gelişimi açısından Cumhuriyet Dönemindeki en önemli gelişmeler 1935 yılında yaşanmıştır. 2834 sayılı "Tarım satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu" ile 2836 sayılı "Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu" çıkarılmış ve bu tarihten sonra ülkemizde çok sayıda tarım kredi ve tarım satış kooperatifi kurulmuştur. Atatürk kooperatiflerin kurulmasında aktif rol oynamış, 1936 yılında Silifke'de kurulan ve daha sonra kendi adını alan Atatürk Tekir Çiftliği Tarım Kredi Kooperatifinin kurucu ortağı olmuştur. Bu gelişme kooperatifçiliğin tüm yurda yayılmasında önemli rol oynamıştır (www.tarimkredi.org.tr, 2018)

Atatürk sonrası dönemde 1938 yılından 1960 yıllara kadar kooperatifçilik konusunda önemli bir çalışma yapılmamıştır. 1961 Anayasasında ilk kez kooperatifçilik yer almış ve 171. Madde de "Devlet, milli ekonominin yararlarını dikkate alarak, öncelikle üretimin artırılması ve tüketicinin korunmasını amaçlayan kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır. Kooperatifler, devletin her türlü kontrol ve denetimine tabi olup, siyasetle uğraşamaz ve siyasi partilerle işbirliği yapamaz." denilmiştir. Bu bağlamda 1969 yılında çok sayıda değişikliğe uğramasına rağmen günümüzde de

geçerliliği koruyan 1163 sayılı “Kooperatifler Kanunu” çıkarılmıştır. Bu kanunla kooperatiflerin merkezi bir yapıya kavuşturulması için üst birlikler şeklinde örgütlenmelerinin önü açılmıştır (Hazar, 1990).

1972 yılında ise 1581 sayılı “Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu” yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla Bölge Birlikleri ve Merkez Birliğinin kurulmasına imkân tanınarak Tarım Kredi Kooperatiflerinin dikey teşkilatlanmasına zemin hazırlanmıştır. Bu kanunda sonraki yıllarda birçok değişiklik yapılmış olup 2005 yılında yapılan son değişiklikle Tarım Kredi Kooperatifleri daha demokratik ve bağımsız bir yapıya kavuşturulmuştur. Ayrıca sigortacılık işlemlerinde acentelik hakkı verilmiş, çiftçilere daha ucuz akaryakıt temin edebilmenin yolu açılarak kooperatifçilik faaliyetlerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır (www.tarimkredi.org.tr, 2018.).

2.1.5. Türkiye’deki Kooperatiflerin Sınıflandırılması

Kooperatifler genellikle tarımsal (kırsal) ve tarım dışı (kentsel) kooperatifler olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Kırsalda yaşayan ve tarımla geçimlerini sağlayan kişilerin ihtiyaçları ile kentlerde yaşayan kişilerin ihtiyaçları farklılıklar göstermektedir. Kentlerde yaşayan bireyler daha çok gıda maddeleri, konut, giyecek veya mesleki alanda birlikteliğe ihtiyaç duyarken kırsalda yaşayan bireyler daha çok tarımsal faaliyetlerini devam ettirebilmek için gerekli olan girdilere ve üretmiş oldukları ürünlerin işlenmesi ve pazarlanmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda ülkemizde tarım dışı kooperatiflerin büyük çoğunluğunu konut, esnaf kefalet, taşıma ve az sayıda tüketim kooperatifi tarımsal kooperatifleri ise tarımsal kalkınma, tarım kredi, su ürünleri, tarım satış ve pancar ekicileri kooperatifleri oluşturmaktadır.

2.1.5.1. Tarım Dışı Kooperatifler

Ülkemizde çok sayıda tarım dışı kooperatif çeşidi bulunmaktadır. Tüketim kooperatifleri, konut yapı kooperatifleri, esnaf ve sanatkârlar kredi ve kefalet kooperatifi sayısal olarak en yaygın olan kooperatiflerdir. Fakat tarım dışı kooperatifler işlevsel ve yönetsel anlamda çok fazla gelişim gösterememiştir.

- 1. Tüketim Kooperatifleri:** Tüketim kooperatifleri nihai tüketici olan ortakların ihtiyaçlarını en iyi şekilde ve ucuza sağlamak üzere aracıları ortadan kaldırarak, dayanışma içinde bir araya gelerek ekonomik güçlerini birleştirdikleri kooperatiflerdir. Tüketiciler, kendilerine ekonomik fayda sağlamak amacıyla

tüketim kooperatifi kurmaktadır (Mülayim, 2013: 407). Bu kooperatifler, ortakların yaşam kalitesini ve gelirlerini arttırmayı, ürünleri ortaklarına en iyi kalitede en uygun fiyata sağlamayı amaçlamaktadır. Bireysel pazar davranışı içerisinde hareket eden tüketiciler, tüketim kooperatifi vasıtasıyla kaynaklarını bir araya getirerek, birleştirilmiş pazar davranışı içine girerek, toplu hareket etmenin getirdiği avantajları kullanırlar. Bununla birlikte tüketim kooperatifleri ortaklarını eğiterek tüketici bilinç seviyesini yükseltebilir, pazarda işbirliği ve kooperatif değerlerini öğretebilir (Webb, 1998: 83-84). Fakat ülkemizde tüketim kooperatiflerinde yatay ve dikey teşkilatlanmaya gidilmediğinden kooperatiflerin piyasada denge unsuru oluşturma görevini yerine getirememektedir.

2. Esnaf Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifi: Esnaf ve sanatkârlar kredi ve kefalet kooperatifleri, ülkemizde faaliyet gösteren esnaf ve sanatkârlar odalarına üye olan küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerinin çeşitli nedenlerle bankalardan talep edemedikleri finansman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuştur. Maddi teminat verememeleri, talep edilen kredilerin küçük hacimli olması, bununda işlem maliyetlerini yükseltmesi nedeniyle esnaf ve sanatkârlar kooperatifler aracılığıyla bankalardan kredi kullanabilmektedir. Kooperatifler aracılığıyla oluşturulan bu sistemde kooperatif, ortaklarına doğrudan bankadan alacağı krediyi vermeyip, bankanın ortağına vereceği krediye kefil olmaktadır (Hazar, 1990: 516). Günümüzde esnaf ve sanatkârlara, küçük işletme sahiplerine kredi vererek kaynak aktarmak görevini Türkiye Halk Bankası yerine getirmektedir. Esnaf ve sanatkârlar kredi ve kefalet kooperatifleri yaygın bir şekilde faaliyette bulunmalarına rağmen bir esnaf odası faaliyetlerinin dışına çıkamamış kredilere kefil olmanın ötesine geçememiştir. Esnaf ve sanatkârlar bu kooperatiflere bankadan kredi çekmek için zorunlu olarak ortak olduklarından ortakların kooperatifçilik bilinci gelişmemiştir. Bu kapsamda esnaf ve sanatkâr kredi ve kefalet kooperatifleri ortakların ihtiyacı olan finansman kaynaklarını sağlayacak şekilde kredi kooperatifçiliğine dönüştürülmelidir.

3. Konut Yapı Kooperatifleri: Konut yapı kooperatifleri, köyden kente göçlerin yaşandığı, kentleşmenin yoğun olduğu dönemlerde ortaya çıkan konut açığını kapatabilmek, dar ve orta gelirli kişilerin ihtiyaç duydukları konutlara daha

uygun fiyatlara sahip olmalarını sağlamak amacıyla kurulmuş kooperatiflerdir (Mülayim, 2013: 423). Konut yapı kooperatiflerinde, ortaklar konut yapmak amacıyla bir araya gelmekte, her bir ortağın sahibi olduğu konutlar inşa edilmektedir (Skelton, 2002: 3). Ülkemizde konut yapı kooperatif sayısı çok olmasına rağmen beklenen faydayı sağlamamıştır. Bunun nedenlerini kooperatiflerin kötü niyetli, çıkarıcı yöneticiler tarafından yönetilmesi, finansman kaynaklarının yetersizliği veya finansman maliyetinin yüksek oluşu, konut fiyatlarının yüksek olması, amacı dar orta gelirli kişileri konut sahibi yapmak olan kooperatiflere daha çok orta ve yüksek gelirli konut sahiplerinin ikinci ve üçüncü konutlarını almak için ortak olmaları olarak sıralayabiliriz.

2.1.5.2. Tarımsal Kooperatifler

Ülkemizde kooperatifçilik tarihi ve uygulamaları incelendiğinde kooperatifçiliğin diğer alanlara göre tarım sektöründe daha yaygın ve başarılı olduğu görülmektedir. Fakat ülkemizde farklı konularda çalışan çok sayıda tarımsal amaçlı kooperatif olmasına rağmen kooperatifçilik hareketi istenilen düzeye gelmediği belirtilmektedir. Fizibilite etüdü yapılmadan ve ekonomik bir ihtiyaçtan dolayı kurulmayan kooperatifler kuruluş işlemlerini tamamladığı halde faaliyete geçmemiş veya faaliyetlerini çeşitli nedenlerle sona erdirmişlerdir (Gaytancıoğlu, 2009: 110). İhtiyaçtan dolayı kurulan ve ortakları tarafından desteklenen kooperatifler daha güçlü bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmektedir. Türkiye’de tarımsal kooperatifler tarım satış kooperatifleri, tarım kredi kooperatifleri, pancar ekicileri kooperatifleri, köy kalkınma kooperatiflerinden oluşmaktadır. Bu bölümde bu kooperatifler kısa bir şekilde anlatılacaktır.

- 1. Tarım Satış Kooperatifleri:** Tarım alanında en önemli kooperatif türleri arasında yer alan tarım satış kooperatifleri faaliyet konusunda bulunan ürünleri ortak üreticilerden satın alıp, işleyerek toptancılara ve perakendecilere satışını gerçekleştirmektedir. Tarım satış kooperatifleri üreticilerin yaşamış oldukları ürünlerinin gerçek değerinden satılamaması, ürünün pazara ulaştırılmasına aracılık edenlerin üreticilerden daha çok kazanması gibi sorunları ortadan kaldırabilmek amacıyla, üreticilerinin ürünün işlenmesi, piyasanın dengelenmesi, üretici ve tüketici arasındaki aracılığın kaldırılarak elde edilen faydaların üreticiye yansıtılması, maliyetleri düşürmek ve üretim yöntemlerinin iyileştirilmesi doğrultusunda ortakların üretimde ihtiyaç duydukları her çeşit alet

ve araçları ucuza sağlama faaliyetlerini yerine getirmektedir. Tarım satış kooperatiflerinin öz kaynakları yetersiz olduğundan ortakların ürünlerini alıp çoğu zaman herhangi bir şekilde işlemeden bu ürünlerin satışını yapmakta, yoğun olarak ise üreticilerin gübre, ilaç, tohum gibi bazı girdilerini sağlamaktadır. Tarım satış kooperatiflerinin başarılı olabilmesi ve üreticilere daha iyi hizmet verebilmesi için öz kaynaklarının güçlü hale getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca kredi maliyetinin düşürülmesi için devletin bu kooperatiflere kullandığı kredilerin faiz oranlarını makul bir düzeye getirerek desteklemesi tarım satış kooperatiflerinin devamlılığı açısından önemlidir.

2. Tarım Kredi Kooperatifleri: Tarım kredi kooperatiflerinin tarihi Mithat Paşa ile özdeşleşerek 1863 yılına kadar gitmekle beraber gerçek anlamda kooperatifçilik hareketi 1929 yılında kabul edilen 1470 Zirai Kredi Kooperatifleri Kanunu ile başlamıştır. Bu yasanın uygulanmasında yaşanan aksaklıklar nedeniyle 1935 yılında 2836 sayılı Tarım kredi Kooperatifleri kanunu çıkarılmış ve bu kapsamda 1972 yılına kadar süre içerisinde 2000 den fazla tarım kredi kooperatifi kurulmuştur. 1972 yılında 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri kanunu çıkarılmış ve bu doğrultuda 16 bölge birliği ve merkez birliği kurulmuştur. 2005 yılına kadar bu kanunda çeşitli değişiklikler yapılmış olmasına rağmen en kapsamlı değişiklikler 2005 yılında çıkarılan 553 sayılı kanun hükmünde kararname ile yapılmış olup kooperatiflerin sigorta acentesi olmasının ve ucuz akaryakıt temin edebilmenin önü açılmıştır (TKK Eylem Planı, 2011). İşlevleri itibariyle TKK'yı sadece kredi temin eden bir kurum olmayıp aynı zamanda farklı hizmetler sağlayan çok amaçlı bir hizmet organizasyonudur. Tarımsal girdilerin üreticiler uygun fiyat ve şartlarda temin edilmesi ve piyasanın dengede tutulması açısından Tarım Kredi Kooperatifleri tarım sektörü içerisinde önemli bir yere sahiptir. Tarım kredi kooperatifleri üreticilerin kredi, tarımsal girdi, tüketim malzemeleri, sigorta ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ayrıca ürün değerlendirme kapsamında üreticilerin ürünlerini alarak pazarlamasını yapmaktadır. Tarım kredi kooperatiflerinin faaliyetlerindeki bu çeşitlilik ve genişlik tarım kredi kooperatiflerini diğer kooperatifler için bir şemsiye organizasyon rolünü üstlenebilecek nitelikte görülmesini sağlamaktadır. Tarım kredi kooperatifleri kuruluşundan bu yana büyük sorunlar yaşayarak kapanma noktasına gelmiş olmasına rağmen

günümüzde merkez birliği, 17 bölge birliği ve 1625 birim kooperatif ile üreticilere hizmet vermeye devam etmektedir. Bununla birlikte aralarında Gübretaş, Bereket Sigorta, Tarım Kredi Yem, Tareks ve Tarkim gibi şirketlerin de bulunduğu 13 iştirakle üreticilerin tarımsal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Öte yandan Tarım kredi kooperatiflerinde birtakım sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların başında kooperatiflerin finansman alanında yaşamış olduğu sıkıntı gelmektedir. Ortaklara kullanılan kredilerde öz kaynaklar yetersiz kaldığından bankalardan kredi kullanılarak kaynak yaratılmaktadır. Esasında 1581 sayılı kanun ile Tarım Kredi Kooperatiflerine mevduat toplayabilme yetkisi verilmiş olmasına rağmen bu konuda herhangi bir çalışma yapılmamış olması bir eksiklik olarak görülmektedir. Kredi kooperatiflerinin finansman açısından bağımsız hale gelmeleri için bir kooperatifler bankası kurmaları gerekmektedir. Bu şekilde kooperatifler mevduat toplayan ve kaynak yaratan duruma gelebilirler (Rehber, 2011: 302). Tarım kredi kooperatiflerinin yaşadığı diğer sorunlar alacakların tahsilatında yaşanan sorunlar, kooperatif hizmet binalarının ve depolarının yetersizliğine ilişkin olarak yaşanan altyapı sorunları, ülkenin her tarafında hizmet vermenin getirmiş olduğu her bölgeye ilişkin farklı yerel sorunlar ve kooperatif bürokrasisi olarak adlandırılan üreticilerin kooperatif hizmetlerinden faydalanmak için ortak olurken yaşanan bürokratik işlemler olarak sıralanmaktadır (TKK Eylem Planı, 2011).

3. Pancar Ekicileri Kooperatifleri: Ülkemizde tarımsal kooperatifçilik alanında öne çıkan bir diğer kooperatif Pankobirlik olarak adlandırılan pancar ekicileri kooperatifidir. İlk olarak 1951 yılında Adapazarı'nda kurulan pancar ekicileri kooperatifleri daha sonra şeker fabrikalarının bulunduğu bütün illerde kurularak örgütlenmişlerdir. Günümüzde 31 pancar ekicileri kooperatifi 313 şubesi 5 şeker fabrikası ile yaklaşık 1,5 milyon ortağına hizmet vermektedir. Pancar ekicileri kooperatifleri tarımsal kooperatif alanında en fazla ortak sayısına sahiptir Bunun nedeni ise Türkiye'de şeker pancarı üreten ve şeker fabrikalarına teslim eden tüm çiftçilerin kooperatife ortak olma zorunluluğunun bulunmasıdır (Gaytancıoğlu, 2009: 117).

4. Köy Kalkınma Kooperatifleri: Köy kalkınma kooperatifleri 1965 yılından itibaren kalkınmanın kırsal alanda başlatılması ve kırsal alanın kalkınmasında tabandan gelen bir anlayışa dayanan çok amaçlı kooperatiflerin kurulmasının

yararlı olacağı anlayışıyla kurulmaya başlamıştır. Öncelikli olarak il merkezlerinde örgütlenen tarımsal kalkınma kooperatifleri birlikleri 1971 yılında Ankara’da Köy Kalkınma ve Diğer tarımsal Amaçlı Kooperatifler Merkez Birliği’ni (KÖY-KOOP) kurmuşlardır. Belirli dönemlerde yaşanan siyasi ve ekonomik sıkıntılardan dolayı KÖY-KOOP belirli bir süre faaliyetlerine son verilmiştir. 1999 yılında tekrar faaliyete geçen KÖY-KOOP il düzeyinde örgütlenmiş ve 15 adet bölge birliği ve bu birliklere bağlı 1535 adet köy kalkınma kooperatifi bulunmaktadır (İnan, 2008: 148).

Başlangıçta devletin desteği ile kurulmasına rağmen, devletin kooperatifçiliği teşvik eden politikaları olmadığından kooperatifler büyük sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Bu sıkıntıların başında ise kooperatiflerin öz sermayesinin yetersiz olması ve bundan dolayı kredi bulamamaları ve yatırım yapamamaları gelmektedir. Bundan dolayı bu kooperatifler ortaklarının gübre, yem, ilaç gibi tarımsal ihtiyaçlarını karşıladıklarından bir bakıma tarım alım ve tüketim kooperatifi gibi faaliyette bulunmaktadır. Son yıllarda kooperatiflerde devletin yeni uygulamaları kapsamında devlet destekli projeler yapılmaktadır. Fakat burada gerek devlet desteğinin sınırlı olması gerekse nitelikli proje sayısının az olması kooperatiflerin güçlenmesini ve gelişimini sınırlandırmaktadır.

2.2. Tarımsal Faaliyet

Tarımsal faaliyet gerek ülkemiz gerekse diğer ülkeler açısından stratejik bir faaliyet olmasının yanı sıra sorunlu bir faaliyet alanı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İstihdama, milli gelire, dış ticarete katkısı özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için çok önemlidir. Bu bölüm kapsamında tarımsal faaliyetin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması, ülke ekonomisine katkısı ve tarım sektöründe yaşanan sorunlar açıklanacaktır.

2.2.1. Tarımsal Faaliyetin Tanımı ve Özellikleri

Tarımsal faaliyet, toprağın ve tohumun kullanılarak bitkisel, hayvansal hammaddeleri üretmek ve bizzat üretilen bu maddeleri yarı mamul veya tam mamul haline getirmektir (Açıl ve Demirci, 1984: 2). Gelir vergisi kanununun 52.maddesinde ise tarımsal faaliyet, “Arazide, deniz, göl ve nehirlerde ekim, dikim, bakım, üretme, yetiştirme ve ıslah yollarıyla veyahut doğrudan doğruya tabiatından istifade etmek suretiyle bitki, orman, hayvan, balık ve bunların mahsullerinin üretimini, avlanmasını, avcılarını ve yetiştiricilerini tarafından muhafazasını, taşınmasını, satılmasını veya mahsullerden sair şekilde

faydalanılmasını ifade eder.” şeklinde tanımlanmaktadır. Muhasebe yazınına göre, tarımsal faaliyet; doğrudan tüketilen veya sanayi için girdi olan hayvansal ve bitkisel ürünleri, toprağın ve doğanın sağladığı unsurları, düzenli bir çaba ile değerlendirerek ve geliştirerek elde etme faaliyeti ifade edilmektedir (Akdoğan ve diğerleri, 2011: 491).

Gelir vergisi kanunda yapılan tanım incelendiğinde, zirai ürünlerin işlenerek yarı mamul veya mamul haline getirilmesi tarımsal faaliyet kapsamında değerlendirilmemektedir (Kıllı, 2014: 18). Örneğin toprak ve tohum kullanılarak pamuk üretilmesi tarımsal faaliyet olarak kabul edilmekteyken, pamuğun işlenerek iplik ve kumaş haline getirilmesi için yapılan faaliyetler sınai bir işletme önem ve büyüklüğü gerektirdiğinden tarımsal faaliyet kapsamında değerlendirilmemektedir.

Tarımsal Faaliyet Standardı (TMS) 41’in beşinci maddesinde ise tarımsal faaliyet satışa veya geri dönüştürülmeye konu canlı varlıkların tarımsal ürünlere veya farklı canlı varlıklara dönüştürülmesi ve hasat işlemlerinin bir işletme tarafından yönetimi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu madde kapsamında da tarımsal faaliyetler hasat noktasına kadar ele alınmış, tarımsal üretimden elde edilen ürünlerin işlenmesini ise tarımsal faaliyet olarak görmemiş ve buna örnek olarak da üzümünden şarap elde etme faaliyetini göstermiştir (TMS41, prg3).

Tarımsal faaliyetler birçok yönden tarım dışı faaliyetlerden farklılık göstermektedir. Açıl ve Demirci; (1984: 5-15) tarımsal faaliyetlerin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemektedir.

- Tarımsal faaliyetler sonucu elde edilen ürünlerin homojen olması aksak rekabetin ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerden birini ortadan kaldırdığından dolayı tarımsal faaliyetler ürün farklılığının yoğun olarak gözlenebildiği tarım dışı sektörlerle göre daha rekabetçidir.
- Tarımsal faaliyet sadece bir iş, bir meslekten ibaret değildir. Aynı zamanda bir aileden gelen bir iş olup değişen piyasa şartlarına kısa sürede ulaşılmasının mümkün olmadığı bir hayat tarzıdır.
- Tabiat ve piyasa şartlarından dolayı tarım işletmelerinde genellikle çeşitli mahsuller yetiştirilir. Aynı toprakta sürekli aynı ürünü yetiştirmenin verimlilik açısından uygun olmadığı ifade edilmektedir.
- Tarımsal üretimin türünü belirlemede kişilerin tercihleri söz konusu olmayıp bu konuda en belirleyici kriterler iklim ve toprak çeşididir. Aynı tarımsal ürün,

çeşitli iklim şartlarında ve toprak türlerinde, farklı nitelik ve nicelikte üretilebilmektedir.

- Tarımsal üretim, mevsim değişimleri yüzünden kesikli bir yapıdadır. Yani tarımda çeşitli işler, mevsimlere göre bir sıraya konulmak zorundadır ve bundan dolayı, tarımsal faaliyetlerde hem ileri bir iş bölümü ve uzmanlaşma yoktur hem de işçilik ihtiyacı mevsimden mevsime değişmektedir. Özellikle ekim, dikim ve hasat zamanlarında işgücü talebi azami seviyeye ulaşmakta ürünlerin çeşitliliğine göre bu dönemler farklı mevsimlere denk gelebilmektedir.
- Üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için, gerekli olan madde ve malzemenin tedarik edilmesi gerekmektedir. Ancak tarımsal üretimin her aşamasında makine kullanımı, sanayi sektöründeki kadar elverişli ve yaygın değildir. Bunun nedenleri arasında arazi yapısının engebeli olması ve yine arazinin çok bölünmesinden dolayı makine ve teçhizat alımının ekonomik olmaması gösterilmektedir.
- Tarımsal faaliyetin önemli özelliklerinden birisi de, çeşitli tarımsal üretimin elde edilebilmesi için, belirli zamanların geçmesine ihtiyaç bulunmasıdır ve bu süreler de genellikle uzundur. Bu süreleri herhangi bir yöntemle kısaltmakta söz konusu olmamaktadır.
- Tarımsal faaliyette amaç, kar elde etmenin yanı sıra, çiftçinin kendi ihtiyacını karşılamasıdır.
- Geleceğe ait bilgilerin yetersiz oluşu, gelecekteki verim, fiyat ve üretim sonuçlarının tam anlamıyla tahmin edilemeyişi, üretimde doğal koşulların belirleyici olması sebebiyle tarımsal faaliyette risk ve belirsizlik yüksektir.
- Tarımsal faaliyette bulunan işletmelerde, toplam aktif sermaye içerisinde, sabit sermayenin almış olduğu pay, döner sermayeden daha yüksektir.
- Tarım sektöründe ücret ödenmesinde, sanayi sektörüne göre farklı bir özellik söz konusudur. Sanayide işçiye ücretler, sadece nakdi olarak ödendiği halde, ziraatta nakdi, aynı ve karışık ücret usulüne göre ödenebilmektedir.
- Tarım işletmelerinin büyük çoğunluğunu küçük ve orta büyüklükteki tarım işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerde, gerektiğinde işverenlerle işçinin yan yana çalışmaları, aynı hayat seviyesine sahip olmaları ve ayrıca tarım sektöründe işçi birlik ve sendikalarının azlığı veya geri kalmış ülkelerde hiç bulunmaması, işveren ve işçi arasındaki çatışmaları önlemektedir.

Tarımsal faaliyetlerin özellikleriyle ilgili olarak yapılan bu değerlendirmeler tarımsal faaliyetin çok özel koşullarda gerçekleştirildiğini göstermektedir. Tarımsal piyasalardaki dalgalanmaların yol açtığı fiyatlardaki tutarsızlıkların, iklim şartlarının ve hastalıkların tarımsal faaliyetler üzerindeki etkisinin çok büyük olması tarımsal faaliyetleri diğer faaliyetlerden ayıran en belirgin özellikler olarak görülmektedir.

2.2.2. Tarımsal Faaliyetin Sınıflandırılması

Ülkemizde yapılan tarımsal faaliyetler bitkisel üretim, hayvansal üretim, orman ürünleri üretimi ve su ürünleri üretimi olmak üzere dört kategoride ele alınmaktadır.

- 1. Bitkisel Üretim:** Bitkisel üretim toprakta yapılan üretimi ifade etmektedir. Tarımsal faaliyetler içerisinde en büyük paya sahip olan bitkisel üretim; iklim koşulları, toprak yapısı, sulama, pazarlama, arazi büyüklüğü ve yapısı gibi konularla doğrudan ilişkilidir. Fakat bitkisel üretim büyük ölçüde dışsal faktörlere bağlı olduğundan potansiyelinden tam olarak yararlanılamamakta ve verim düşük kalmaktadır. Bitkisel üretim tarla ürünleri üretimi (hububat, baklagiller, sanayi bitkileri, yağlı tohumlar vb.), bahçe ürünleri üretimi (yumuşak kabuklular, sert kabuklular, üzümsü meyveler, turunçgiller vb.) ve örtü altı üretim (seracılık) olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Kıllı, 2014: 20).
- 2. Hayvansal Üretim:** Ortaya koyduğu ürünleri ve güçleri insanlara yarar sağlayan evcil hayvanların bakımı, beslenmesi, üretimi ve yetiştirilmesini kapsayan tarımsal faaliyettir. Tarımsal faaliyet içerisinde bitkisel üretimden sonra en büyük paya sahiptir. Süt, kırmızı ve beyaz et, deri, yapağı, tiftik, kıl, yumurta, bal, balmumu, ipek kozası vb. ürünler hayvansal üretim içinde değerlendirilmektedir. Hayvancılık sektörü; toplumun hayvansal ürünler ihtiyacını karşılamanın yanı sıra sürekli istihdam sağlaması, tarıma dayalı et, süt, yem, yünlü tekstil ve deri sanayilerine hammadde sağlaması yönünden önemli bir konumda bulunmaktadır.
- 3. Orman Ürünleri Üretimi:** Ormancılık uygulamaları açısından ürün kavramı ana ve yan ürünler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ormanların ana ürünü ağaçların kesilmesi ile elde edilen odun hammaddesidir. Yan ürünlerini ise reçine, sığla yağı, balzami yağı ve katran, palamut, ıhlamur çiçeği, mantar, mazı kozalağı, orman ağacı tohumları, kabukları, meyveleri, çiçekleri, yaprakları, diğer orman bitkilerine ait yaprak, çiçek, kök, soğan, ur ve her çeşit orman örtüsü oluşturur (Türker, 2009: 11).

4. Su Ürünleri Üretimi: Su ürünleri yetiştiriciliği; hayvansal (balık, kabuklu, yumuşakça ve eklembacaklılar) ve bitkisel (algler) su canlılarının kontrolü veya yarı kontrollü şartlarda gıda, stok takviyesi, süs, sportif ve bilimsel amaçlı olarak yetiştirilmesi olarak tanımlanabilir (Başçınar, 2004: 6). Ülkemizdeki su ürünleri; deniz ürünleri, tatlı su ürünleri ve kültür balıkçılığı olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Üç tarafı denizlerle çevrili olan, su ürünleri bakımından yüksek potansiyele sahip olan ülkemiz bu potansiyelini yeterince kullanamamaktadır. Tarımsal faaliyetler içerisinde su ürünleri üretiminin payı ve ülke ekonomisine katkısı çok azdır.

2.2.3. Türkiye’de Tarım Sektörü

Tarımsal faaliyetler, ülke ekonomilerinde sanayi faaliyetleri ve hizmet faaliyetleriyle birlikte en büyük katkıyı sağlayan faaliyet alanlarından biridir. Tarım ülke ekonomisine değişik şekillerde katkıda bulunmaktadır. Bunlar, nüfus ve işgücü katkısı, sanayiye olan katkısı, milli gelire katkısı ve tarımın dış ticarete olan katkısıdır.

2.1.3.1. Nüfus ve İşgücü Katkısı

Ülkelerin ekonomik ve sosyal düzeninde nüfus önemli bir yere sahiptir. Nüfus, belirli bir zamanda bir bölgede yaşayan kişi sayısıdır. Bireylerin eğitimi onların niteliğini etkilerken, nüfusun niteliği de üretimi büyük ölçüde etkilemektedir. Nüfus hem bütün sektörler için işgücünün kaynağını oluşturmakta, hem de çeşitli sektörlerin ürettikleri mal ve hizmetlere talep oluşturmaktadır (Uzundumlu, 2012: 35). Türkiye’de cumhuriyetin ilk yıllarında kırsalda yaşayan ve tarımla uğraşan nüfus oranı yaklaşık %76 civarındaydı. Bu oranda 1950’ye kadar çok fazla değişiklik olmamıştır. Fakat 1950 yılından sonra sürekli olarak azalmaya başlamıştır. 1950 yılında ülke nüfusunun yaklaşık %75’ini oluşturan kırsal nüfusun payı ilerleyen yıllarda düşmeye başlamış ve 1980 yılında kırsal nüfus oranı %56 seviyelerine kadar gerilemiştir (www.tuik.gov.tr, 2018). 1985 yılından sonra ise başta kırdan kente yönelik göçler olmak üzere çeşitli nedenlerden dolayı kırsal nüfus oranı hızla düşmeye, kentsel nüfus oranı ise hızla artmaya devam etmiştir.

Tarım sektörü istihdam açısından ülke ekonomisinde önemli bir yerde bulunmaktadır. Tarım sektörü diğer sektörlerle işgücü transferi sağlamasının yanı sıra nüfusun büyük bir çoğunluğunu da istihdam etmesi bakımından önemli bir sosyal denge görevini de yerine getirmektedir. Bu bağlamda, tarım dışı sektörlerin ve özellikle endüstriyel sektörün

gelişmesinde en önemli rol ve kaynak, tarım sektöründen bu sektörlerle aktarılan işgücüdür (Dinler, 1996: 64). 1980'lerin sonundan itibaren tarım sektörünün istihdama katkısı her yıl azalmaktadır. Nitekim tarım sektöründeki istihdam oranı 2001 yılında %37,6 iken yıllar itibariyle düşerek 2018 yılsonunda %17,3 olarak gerçekleşmiştir (www.tarimorman.gov.tr, 2018). Bu dönemlerde tarım dışı sektörlerde istihdam edilen kişi sayısında ise artış görülmektedir. Bunun nedenlerinden ilki gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyüme süreçlerinde tarım dışı sektörlerde yaratılan istihdam olanaklarının artırılmasıdır. İkinci neden ise teknolojik gelişmeler kapsamında tarımda makineleşmenin artması ve gereksinim duyulan işgücünün azalmasıdır. Üçüncü bir neden olarak toprakların miras yoluyla bölünmesinden dolayı tarımsal faaliyetin gerçekleştirileceği arazinin küçülmesi ve bu sebeple etkin bir tarımsal faaliyet gerçekleştirilememesidir. Tarım sektörünün istihdama katkısı yıllar itibariyle Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6
Yıllara Göre Tarım ve Diğer Sektörlerdeki İstihdam Oranları

Yıllar	Tarım		Sanayi		İnşaat		Hizmetler	
	Kişi (Bin)	Payı %	Kişi (Bin)	Payı %	Kişi (Bin)	Payı %	Kişi (Bin)	Payı %
2001	8.089	37,6	3.774	17,5	1.110	5,2	8.551	39,7
2002	7.458	34,9	3.954	18,5	958	4,5	8.984	42,1
2003	7.165	33,9	3.846	18,2	965	4,6	9.170	43,4
2004	5.713	29,1	3.919	20,0	966	4,9	9.033	46,0
2005	5.014	25,5	4.241	21,6	1.097	5,6	9.281	47,3
2006	4.653	23,3	4.362	21,9	1.192	6,0	9.726	48,8
2007	4.546	22,5	4.403	21,8	1.231	6,1	10.029	49,6
2008	4.621	22,4	4.537	22,0	1.238	6,0	10.208	49,5
2009	4.752	23,1	4.179	20,3	1.305	6,3	10.380	50,4
2010	5.084	23,3	4.615	21,1	1.434	6,6	10.725	49,1
2011	5.412	23,3	4.842	20,8	1.680	7,2	11.332	48,7
2012	5.301	22,1	4.903	20,5	1.717	7,2	12.016	50,2
2013	5.204	21,2	5.101	20,7	1.768	7,2	12.528	50,9
2014	5.470	21,1	5.316	20,5	1.912	7,4	13.235	51,0
2015	5.483	20,6	5.332	20,0	1.914	7,2	13.891	52,2
2016	5.305	19,5	5.296	19,5	1.987	7,3	14.617	53,7
2017	5.464	19,4	5.383	19,1	2.095	7,4	15.246	54,1
2018	4.795	17,3	5.474	19,8	1.615	5,8	15.771	57,0

Kaynak: Strateji Geliştirme Verileri, www.tarimorman.gov.tr, Erişim tarihi, 28.03.2019.

Tarımsal istihdam sadece işgücüne katılım oranını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda kısmen de olsa Türkiye'nin kronik işsizlik sorununa çözüm bulmaktadır. Bu katkısını özellikle kalifiye olmayan kişileri istihdam ederek gerçekleştirmektedir. Öte yandan ekonomik kriz dönemlerinde tarım dışı sektörlerin istihdam olanaklarında yaşanan daralma tarım sektöründe istihdam edilenlerde artış meydana getirmektedir. Çünkü tarım sektöründe istihdam edilenlerin bir kısmı diğer sektörlerde iş imkânına kavuştuklarında tarım sektöründen ayrılmaktadırlar. Fakat, kriz dönemlerinde ekonomik anlamda yaşanan küçülme neticesinde tarım dışı sektörlerde istihdam imkânlarının azalmasından dolayı tekrar tarım sektörüne dönmektedirler. Bu bağlamda tarım sektörü ülkelerin istihdamında denge rolü üstlenmektedir.

2.2.3.2. Sanayi Sektörüne Katkısı

Sanayi sektöründe ihtiyaç duyulan hammaddenin büyük bir kısmı tarım sektöründen sağlanmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında, tarıma dayalı sanayilerin gelişiminde tarım sektörü önemli bir yer tutmaktadır (Uzundumlu, 2012: 39). Sanayi sektörünün büyüme oranı tarım sektöründen serbest kalan emek oranına da bağlıdır (Thirlwall, 2003: 192). Tarımdan geçimini sağlayan nüfus bir yandan tarıma dayalı sanayilere hammadde sağlarken diğer taraftan diğer sektörlerde üretilen mal ve hizmetlere talep oluştururlar (İnan, 2006: 43). Ülkemizde tarımın sanayiye sağladığı ara mal girdi oranı gelişmiş ülkelere göre daha fazladır. Bu da ülkemizde sanayinin önemli ölçüde tarıma dayalı olduğunu göstermektedir (Deran, 2005: 28).

Öte taraftan tarımsal faaliyetlerde kullanılan makine ve aletler ile girdilerin büyük bir kısmı sanayi sektöründen karşılanmaktadır. Tarım sektörünün pazara katkısı, sanayi ürünlerindeki talebin büyük bir kısmını tarım sektöründen gelen talepler oluşturmaktadır (Thirlwall, 2003: 193). Tarım sektörü bir taraftan sanayi sektörüne hammadde sağlarken diğer taraftan sanayi ürünleri için önemli bir pazar oluşturmaktadır (Aydemir ve Pıçak, 2008: 130). Tarımda kullanılan traktör, biçerdöver, hasat ekipmanları vb. zirai aletler ile gübreler ve tarımsal ilaçlar sanayi sektöründe üretilmektedir (Doğan, 2011: 368). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, tarım sektörü ile sanayi sektörü arasında hem tedarikçi hem de pazar olma yönüyle karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Sektörler arasındaki ilişkinin güçlü olması bu sektörlerin daha çok gelişmesini sağlarken ülkenin kalkınmasını da beraberinde getirmektedir.

2.2.3.3. Milli Gelire Katkısı

Milli gelir, dönem başı ve dönem sonunda aynı zenginlikte kalmak koşuluyla, bir yıl içerisinde, bir ülkede üretilen mal ve hizmetlerin piyasa fiyatlarıyla toplam değeridir. Diğer bir ifadeyle, bir ülkede, bir yıl içerisinde mal ve hizmetlerin üretimlerinden meydana gelen, üretim faktörlerinin gelirlerinin toplam parasal değeridir (Erdoğan, 262: 2007).

Tarımsal üretim hacmi, ekonomik gelişmeyle birlikte miktar olarak artarken, tarımsal gelir de artmakta, buna karşın tarımsal gelirin ulusal gelir içindeki oranı düşmektedir. Bunun nedenleri ise gelişmişlik ve kalkınma sürecinin bir sonucu olmakla birlikte, sanayi ve hizmetler sektörlerindeki gelişmenin daha fazla olması ve bu bağlamda tarım dışı sektörlerde yaşanan gelir artışının tarım sektöründe yaşanan artıştan daha büyük olmasıdır. Ekonomik gelişme süreci devam eden Türkiye’de de tarım sektörünün GSMH içerisindeki nispi payının giderek azaldığı Tablo 7’de görülmektedir. 1980’li yıllarda tarımın GSMH içindeki payı %25 iken, 1990 yılında %16, 2001 yılında %8,8, 2010 yılında %9 iken 2018 yılında %5,8 seviyesine kadar düşmüştür (www.tarim.gov.tr, 27.02.2018).

Tablo 7
Tarımın Gayri Safi Milli Hâsıla İçerisindeki Payı

Yıllar	Tarım (Bin TL)	Türkiye (Bin TL)	Tarımın Payı (%)
2001	21.729.848	245.428.760	8,8
2002	36.901.720	359.358.871	10,3
2003	46.249.933	468.015.146	9,9
2004	54.365.145	577.023.497	9,4
2005	62.349.598	673.702.943	9,3
2006	64.415.593	789.227.555	8,2
2007	66.197.107	880.460.879	7,5
2008	74.451.345	994.782.858	7,5
2009	81.234.274	999.191.848	8,1
2010	104.703.635	1.160.013.978	9,0
2011	114.838.169	1.394.477.166	8,2
2012	121.692.893	1.569.672.115	7,8
2013	121.709.079	1.809.713.087	6,7
2014	134.724.745	2.044.465.876	6,6
2015	161.447.917	2.338.647.494	6,9
2016	161.304.618	2.608.525.749	6,2
2017	188.650.644	3.104.906.706	6,1
2018	213.350.153	3.700.989.489	5,8

Kaynak: Strateji Geliştirme Verileri, www.tarimorman.gov.tr, Erişim tarihi, 28.03.2019.

Tarımın GSMH içindeki payının nispi olarak azalmasına rağmen, özellikle tarımın GSMH içerisindeki payının %2'ler civarında olduğu gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye'nin hâlâ bir tarım ülkesi olduğu görülmektedir.

2.2.3.4. Dış Ticarete Katkısı

Ülkemiz ekonomisinde tarımsal ürünlerin ve tarıma dayalı sanayi ürünlerinin ihracatı üretimi artırmakta ve büyümeye katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte tarım sektörü dış ticaret yoluyla döviz girdisi sağlayarak ülkelerin ekonomik kalkınmalarına katkıda bulunmaktadır. Tarım sektörü ülkelerin üretmiş oldukları tarımsal ürünleri ihraç ederek, tarımsal üretim sonucu yurtdışından ithal edilecek ürünleri ikame ederek ülke dışına çıkması muhtemel dövizlerin yurt içinde kalmasını sağlayarak ülkeler için döviz girdisi meydana getirmektedir. Ayrıca, tarıma dayalı sanayileşmenin gelişimi sonucunda, hammaddenin yanı sıra, tüketim mallarının ihracı ile de döviz girişi sağlanmaktadır (Deran, 2005: 29). Tarım sektörü tarımsal mamullerin ihracatı sonucu elde edilen döviz gelirleri ile yatırım malları ve ara girdilerin ithalatının finanse edilmesini sağlayarakta ülkelerin kalkınmasına yardımcı olmaktadır (Şahin, 2000: 247).

Türkiye, tarım ürünleri ihracatında AB ülkeleri ve ABD başta olmak üzere birçok ülkeye fındık, kuru incir, çekirdeksiz kuru üzüm, tütün, zeytinyağı, pamuk, bakliyat, yaş sebze ve meyve ihracatı yapmakta ve bu ürünlerin ihracatında dünyanın önde gelen ülkeleri arasında bulunmaktadır (Demirkol, 2006: 11). Türkiye'nin toplam ihracatı içinde tarım sektörünün payı Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8
Türkiye'nin İhracatında Tarım Sektörünün Yıllara Göre Oranı

Yıllar	Toplam İhracat (1000 \$)	Tutar (1000 \$)	Tarım (%)
2001	31.041.578,00	4.707.646	15,17
2002	36.204.595,00	4.572.540	12,60
2003	47.891.759,00	6.086.113	12,70
2004	64.010.231,00	7.591.806	11,90
2005	73.426.150,00	9.668.441	13,17
2006	85.761.134,00	9.771.947	11,39
2007	105.925.487,00	11.357.288	10,72
2008	127.498.828,00	13.558.893	10,63
2009	97.074.673,00	13.260.372	13,05
2010	112.219.256,00	15.039.712	13,23
2011	133.301.476,29	17.887.224	13,29
2012	137.709.928,69	19.158.123	12,62
2013	145.443.260,30	21.352.808	14,08
2014	151.292.662,45	22.498.459	14,27
2015	133.664.526,88	20.798.564	14,50
2016	131.676.179,39	20.229.167	15,36
2017	147.315.872,63	21.235.089	14,41
2018	163.532.569,00	22.645.609	13,85

Kaynak: İhracat Rakamları, www.tim.org.tr, Erişim Tarihi, 28.03.2019.

Tarımın 2001 ve 2018 yılları arasında ülke ihracatına katkısı incelendiğinde oransal olarak yıllara göre dalgalanmalar gözükse de, ülkede yaşanan ekonomik gelişmeler doğrultusunda ihracat rakamlarında 2015 yılına kadar doğrusal bir artış görülmektedir. 2015 ve 2016 yıllarında ülkemizde yaşanan ekonomik ve siyasi problemlerden düşüş yaşayan ihracatın 2017 yılında yine bir artış trendine girdiği görülmektedir.

2.2.5. Tarım Sektörünün Sorunları

Tarım sektörü 1980'li yıllara kadar Türkiye ekonomisinin lokomotif konumundaydı. Uygulanan serbest piyasa ekonomisi, başlatılan sanayileşme hamlesi doğrultusunda tarımın ülke ekonomisindeki payının azaltılmak istenmesi, sanayi ve hizmet sektöründe yaşanan hızlı gelişim gibi nedenlerden dolayı gerilemeye başlamıştır. Nitekim 1980'li yıllarda %26 olan GSMH katkısı 2017 yılında %6,1'e, 1980'li yıllarda ihracata olan katkısı %57 iken 2017 yılında %14,41'e ve 1980'li yıllarda %62,5 olan istihdama katkısı ise 2017 yılında %19,4'e gerilemiştir. Tarım sektöründe yaşanan bu gerileme kronik hale gelen ve çözülemeyen sorunların neticesi olarak görülmektedir. Tarım sektöründe çözülmesi için çok mücadele edilen fakat çözülemeyen yapısal sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Yalçınkaya, Yalçınkaya ve Çılbant, 2006: 102, Doğan, Arslan ve Berkman, 2015: 38);

- Tarım arazilerinin miras yoluyla parçalanması, işletme büyüklüklerinin küçülmesine ve dolayısı ile tarımsal verimliliğin azaltılmasına yol açmaktadır. İşletmelerde ölçeğin küçük olması, gerek sektördeki kaydi üretimi azaltmakta gerekse verimliliği düşürmektedir. Dolayısıyla küçük işletmeler yetersiz gelirleri ile artan üretim maliyetlerini karşılayamadığından tarımsal faaliyetleri bırakmak zorunda kalmaktadır.
- Hayvansal ve bitkisel üretimin beraber yapıldığı tarım işletmelerinde yapıldığı tarım işletmelerinin büyük çoğunluğuna uzmanlaşmaya gidilmemiştir.
- Devletteki küçülme politikaları sonucunda, geçmişte çiftçilere başarılı hizmetler sunan; zirai mücadele, toprak-su gibi bazı kurumların ortadan kaldırılması, çiftçinin hizmet alımının aksamasına yol açmış, dolayısı ile verimlilikte azalışlar ortaya çıkmıştır.
- Uluslararası Para Fonu (UPF: IMF), Dünya Bankası (DB: WB) ve Avrupa Birliği gibi kuruluşların ülkemiz tarımına yapmış olduğu dolaylı müdahaleler, tarım işletmelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

- Geçmişte girdi bazında verilen devlet desteği, zamanla doğrudan gelir desteği haline dönüştürülmüş, bu durum yatırımcıyı teşvik etmekten ziyade hali hazırdaki üreticinin günü kurtarmasına ve uzun vadede sektörün potansiyelinin daralmasına neden olmakta ve gerçek üreticilere önemli bir katkı sağlamamaktadır.
- Küçük işletmelerdeki birçok üretim maliyetini azaltma noktasında ve ürettikleri ürünlerin pazarlanması noktasında önem arz eden ve özellikle gelişmiş ülkelerde tarım sektörüne önemli katkılar sunan kooperatifler ülkemizde etkin olarak kullanılamamaktadır.
- Çiftçilerin eğitiminde ve modern tarım teknolojilerinin kullanımında istenilen seviyeye ulaşılamamıştır. Bu nedenlerden dolayı çiftçilerin bilgi ve sermaye birikimi yetersiz kalmış, tarım ile ilgili güncel gelişmeler yakından takip edilememiştir.
- Sektördeki finansal yapıyı güçlendirmesi ve fiyat hareketlerindeki dalgalanmaları azaltması beklenen depoculuk faaliyetleri henüz yaygınlaşmamıştır. Bu eksikliği gidermek amacıyla kurulan TMO-TOBB LİDAŞ beklenen etkiyi gösterememiştir.
- Üretim planlaması yapılmadığından üretilen mamuller bazı dönemlerde satılamamış, bunun sonucunda üreticiler zarar etmiş ve tarımsal faaliyetleri bırakmak durumunda kalmıştır.

2.3. Kooperatif ve Kurumsal Performans Karnesi İlişkisi

Kurumsallaşma anlamında çeşitli sıkıntılar yaşayan, merkezi bir yapı şeklinde örgütlenmiş çok sayıda birimden oluşan kooperatiflerde, her bir birimin kurumsal performansının ölçümünde ve değerlendirilmesinde çok boyutlu ölçme ve değerlendirme sistemlerinin kullanılması önem arz etmektedir. Kurumsal performans karnesi yönetim alanına getirmiş olduğu yenilikler doğrultusunda çok sayıda üretim ve hizmet işletmesinde uygulanmış ve başarılı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Fakat her işletmenin performans karnesinde yer alacak boyutlar amaç ve ölçütler işletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre, kendi örgütsel yapılarına ve stratejilerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bazı işletmelerde finansal boyut kapsamındaki satışlarda artış, gelir artışı, varlıkların değerlendirilmesi vb. amaçlar, bir diğer işletmelerde müşteri

sadakati, hizmet kalitesinin arttırılması gibi müşteri boyutunun amaçlar, bazılarında ise beşeri sermaye ve araştırma geliştirmeye yönelik amaçlar ön plana çıkmaktadır.

Kooperatifler ortaklarının ihtiyaç duydukları girdileri belirli bir vade sonuna kadar kredili olarak temin ettiklerinden hem kredi hem de satış işlemini birlikte gerçekleştirmektedir. Kooperatifler bu bağlamda bir hizmet işletmesi olarak ta değerlendirilmektedir. Ortaklarına kredi kullandırma faaliyetleri ile bir bakıma kooperatif bankacılığı görevini yerine getiren kooperatiflerde finans boyutu ile ortak boyutu, ayrıca algılanan yüksek hizmet kalitesi, çalışanların yetenekleri ve motivasyonu gibi maddi olmayan değerlerin kooperatif işletmelerinin kurumsal performansındaki önemi öğrenme ve gelişme boyutunu ön plana çıkarmaktadır.

2.3.1. Kooperatif İşletmelerinde Finansal Boyut

Finansal boyut, stratejinin maddi sonuçlarını geleneksel finansal ifadelerle tanımlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2006: 32). Finansal boyutta yer alan amaç ve ölçütler kurumsal performans karnesinin diğer boyutunda yer alan amaç ve ölçütlerin odağında bulunduğundan bu boyutlarda yer alan her bir ölçünün sebep sonuç ilişkileri çerçevesinde finansal performansta bir iyileştirme meydana getirmesi gerekmektedir. Birçok işletmede maliyetlerin düşürülmesi, gelirlerin arttırılması, verimlilikte artış sağlanması, kaynakların etkin kullanılması, karın maksimuma çıkarılması kurumsal performans karnesinde yer alan boyutlar arasında bağlantıların kurulabilmesi için gerekli ve yeterli olmaktadır. İşletme yöneticileri kendi kurumsal performans karnesinin finansal boyutuna ilişkin amaç ve hedefleri ile bunlara ilişkin ölçütleri kendi stratejilerine uygun olarak belirlemelidir. Bu doğrultuda kooperatiflerin finansal performansına yönelik amaç hedefler;

- Kooperatif faaliyetleri
- Gelir artışı
- Faaliyetlerin verimliliği
- Güçlü finansal yapı olarak ele alınarak açıklanacaktır.

2.3.1.1. Kooperatif Faaliyetleri

Kooperatifler ortaklarının ve genel anlamda tüm üreticilerin her türlü ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetleri zamanında, güvenilir, kaliteli ve uygun şartlarda sağlamayı ve ürünlerini pazarlamayı amaçlamaktadır. Kooperatiflerin bu genel amaçlarının yanı sıra kuruluş gerekçelerini oluşturan kendilerine has amaçları da

bulunmaktadır. Örneğin Tarım Kredi Kooperatifleri ortaklarının tarımsal ihtiyaçlarını tedarik ederek kredilendirmekte bir bakıma bankacılık görevini üstlenmektedir. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerin de ise yine ortakların ihtiyaçları tedarik edilerek karşılanmakta fakat burada alınan malların bedeli için bir kredilendirme işleminin yapılması söz konusu değildir. Bu tür kooperatiflerde ortak elde etmiş olduğu ürününü kooperatife teslim etmekte bunun karşılığında alacağı ürün bedeli ortağın borcundan düşülmektedir. Kooperatiflerdeki bu işleyiş yapıları kooperatif türlerine ve faaliyet alanlarına göre değişiklikler göstermektedir.

Kooperatiflerde yapılan işlemler incelendiğinde ortak içi ve ortak dışı işlem olmak üzere iki tür işlem görülmektedir. Nitekim kredilendirme işlemleri sadece kooperatife ortak olan kişilere yapılmakta iken satış işlemleri ortak ve ortak olmayan kişilere de yapılmaktadır. Bununla birlikte kooperatiflerde satış haricinde ortaklara nakdi kredi veya ortakların kooperatifte yaptırmış oldukları sigorta poliçeleri vb. hizmetlerin kredilendirilmesi de yapılmaktadır. Bundan dolayı satış ve kredilendirme faaliyetleri farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda finansal boyut kapsamında kooperatif faaliyetleri satışlardaki artış ve kullanılan kredi artışı olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

Kooperatiflerin kuruluş amacı kardan daha çok satışları artırarak pazara daha fazla nüfuz etmek ve böylelikle piyasayı dengede tutmaktır. Piyasaların kooperatifler vasıtasıyla dengede tutulması üreticilerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerek duyduğu mal veya hizmetleri daha uygun koşullarda elde etmesine imkân tanımaktadır. Bu sayede üretimde süreklilik sağlanmaya çalışılmaktadır.

Kurumsal performans kapsamında kooperatif faaliyetlerinin değerlendirilmesi, bir önceki yıla göre kooperatif faaliyetlerinde ne tür bir değişiklik olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar finansal boyut içerisinde bulunan diğer amaç ve hedefleri de doğrudan etkilemektedir. Ayrıca bu sonuçlar diğer boyutlarda meydana gelen nedenlerinde sonuçları olarakta değerlendirilmektedir.

2.3.1.2. Gelir Artışı

İşletmelerin maksimum kara ulaşabilmesi daha çok satış yapmasına ve daha az harcama yapmasına bağlıdır. Satışların artırılması ve harcamaların azaltılması işletmelerin gelirlerinde artış meydana getirecektir. Bu bağlamda işletmeler var olan müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirerek karlı gelir büyümesi sağlayabilirler. Bu onların mevcut olan

veya ek ürün ve hizmetlerini daha çok satmalarına yardımcı olur. Bununla birlikte işletmeler tamamen yeni ürün satarak, tümüyle yeni müşteri kesimlerine veya yeni pazarlara satış yaparak gelir büyümesi sağlayabilir (Kaplan ve Norton, 2006; 38).

Kooperatifler açısından iş yönetim stratejisi olarak mevcut durumda sürdürme stratejileri uygulanmaktadır. Çünkü kooperatiflerin kuruluş amaçları ve faaliyet konuları bellidir. Bu doğrultuda kooperatifler pazardaki müşteri payını arttırarak, çapraz satışları arttırarak veya faaliyet alanıyla ilgili olarak yeni mal ve hizmet geliştirerek gelirlerini arttırabilirler. Örneğin tarımsal kooperatifler incelendiğinde geçmiş dönemlerde üreticilerin sadece tarımsal girdi olarak adlandırılan gübre, yem, ilaç, tohum vb. ihtiyaçlarını karşılanırken günümüzde bunlara motorin, kömür, tarımsal araç ve gereçler hatta sigortacılık faaliyetleri de eklenmiştir.

Kurumsal performans karnesinin diğer performans boyutlarında yürütülecek tüm uygulamalar, finansal amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunduğu sürece önemini koruyacaktır. Örneğin; başarılı müşteri ilişkileri yönetim süreçleri (müşteri boyutu) amaç ve ölçülerinin sonuçları, esasen finansal amaçlara, yani gelir büyümesi amaçlarına ulaştıracak araçlar olarak değerlendirilmelidir (Gencay, 2010; 140). Müşteri seçimi ve müşteri kazanma çalışmaları, özellikle işletmeler yeni pazarlar ararken ve yeni ürün ve hizmetler eklerken, yeni gelir kaynakları ve artışı sağlamalıdır. Müşteriyi elde tutma ve müşteri büyütme süreçlerinin sonucu ve ürünü, artan müşteri değeri olmalıdır. Bu süreçlerden beklenen sonuçlar, müşterilerin harcamalarından daha fazla pay almayı ve ilişkinin kapsamını ve uzunluğunu (ömür boyu müşteri değeri) arttırmayı içermelidir. Bununla birlikte etkili müşteri yönetimi, işletmelerin kendilerine uygun olarak kullandıkları otomasyon ve bilgi sistemleri ile işletmelerin verimlilik hedeflerine de katkı sağlayacaktır (Kaplan ve Norton, 2006; 121).

İşletmeler kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda;

- Yeni ürünler,
- Yeni uygulamalar,
- Yeni müşteri ve pazarlar,
- Yeni fiyatlandırma stratejileri,

- Yeni ilişkiler (kurum içindeki farklı birimlerin işbirliği yaparak yeni ürünler geliştirmeleri veya satmaları); gibi gelir artışının temelini oluşturan seçeneklerden kendileri için uygun olan stratejileri belirlemeleri gerekmektedir.

Kooperatiflerde, finansal performansın artırılması amacıyla tercih edilebilecek stratejik amaçlardan birisi olan gelir artışı stratejileri açısından incelendiğinde, her birim kooperatifin, iyi yönetildiği takdirde avantaj sağlayabilecek birçok özgün niteliğe sahip oldukları görülmektedir. Kooperatiflere, gelirlerini artırma fırsatları sunan (finansal amaçlar ve ölçütlerin belirlenmesinde, üzerinde durulması ve sorgulanması gereken) avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Satış ve kredilendirme işlemlerinin birlikte yapılıyor olmasından dolayı çift yönlü gelir getirisi
- Ürün çeşitliliği
- Çapraz satış imkânlarının çok olması
- Devlet tarafından verilen desteklerin kooperatifler aracılığıyla verilmesinin üreticilerin kooperatiflere olan ilgisinin artması
- Üreticilerin faaliyetlerinin sürekli olmasından dolayı mevcut müşteri yapısının korunması

Kooperatifler, kurumsal performans karnelerini oluştururken, finansal hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalarında, gelir artışı ile ilgili olarak, sahip oldukları avantajları ve yetenekleri de kapsayan, kendilerine has amaç ve ölçütleri de belirlemeleri gerekmektedir.

2.3.1.3. Maliyetlerin Düşürülmesi/ Verimliliğin Arttırılması

İşletmeler finansal hedeflere ulaşabilmek amacıyla gelir artışı sağlamanın yanı sıra maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin arttırılması yönünde çalışmalarda bulunurlar. Bu doğrultuda kooperatifler işletme giderlerinin azaltılması ve işletme gelir/gider dengesinin oluşturulması gibi yöntemleri uygulayabilirler.

Kooperatiflerin giderlerinin büyük çoğunluğunu genel yönetim giderleri ve finansman giderleri oluşturmaktadır. Genel yönetim giderleri içerisinde ise personel giderlerinin payı çok yüksektir. Finansman giderleri bağlamında kooperatifler öz kaynakları yetersiz olduğundan yabancı kaynak kullanmak zorundadır. Bu kapsamda eğer kaynaklar doğru

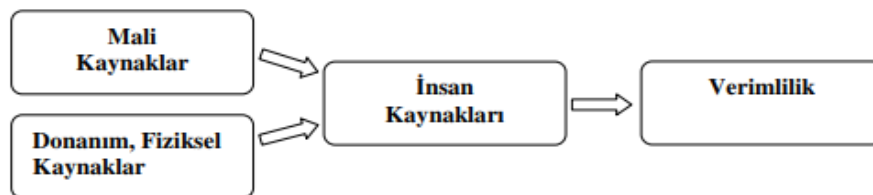
ve etkin bir şekilde kullanılmaz ise kooperatiflerin finansman giderlerinde artışa neden olacaktır.

İşletmelerin büyük çoğunluğu satış, yönetim ve genel giderlerini düşürmek için bir takım çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmaların ne kadar başarılı olduğu, faaliyete dayalı maliyet analizi olarak ifade edilen yöntemle giderlerin kesin miktarının veya toplam maliyetlerin gelirlere yüzdesel oranının ölçülmesi ile belli olur. Faaliyete dayalı maliyet analizi, dolaylı, destekleyici ve idari kaynaklarla, işletmenin bu kaynakları kullanarak yaptığı faaliyet ve işlemler ve bu işlemler sonucunda elde edilen hizmet ve ürünler arasında bir ilişki kurmasını sağlar (Kaplan ve Norton, 2015; 73).

Finansal ağırlıklı bir stratejinin ikinci boyutu olan verimlilikte iyileşme iki farklı şekilde gerçekleştirilebilir. İlk olarak işletmeler dolaylı ve dolaysız harcamaları azaltarak maliyetleri düşürebilirler. Maliyetlerin düşürülmesi, aynı çıktının elde edilebilmesi için işletmelerin çalışanlara, hammaddeye, enerjiye daha az harcama yapmasını sağlar. İkincisi ise işletmeler finansal ve fiziksel varlıklarını daha etkin bir biçimde kullanarak, belli bir iş seviyesini desteklemek için gerekli olan işi ve sabit sermayeyi azaltabilirler (Kaplan ve Norton, 2006; 40).

İşletmelerin finansal boyutta belirledikleri stratejiler, uzun vadeli (büyüme) ve kısa vadeli (üretkenlik/verimlilik) boyutlarının her ikisini de içermelidir. Bu iki kuvvetin (büyüme-üretkenlik) eş zamanlı dengelenmesi, kurumsal performans karnesinin diğer boyutları için temel alınan düzenleyici çerçeveyi oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 2006; 40, Gencay, 2010; 143).

İnsan kaynakları diğer kaynaklar olarak ifade edilen mali ve fiziksel kaynaklara yön vererek bu kaynakların etkin kullanımını sağlayarak işletmelerin verimliliğini arttırmırlar. İnsan kaynaklarının verimlilik sağlamadaki kritik rolü Şekil 6'da gösterilmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 10).



Şekil 6: İnsan Kaynaklarının Verimlilik Yaratmadaki Rolü

Kaynak: Palmer, Margeret, J., Winters, Kenneth, T., “İnsan Kaynakları”, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayıncılık, 1993. s.10.

Kooperatifler ortakların ihtiyaç duydukları malların satışını gerçekleştirerek perakende sektörüne, kredi ve sigortacılık faaliyetleri ile bankacılık sektörüne benzerlik gösterdiğinden hizmet işletmeleri olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalarda insan kaynaklarına yönelik uygulamalar büyük önem arz etmektedir. Çünkü hizmet işletmeleri emek-yoğun işletmeler olduğundan bu işletmelerde verimlilik, genellikle çalışanların verimliliğiyle ilişkilendirilmektedir.

Kooperatifler hizmet sunan işletmeler olarak değerlendirildiğinden örgütsel verimliliğin artırılmasında çalışanlar çok önemli rol oynamaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar teşvik edilmeli, motivasyonları sağlanmalı ve onların yaratıcılıklarını geliştirebilecek çalışma ortamlarının yaratılması gerekmektedir. Böylelikle yüksek hizmet kalitesinin temel unsuru sayılan işgücü verimliliğinin sağlanmasıyla, giderlerde azalma, müşteri memnuniyeti ve sadakatinde artış ile birlikte gelirlerin artması ve finansal hedeflerin gerçekleşmesi mümkün olacaktır (Gencay, 2010; 144).

2.3.1.4. Güçlü Finansal Yapı

Sermayenin karlılığı, yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer gibi amaçlar gelirleri çoğaltmak, giderleri azaltmak ve aktiflerin kullanımını arttırmak için uygulanan finansal stratejilerin sağladığı başarıyı değerlendiren genel ölçülerdir. İşletmeler, sermayelerini arttırarak finansal yapılarını güçlendirmek için kullanacakları özel yöntemleri belirlemeleri gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: 73).

Kooperatiflerin sermayesi ortaklarının kayıt olurken yatırmak zorunda oldukları sermaye tutarları ve sonradan ortaklardan alınan bağış ve fonlardan oluşmaktadır. Fakat çoğu zaman ortakların ödemekle yükümlü oldukları sermayeleri zamanında ödememesi ve bu tutarların düşük olmasından dolayı kooperatiflerin finansal yapıları güçlü değildir. Ayrıca kooperatiflerin kullandırmış oldukları kredilerin tahsilatı vade tarihinde yapılmaz ise faaliyetlerin devamlılığının sağlanabilmesi için kooperatifler daha çok yabancı kaynak kullanmak zorunda kalmaktadır. Bu durum kooperatiflerin karlılığını ve yatırım maliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Kooperatifler faaliyette buldukları alana özgü olarak, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, gelir artışı ve finansal yapının güçlendirilmesi stratejileri gibi finansal konuları detaylandırarak, vizyon ve stratejileri doğrultusunda kendilerine finansal amaç ve ölçüler belirlemelidirler. Belirlenen finansal amaç ve ölçüler kurumsal

performans karnesinin diğler boyutlarında belirlenecek amaç ve ölçülere yön verecek ve tüm boyutlardaki amaç ve ölçüleri ilişkilendirerek, dengeleyecek çerçeveyi oluşturacaktır. Böylece kurumsal performansta atılım yapmayı sağlayacak, küresel rekabet şartlarında ilerleyebilecek dinamik bir yapının oluşturulması ve sürekliliğı sağlanabilecektir (Gencay, 2010; 145).

2.3.2. Kooperatif İşletmelerinde Ortak Boyutu

Ortak (müşteri) boyutu, örgütsel stratejinin hedef müşteri kitleleri için belirlediğı değer önerilerini ölçmek olarak ifade edilmektedir (Bento, Bento ve White, 2013: 51). Herhangi bir iş stratejisinin temeli, şirketin sunduğı ürün, fiyat, hizmet, ilişki ve imajın özgün bileşimini ifade eden müşteri değer önerisidir (Kaplan ve Norton, 2001: 93). Geçmiş dönemlerde işletmeler genellikle kendi iç yeterlilikleri olarak belirtilen ürünlerin performansı ve teknolojik yeniliklere yoğunlaşmışlardır. Müşterilerinin ihtiyaçlarını anlayamayan işletmeler, rakiplerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlayarak onlara uygun ürün ve hizmet üretmesi neticesinde rakiplerinden geri de kalmışlardır. Bundan dolayı işletmeler yönünü dışa yani müşteriye yöneltmek zorunda kalmışlardır.

Kurumsal performans karnesinin ortak boyutunda işletmeler rekabet edecekleri müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde örgütün göstereceğı performansın amaçlarını tanımlamalıdır. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, işletmenin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu, işletmelerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar. Aynı zamanda işletmelerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de kesin olarak tanımlamalarına ve ölçmelerine imkân verir. Performans karnesinin müşteri boyutu amaç ve ölçütleri hedef pazar kesimlerinin belirlenmesi, müşteri boyutu temel ölçü grubunun oluşturulması ve müşteri değer tekliflerinin belirlenmesi olmak üzere aşamada oluşturulabilir (Kaplan ve Norton, 1996: 64).

2.3.2.1. Hedef Pazar Kesimlerinin Belirlenmesi

İşletmeler rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde yaşamını sürdürmek ve uzun dönemde yüksek performansa ulaşmak istiyor ise müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri üretmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bu konuda başarılı olabilmeleri için öncelikle mevcut ve potansiyel müşteriler içindeki pazar kesimlerini

tanımlamalı ve hangi kesimde daha çok rekabet etmek istedikleri konusunda karar vermelidir (Kaplan ve Norton, 2015: 82).

Kooperatiflerde ortak boyutunun amaç ve ölçülerinin belirlenmesi aşamasında, öncelikle hedef pazar kesimleri detaylı bir şekilde analiz edilerek, farklı müşteri ve pazar kesimleri ile onların ürün ve hizmetlerin fiyatı, kalitesi, güvenilirliği ve hizmet kalitesi gibi özellikleri ile ilgili kooperatiften olan beklenti ve istekleri belirlenmelidir.

Kooperatifler belirli alanlarda faaliyet göstermek için kurulduklarından mevcut ve potansiyel müşterileri genellikle homojen özelliklere sahiptir. Bundan dolayı benzer ürün ve hizmetleri tercih ederler ve tercihte buldukları ürün ve hizmetler hakkındaki değerlendirmeleri de birbirine yakındır. Burada farklılık sadece ürün ve hizmet sunum süreçlerinde görülmektedir. Bu doğrultuda mevcut ve potansiyel ortakların tanınması hedef pazar kesim belirleme çalışmalarının başarısını ve dolayısıyla kooperatiflerin performans karnesi ortak (müşteri) boyutundaki amaç ve ölçülerin doğru şekilde belirlenmesi noktasındaki başarısını önemli şekilde etkileyecektir.

Tanıma süreci kooperatiflerin mevcut ve eski ortaklarını ya da potansiyel ortakları kapsayabilir. Hedef ortakların borç ödeme alışkanlıkları, gelir düzeyleri, üretmekte olduğu ürün deseni gibi güvenilir bilgilere ihtiyaç vardır.

İşletmelerin, müşterileri tanıma sürecinin başlangıcında aşağıdaki çalışmaları yapması gerekmektedir (Mcnealy, 1994: 90).

- Müşteri listelerinin hazırlanması ve bu müşterilere ait tüm kişisel ve genel bilgilerin bilgisayar ortamında tutulması,
- Süreklilik arz eden, işletme açısından etkisi ve potansiyeli diğerlerine göre farklı olan, önemli olarak nitelendirilen misafir listesinin oluşturulması,
- Sadakati ön planda tutan, işletmenin beğenilmesini ve tercih sebebi olmasını sağlayan unsurların belirlenmesi,
- Eski müşterilerle görüşülmesi, kim olduklarının ve ayrılık sebeplerinin belirlenmesi,
- Potansiyel müşterilerle görüşerek, işletmeden beklentileri konusunda bilgi edinilmesi gerekmektedir.

Kooperatifler her ne kadar homojen müşteri ve hizmet yapılarına sahip olsa da yaşanan rekabet ortamı ve küçülen pazarda yaşamlarını sürdürebilmeleri için kendine özgü niteliklerle, mevcut ve potansiyel ortaklarını yakından tanıyarak, hedef pazar kesimlerini belirlemeye yönelik düzenli çalışmalar yapmalı ve bu çalışmaları düzenli bir şekilde devam ettirmeleri gerekmektedir.

Kooperatiflerde performans karnesi ortak boyutu amaç ve ölçülerinin tasarlanmasında ve özellikle ortak memnuniyeti ve ortak sadakatının sağlanması gibi etkileşimli süreçlerin başlangıcında hedef pazar kesimlerinin belirlenmesi ve ortakların tanınması (müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi) ilk adımı oluşturmaktadır(Gencay, 2010; 149).

2.3.2.2. Ortak Boyutu Temel Ölçü Grubunun Oluşturulması

Kurumsal performans karnesi müşteri boyutu oluşturma sürecinin ikinci aşaması müşteri boyutu temel ölçü grubunun oluşturulmasıdır. Müşteri boyutunda irdelenmesi gereken temel ölçüler Kaplan ve Norton'a göre tüm işletmelerde benzerlik göstermektedir. Bu temel ölçüler birinci bölümde yer alan Şekil 4'de gösterildiği gibi bir nedensel ilişkiler zinciri içinde gruplandırılabilir (Kaplan ve Norton, 2015: 86).

Kooperatiflerin kurumsal performans karnesinin oluşturulması sürecinde müşteri tatmini/ ortak memnuniyeti ve ortak devamlılığı/ ortak sadakati gibi temel ölçü gruplarının ön plana çıktığı görülmektedir. Sebep sonuç ilişkileri doğrultusunda ortak tatminin yeni ortak kazanma, ortak sadakati ve ortak karlılığının temelini oluşturan faktörler olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte pazar payının arttırılmasının temelinde de ortak kazanma ve ortak sadakati bulunmaktadır.

2.3.2.2.1. Ortak Memnuniyeti

Müşterilerin işletmeler için öneminin giderek arttığı günümüzde, müşterileri ile sağlam ilişkiler kurabilen, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilen, onların tercihlerini doğru tespit ederek onların satın alma alışkanlıklarına yönelik mal ve hizmet üreten işletmeler bu rekabet ortamında ayakta kalabileceklerdir. Bu bağlamda müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için müşterinin ne istediğinin ve beklediğinin bilinmesi gerekmektedir (Ilgın ve Soybalı, 2017: 3). Müşteri beklentilerinin üzerine çıkan veya beklentileri tam karşılayan işletmeler müşteri memnuniyetini yakalamış sayılmakta ve müşteri hizmeti kaliteli olarak algılanmaktadır (Stanton, Etzel ve Walker, 1994:159).

Müşteriler, ürün ve hizmetlerin tekrar alımı ve kullanımını sonucunda ürün ve hizmete yönelik bir tavır geliştirmektedirler. Bu çerçevede oluşturulan tavır, geliştirdikleri tecrübelere dayalı oldukça sabit bir sevme veya sevmeme durumu olarak tanımlanabilmektedir (Oliver, 1997: 20).

Müşteri memnuniyeti yüksek olan işletmelerde müşteriler yüksek oranda aynı işletmeyi tercih ederler. Bu durumda olan işletmelerin her dönemde müşteri kazanmasına ihtiyaç yoktur. Müşteri kazanma maliyetlerine katlanmayan işletmelerde maliyetlerin düşmesi ve karlılığın artması söz konusu olacaktır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde müşteri memnuniyeti sağlamanın temel sebebi müşteri sadakatının sağlanmasıdır.

Müşteri memnuniyetinin oluşturma sürecine yönelik olarak farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da genel anlamda müşteri memnuniyet süreci müşterilerin tanınması, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi, müşteri algılamalarının ölçümü, hareket planının geliştirilmesi birbirini takip eden dört ayrı işlemde meydana gelmektedir. Müşteri memnuniyetine yönelik çalışmaların sürekliliğinin sağlanabilmesi için, oluşturulan her bir bölümün sürekli olarak kontrol edilmesi gerekmektedir (Mcnealy, 1994: 78).

Kooperatiflerde ortak istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik çalışmalarda, kooperatiflerin ürün ve hizmetlerin çeşitliliği ve kalitesi, kooperatif çalışanlarının ortaklara yaklaşımı, kooperatif hizmetlerinin zamanlaması ve hızlılığı, kooperatif çalışanlarına olan güven gibi konuların sorgulanması ortak memnuniyetinin sağlanması açısından önemlidir.

2.3.2.2.2. Ortak Sadakati

Müşteri sadakati, işletme ile müşteri arasında uzun dönemli ilişki kurulmasını ifade etmektedir. İşletmeler için pazar payını korumak veya arttırmak için en iyi yöntem mevcut müşterilerin korunmasıdır. Ayrıca yeni müşteri kazanmanın maliyeti mevcut müşteriyi koruma maliyetinden daha yüksektir. Müşteri sadakati davranışsal, tutumsal ve karma olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Belirli bir zaman dilimi içinde bir markanın veya bir hizmetin tercih edilmesidir. Örnek olarak tarımsal kooperatifler açısından ürünün büyüme döneminde ihtiyaç duyduğu belirli marka gübreyi kooperatiftan satın alması verilebilir. Tutumsal boyutta ise müşterilerin tekrar satın almaları yanında onların ürün ve hizmetleri başkalarına tavsiye etmeleri ile ilgilidir. Bu boyutta ürün veya hizmeti satın

almak gerekmemekte onu diğer müşterilere tavsiye etmekte sadakatin göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Bowen ve Chen, 2001; 214).

Kooperatifler belirli pazar kesimlerine hitap ettiklerinden potansiyel ortak sayısı çok fazla değildir. Bu nedenle kooperatifler için mevcut ortakların korunması önem arz etmektedir. Kooperatiflerin ürün ve hizmetlerinden yararlanan ortakların faaliyetleri belirli periyotlarla tekrarlanmakta ve süreklilik arz etmektedir. Bundan dolayı ortaklar belirli dönemlerde kooperatif ürün ve hizmetlerinden yararlanmak durumundadır. Bu durum kooperatiflerde ortak sadakatının sağlanabilmesine avantaj oluşturmaktadır. Ayrıca bütün işletmelerde olduğu gibi kooperatiflerde de sadık ortak sayısının fazlalığı fiyat, reklam, maliyet, kalite, hizmet sunumu gibi kritik önem taşıyan özellikler ile doğrudan ilişkilidir.

Kooperatiflerde sadık ortak elde etme konusu, ortak boyutu amaç ve ölçülerinin oluşturulması, ölçülmesi ve değerlendirilmesinde üzerinde durulması ve sorgulanması gerekmektedir. Böylelikle kooperatifler kurumsal performans karnesi oluşturma sürecinde ortak sadakati ile ilgili özgün amaç ve ölçüler belirleyebilirler.

2.3.2.2.3. Ortak Değer Tekliflerinin Belirlenmesi

Müşteri değeri, müşterinin satın aldığı ürün/hizmet ile parasal değerini kıyaslaması sonucunda zihninde oluşan duygusal bir süreç olarak ifade edilmektedir. Müşteriler kendilerine en yüksek değeri sunan işletmelerin ürün ve hizmetlerini tercih etmektedirler (Çetintürk, 2017: 94). Farklı sektörler ve işletmelerin farklı pazar kesimleri içindeki değer teklifleri farklı olsa da birçok işletme için geçerli olabilecek değer tekliflerini oluşturan unsurlar üç kategoride toplanabilir (Kaplan ve Norton, 1996: 73).

- Ürün ve hizmet nitelikleri
- Müşteri ilişkileri
- İmaj ve ün

Ürün ve Hizmet Nitelikleri: Müşteri değer teklifi kapsamında ürün ve hizmetlerin fonksiyonelliği, kalitesi, fiyatı bu boyutta ele alınır. Müşterilerin ürün ve hizmetlere yönelik beklenti ve talepleri sorgulanarak ürün ve hizmetlerin nitelikleri ile ilgili amaç ve ölçüler oluşturulabilir. Bu sorgulamada kooperatiflerin özellikleri ve sunmuş oldukları hizmetler (kredi, satış, ürün değerlendirme, danışmanlık hizmetleri) ayrı ayrı

sorgulanarak her bir ürün ve hizmete yönelik müşteri değer teklifi ile ilgili bilgilere ulaşarak bu bilgiler doğrultusunda amaç ve ölçüler oluşturulabilir.

Müşteri İlişkileri: Kooperatiflerde müşteri istek ve ihtiyaçlarının yanıtlanma süresi, teslim süresi, kolay erişilebilirlik, hizmet kalitesi, personel tutum ve davranışları üzerinde durularak müşterilerin algıları ve neler hissettiklerinin ölçülmesine yönelik sorgulamalarla müşteri amaç ve ölçüleri oluşturulabilir (Gencay, 2010: 157). Kooperatifler ortaklarının üretim yapmak için gerekli olan ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda onların üretmiş oldukları ürünleri alarak onların ürünlerinin pazarlanmasına, sözleşmeli üretim gerçekleştirerek ürünlerine alım garantisi vererek ortak ile kooperatif arasındaki ilişkilerin güçlenmesini sağlayabilir.

İmaj ve Ün: İmaj ve ün boyutu işletmelere müşteri çeken ve müşteri tercihlerini etkileyen ürün ve hizmetlerin güvenilirliği, kalitesi gibi soyut kavramları içerir. İmaj ve ün boyutu bir işletmenin müşterilerine kendisini tanıtmaya ve anlatmaya yardımcı olur. Örneğin tarımsal kooperatiflerde sattığı gübrenin ve hayvan yeminin markası, satmış olduğu zirai ilaçların tesiri müşterileri kooperatiflere bağlı olmasına etkiyen soyut kavramlar olarak ifade edilebilir. Kooperatifler müşterilerin tercihlerini etkileyen ürün ve hizmetlerin soyut özelliklerine yönelik müşteri beklentilerini sorgulayarak imaj ve ün ile ilgili amaç ve ölçüleri oluşturabilirler. Örneğin tarımsal kooperatiflerde sattığı gübrenin ve hayvan yeminin markası, zirai ilaçların etkisi

Kooperatiflerin her birinin özgün nitelikleri ve farklı yapıları olmakla birlikte performans karnesi ortak boyutu amaç ve ölçülerinin belirlenmesi sürecinde öncelikli olarak kooperatifin hedef pazar kesimi belirlenmeli ve potansiyel ortaklar tanınmalıdır. Sonrasında ise ortakların ihtiyaç ve beklentilerinin doğru şekilde belirlenmesine yönelik olarak ortak memnuniyeti, hizmet kalitesi, ortak sadakati gibi konular ele alınmalıdır. Son aşamada ise ortak değer tekliflerinin belirlenmesine yönelik ürün ve hizmet nitelikleri, ortak ilişkileri, imaj ve ün gibi özellikler her kooperatifin kendine özgü nitelikleri kapsamında değerlendirilerek performans karnesi ortak boyutu amaçları ve bu amaçları test edecek ölçüler belirlenmelidir.

2.3.3. Kooperatif İşletmelerinde İç Süreçler Boyutu

Bütün işletmelerde olduğu gibi kooperatiflerde de stratejik ve finansal hedeflere ulaşabilmek için iç süreçlerin doğru biçimde tanımlanmış olması ve bununla birlikte iç

süreçler, operasyonlar- üretim süreçlerinin mükemmel bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bu doğrultuda kooperatiflerde performans karnesi oluşturma sürecinde ortak boyutu tasarlandıktan sonra kooperatiflerin kendine özgü faaliyetleri kapsamında hizmetlerin neler olacağı, bunların hangi yöntemlerle nasıl ortaklara sunulacağı vb. sorularla iç süreçler boyutunun amaç ve bu amaçları test edecek ölçüler üzerinde durulmalıdır.

Bütün işletmeler müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için bir takım farklı işlemler uygularlar. Bu bağlamda işletmeler genel değer zinciri modelini kendine has özelliklere göre bir şablon oluşturabilirler. Genel anlamda yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmetler bu süreç kapsamında değerlendirilmekteyken, kooperatifler açısından operasyonlar süreci ve satış sonrası hizmetler bu kapsamda değerlendirilmektedir.

2.3.3.1. Operasyonlar Süreci

Operasyonel işlemler süreci, müşteriden siparişin alınması ile başlar ve ürün veya hizmetin tedarik edilmesi ve müşteriye teslim edilmesi ile sona erer. Kaplan ve Norton bu kapsamda operasyonlar sürecinde süre, kalite, maliyet unsurlarının yer alması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kurumsal performans karnesi, çift döngülü öğrenme sisteminin önemine dikkat çekerek, doğru stratejilerin oluşturulmasını ve stratejilerin (operasyonel işlemlerde, üretim süreçlerinde, kısaca eyleme geçirilmesinde) doğru uygulanması üzerinde durmaktadır. Eğer operasyonel süreçte elde edilen sonuçlar finansal performansta gelişmeye neden olmuyorsa, yöneticilerin işletme stratejisini veya bu stratejinin uygulanma planlarını yenilemeleri gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: 43). İç süreçler ayrıca müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik olarak neler yapılması gerektiği üzerinde de yoğunlaşmaktadır. İşletme yöneticileri performans karnesinde öncelikli olarak finansal hedefleri belirler, daha sonrasında ise müşteri boyutunda müşteri memnuniyeti ile ilgili hedefleri tanımlarlar. Dolayısıyla içsel süreçler boyutunda yer alacak ölçütlerin müşteri tatminini sağlayacak özellikleri taşıması gerekmektedir (Kaygusuz, 2005: 94).

Bu değerlendirmeler doğrultusunda kooperatiflerin kurumsal performans karnesi oluşturma sürecinde, özgün nitelikleri, kaynak ve kabiliyetleri, faaliyette buldukları pazar çevresi

her bir kooperatif için ayrı ayrı, süre, kalite, maliyet yönleriyle ele alınarak iç süreçlere yönelik amaç ve ölçüler tasarlanmalıdır.

Operasyon sürecinde kooperatifler açısından özellikle birim kooperatifler ile üst birlik olan bölge birlikleri ile koordinasyonun artırılması ortaklara hizmetlerin daha hızlı ve kaliteli bir şekilde sunulmasını sağlayacaktır. Ayrıca kooperatiflerde ürün satışının olmasından dolayı depolarına mal giriş çıkışını beraberinde getirmekte bununla birlikte bu satışlardan veya kullanılan kredilerden dolayı nakit para giriş çıkışı da söz konusu olmaktadır. Eğer bu süreçler doğru şekilde yürütülemez ise operasyonel zararların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır buda işlem maliyetlerini arttıracaktır. Bundan dolayıdır ki operasyonel zararların en aza indirilmesi kooperatiflerin işlem maliyetlerinin azaltılması açısından önem arz etmektedir.

Kooperatiflerde operasyon süreci kapsamında diğer bir önemli nokta kooperatif içi iletişimin geliştirilmesidir. Çünkü kooperatif faaliyetleri çalışanların beraber çalışmasını gerektirmekle birlikte çalışanların bu faaliyetler kapsamında beraber sorumlu olmalarına neden olmaktadır. Bunun için kooperatif faaliyetlerinin daha etkin, daha hızlı ve doğru bir şekilde yerine getirilebilmesi için işletme içinde iletişimin kuvvetli olması gerekmektedir.

2.3.3.2. Satış Sonrası Hizmetler

Satış sonrası hizmet iç süreçler boyutunun son aşaması olup, garanti ve tamir işlemleri, iadeler gibi müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik olarak satıştan sonra yapılan bu tür faaliyetler satış sonrası hizmet kapsamında ele alınmaktadır. Kooperatifler daha çok hizmet sektörünün kapsamında yer alsa da müşterilere direk satışın yapıldığı perakende satış işletmeleri kapsamında da yer aldıklarından satış sonrasında müşterilerin memnun olmadıkları ürünlerin iadesine imkân tanınması veya satışı yapılan zirai alet ve makinaların garantisi gibi satış sonrası işlemlerde satış sonrası hizmetler boyutunda değerlendirilmektedir. Fakat kooperatifler için asıl önemli olan kooperatif hizmetlerinden yararlanan ortakların veya ortak olmayan müşterilerin memnuniyetini sağlayabilmek adına onlarla satış sonrası iletişimin sürdürülmesi ve müşterilerin önceki bilgilerinden yararlanarak bu iletişimin iyileştirilerek geliştirilmesi ve bu kişilerin sadık müşteriye dönüştürülmesidir.

Kaplan ve Norton (2006: 116), işletmelerde müşteriye elde tutmanın ve sadık müşteriler edinmenin, sürekli olarak randımsız müşterilerin yerini alacak yeni müşteriler edinmekten çok daha düşük maliyeti olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca sadık müşteriler işletmelerin ürün ve hizmetlerinin kalitesine değer verirken kendisine sağlanan bu değere karşılık biraz daha yüksek fiyat ödemeyi kabul etmektedirler. Bununla birlikte kendilerini işletmenin bir parçası olarak gören sadık müşteriler fikir ve düşünceleri ile yeni ürünlerin tasarımında önemli rol alırlar ve hizmetlerin kalite zaman ve maliyet anlamında geliştirilmesi doğrultusunda işletmeye öneri sunar ve tavsiyelerde bulunurlar.

Kooperatiflerde satış sonrası hizmet kapsamında öne çıkan unsur kooperatifleri bir hizmet işletmesi gibi ele alarak satış sonrasında ortaklar veya ortak olmayan müşterilerle iletişimi sağlayarak onların her birinin sadık müşteriye dönüştürülmesidir. Bu bağlamda yüksek ortak memnuniyeti ve ortak sadakati kooperatiflerde en önemli rekabet avantajları olarak ele alınmalı ve kurumsal performans karnesi iç süreçler boyutunda satış sonrası hizmetlere dikkat edilmeli ve işletmeye has amaç ve ölçüler belirlenmelidir.

2.3.4. Kooperatif İşletmelerinde Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutu, finansal, müşteri ve iç süreçler boyutunda belirlenen amaçlar ve bu amaçlarla işletmelerin performanslarında artış sağlayabilmesi için gerekli olan altyapıyı oluşturur. Bu boyutta yer alan amaçlar diğer boyutların amaçlarının en mükemmel şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak girişimlerdir (Kaplan ve Norton, 1996: 126).

Kurumların finansal, müşteri ve iç süreçler boyutlarında belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri öğrenme ve gelişme yeteneklerine bağlıdır. Kaplan ve Norton (1996: 127) öğrenme ve gelişme yeteneklerini üç kategoride ele almaktadırlar. Bunlar;

- Beşeri Sermaye (Çalışanların yetenekleri)
- Teknolojik Sermaye (Bilgi Sistemleri)
- Örgütsel Sermaye

olup işletmelerin uzun dönemli değerler üreten ve rekabet avantajı sağlayan gayri maddi varlıkları olarak nitelendirmektedir.

Kooperatiflerde öğrenme ve gelişme boyutu kurumsal performans karnesinin en önemli ve etkin boyutu olarak görülmektedir. Kooperatifler satış ve kredi verme faaliyeti ile

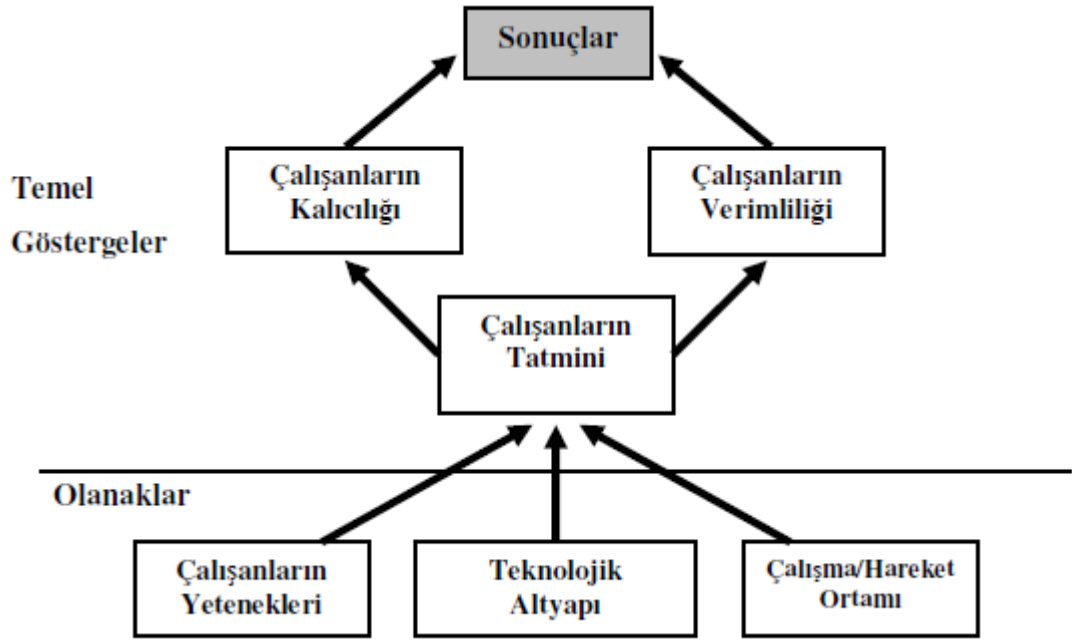
birlikte ortaklarına hizmet sunduğundan, kooperatiflerde öğrenme ve gelişme boyutunda incelenen ve kurumsal performansın temel unsurları olarak görülen beşeri sermaye, bilgi sermayesi ve örgütsel sermaye kapsamındaki unsurlar üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

2.3.4.1. Beşeri Sermaye

Kooperatifler ortaklarına hizmet etmeyi esas edinen temelinde ekonomik faaliyet bulunan örgütlerdir. Kooperatiflerin amacı hizmet olduğundan, kooperatiflerin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi ancak ortak memnuniyeti ile mümkündür. Bu bağlamda ortak memnuniyetinin sağlanması ve kooperatiflerin doğru bir şekilde yönetilmesi çalışanların özellikleriyle yakından ilgilidir.

Kooperatifler birimler halinde farklı bölgelerde faaliyette bulduklarından çalışanların gerek ekonomik ve teknik konularda gerekse insan ilişkileri konusunda bilgili olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda kooperatiflerde yerine getirilen bütün işler ve bu işleri yerine getiren bütün çalışanlar kurumsal performansın önemli birer unsurudur.

Kooperatiflerde olduğu gibi bütün hizmet işletmelerinde de, işletmelerde değer yaratıcı ve rekabet avantajı sağlayan ve kurumsal performansa katkıda bulunan unsurlar olarak, işletmenin yetenekli ve motivasyonlu çalışanları görülmektedir. Çalışanlarla ilgili olarak; çalışanların tatmini, çalışanların üretkenliği, çalışanların kalıcılığı gibi personel süreçleri ve işlem kalitesini doğrudan etkileyen hususlar, kurumsal performans karnesinde, işletmenin beşeri sermayesi kapsamında ayrı bir boyutta ele alınmaktadır. Çalışanlar ile ilgili temel göstergeler Şekil 8’de belirtilmiştir (Kaplan ve Norton, 2015: 157).



Şekil 7: Çalışanlarla İlgili Öğrenme ve Büyüme Göstergesi

Kaynak: Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları, 2015, s.157.

Çalışanların memnuniyeti (tatmini), özellikle müşterilerle direkt ilişkide bulunan kooperatiflerde çalışanların üretkenliklerini ve başarısını kişisel olarak sunmakta ve insanları mutlu ve tatmin etmek temel amaç olarak görülmektedir. Bu doğrultuda kooperatiflerde çalışanların memnuniyeti daha fazla ön plana çıkmaktadır. Çalışma koşulları açısından zor şartlarda çalışan, çok sayıda farklı işi az sayıda kişinin yapmış olduğu bu tür işletmelerde işinden memnun olmayan bir çalışanın verimli olması mümkün değildir.

Modern yönetim anlayışında, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri başarılı veya başarısız yapan unsurların başında çalışanlar gelmektedir. İşletmelerden farklı beklentileri olan çalışanları işletme amaçlarına yönlendirebilmek ve onların performanslarını artırabilmek için, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Çalışanların, işletmelerde mal ve hizmet üretiminde karşılaştığı çalışma koşulları, çalışma yaşam kalitesinin niteliği açısından önemlidir (Tınar, 1996: 125). Bundan dolayıdır ki çalışanların sadece bedensel değil aynı zamanda zihinsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da dikkate alarak çalışma koşullarının iyileştirilerek çalışma yaşam kalitesinin artırılması gerekmektedir (Schulze, 1998: 519).

Kooperatiflerde kurumsal performansın artırılmasında rol oynayacak stratejilerin ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan en önemli unsur çalışanlardır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsal performans karnesi işletmelere, çalışanlarını en önemli rekabet avantajı sağlayan ve değer yaratan unsurlar olarak görmelerini ve bu doğrultuda çalışanların yetenek ve becerilerinin günün gereklerine göre geliştirilmesi için işletmelerin kendine özgü amaç ve ölçüler belirlemelerini önermektedir. Ayrıca işletmeler performans karnesinin tüm boyutlarında belirlenen amaçları destekleyecek yeteneklerin çalışanlara kazandırılması, çalışanların tatmini, üretkenliği ve sürekliliği gibi kurumsal performansı doğrudan etkileyecek konuların değerlendirilmesine yönelik amaç ve ölçüler geliştirmeli ve buradaki gelişmeleri belirli periyotlarla takip etmelidir.

2.3.4.2. Bilgi Sermayesi

Beşeri sermaye, müşteri ve iç süreçler boyutlarında yer alan hedeflere ulaşmak için önemli bir etken olsa da tek başına yeterli değildir. Bu bağlamda bilgi sermayesi işletmelerin belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşmak için insan sermayesi kadar önemlidir. Örneğin işletmelerin kullanmış oldukları otomasyon sistemleri gerek müşteri gerekse piyasaya yönelik doğru bilgilere kısa sürede ulaşılmasını sağlar. Ayrıca ürün, hizmetler ve süreçler hakkında ayrıntılı ve daha kesin bilgilere ulaşılmasında ve geri bildirimde bulunmasına yardımcı olur. Böylelikle otomasyon sistemleri sağladığı bilgilerle kooperatiflerin işleyişini hızlandırıp kolaylaştırırken müşteri hizmetlerini ve müşteriye elde tutma noktasında kooperatiflere katkıda bulunur.

Bilgi sermayesi, teknolojik sermaye ve bilgi birikiminden oluşan bir bileşim olup, bilgi sermayesi uygulamaları işletmelerde kritik olarak kabul edilen yenilik, müşteri yönetimi, operasyon yönetimi gibi süreçleri desteklemek için teknolojik altyapıyı kullanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2006; 251).

Teknoloji, organizasyon performansının artırılmasında kritik bir rol oynar. Rutin ve yoğun emek gerektiren çoğu sürece, daha düşük maliyet daha tutarlı kalite ve daha hızlı işleme zamanları elde etmek için otomasyon sistemleri kullanılabilir. Ayrıca maliyetlerini, kaliteyi, teslimat süresini ve müşteri hizmetlerini sürekli olarak iyileştirmek isteyen bir kuruluş için süreçler, ürünler, hizmetler ve müşterilerle ilgili bilginin ön uç çalışanlar için kullanılabilirliğine dair ölçülerin kritik önemi vardır (Kaplan ve Norton, 2006: 85- 86).

Kooperatiflerde bilgi sermayesi ve otomasyon beşeri sermaye gibi stratejik önem taşıyan unsurlardandır. Özellikle son dönemlerde tamamen ortak odaklı çalışmak zorunda olan kooperatiflerin, günümüzün küresel gerekliliklerine uygun bilgi, otomasyon ve teknolojik sistemler ile desteklenmesi gerekmektedir. Bilgi sistemleri ve teknoloji günümüzde çok hızlı bir şekilde gelişmekte ve insanların istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı ve kaliteli cevap verebilmek için kullanılmaktadır. Kooperatif ortakları bilgi çağının getirdiği süratle bilgiye ulaşmakta ve kendisine uygun şartlarda en iyi hizmeti sunacak olan işletmeleri aramakta ve seçmektedir.

Kooperatiflerde sunulan çeşitli hizmetler ve farklı müşteri yapısı gibi birçok faktör bilgiye, hızlı, doğru ve zamanında ulaşılmasını ve kurumsal performans karnesinin tüm boyutlarında belirlenen amaçlar ile işletmenin stratejik hedeflerine ulaştıracak bilgi sistemleri ve teknolojik alt yapısının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bu amaçla kooperatiflerde, kurumsal performans karnesinin tüm boyutlarında belirlenen amaçları destekleyecek, teknolojik altyapı ve bilgi sistemlerinin yeterliliğini sorgulayacak amaç ve ölçüler belirlenmelidirler.

2.3.4.3. Örgütsel Sermaye

Örgütsel sermaye bir işletmenin belirlemiş olduğu stratejileri uygulayabilmek için gerek duyulan değişim sürecini harekete geçirme ve sürdürme yeteneği olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin gayri maddi varlıkları olarak nitelendirilen örgütsel sermaye ve kapsamındaki unsurlar başarılı bir strateji uygulaması için büyük önem taşır. Kaplan ve Norton örgütsel sermayeyi oluşturan dört unsuru şu şekilde açıklamaktadır (Kaplan ve Norton, 2006; 307).

- **Liderlik:** İşletmelerin stratejiler doğrultusunda harekete geçirilmesi için tüm düzeylerde liderlik özelliklerinin sergilenmesi gerekir.
- **Kültür:** Stratejileri uygulayabilmek için gerekli misyon, vizyon ve esas değerlerin farkındalığının içselleştirilmesini sağlamak gerekir.
- **Uyumlaştırma:** İşletmenin tüm düzeylerinde belirlenen hedef ve amaçların işletme stratejisiyle uyumlaştırılması gerekmektedir.
- **Ekip Çalışması:** Kritik olarak görülen bilginin ve çalışan yeteneklerinin paylaşılması gerektiğini belirtir.

Örgütsel sermaye, stratejiyi uygulamak için gerekli olan değişim ortamını yaratır. Kültürel değerlere, etkili liderliğe, uyumlaştırılmış bir işgücüne ve ekip çalışması ve bilgi paylaşımına dayanmayan kapsamlı bir değişimden söz edilemez. Ölçümlenen şey, yönetilebilir ölçümlenemeyen şey ise unutulur veya kaybolur. Örgütsel sermaye bileşenlerinin her birine, bir stratejiyi başarıyla uygulamak için gerek duyulmaktadır (Kaplan ve Norton, 2006: 306). Bu doğrultuda işletmelerin kurumsal performans karnesi oluşturulurken, örgütsel sermayenin bileşenlerinin her biri ile ilgili amaç ve ölçülerin belirlenmesi gerekmektedir.

Kooperatifler açısından; kültür, liderlik, uyumlaştırma ve ekip çalışması gibi unsurlardan oluşan örgütsel sermaye özellikle bir hizmet işletmesi olan kooperatiflerde en önemli gayri maddi varlıklardan biri olarak değerlendirilebilir. Örgütsel sermaye ve onu oluşturan unsurların her biri, yoğun emek gerektiren, çeşitli hizmet üretim süreçlerini ve farklı müşteri yapılarından oluşan kooperatiflerde, hizmet üretim süreçlerini, stratejik uygulamaları ve kurumsal performansı doğrudan etkileyen temel değerleri ve yetenekleri oluşturmaktadır.

Kooperatifler, kurumsal performans karnelerinde, stratejileri ve yaşanan değişimler doğrultusunda ihtiyaç duyulan ve kooperatiflerin örgütsel sermayesini oluşturan kültür, liderlik, uyumlaştırma ve ekip çalışması konularını kapsayan değişimler ve gereklilikler kapsamında amaç ve ölçüleri belirlemeleri gerekmektedir.

Kooperatif ve kurumsal performans ilişkisi kapsamında ele alınan hususlar bağlamında kooperatifler için oluşturulacak kurumsal performans karnesinde yer alacak amaç ve ölçütlerin doğru şekilde belirlenmesi kurumsal performans karnesinin etkinliğini artıracaktır. Araştırma bölümünde kooperatiflerin kurumsal performans karnesinde hangi amaç ve ölçütlerin olması gerektiği ve bu amaç ve ölçütlerin nasıl belirlendiği ifade edilecektir.

BÖLÜM 3: TARIM KREDİ KOOPRATİFLERİNDE KURUMSAL KARNE OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri

Bu bölümde, çalışma kapsamında ele alınan Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin tarihsel gelişimi, teşkilat yapısı, tarım sektörü açısından önemi aşağıda başlıklar halinde açıklanacaktır.

3.1.1. Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde tarımsal kredinin başlangıcı Mithat Paşa ile özdeşleşerek 1863 yılına kadar gitmektedir. Gerçek anlamda kredi kooperatifçiliği hareketi ise 1929 yılında kabul edilen 1470 Zirai Kredi Kooperatifleri Kanunu ile başlamıştır. Bu yasanın uygulanmasında yaşanan güçlüklerden dolayı, Atatürk'ün direktifleri ile 1935 yılında 2836 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu çıkarılmış ve 1470 sayılı kanuna göre kurulan tarım kredi kooperatifleri ve yeni kurulacak olan kooperatifler bu yasaya tabi olmuşlardır. 1935 yılından 1582 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunun çıkarıldığı 1972 yılına kadar geçen süre içerisinde 2000'den fazla tarım kredi kooperatifi kurulmuştur. Bu yasanın çıkarılmasından sonra tarım kredi kooperatifleri 1977 yılına kadar yasada öngörüldüğü şekilde 16 bölge birliği ile Merkez Birliğini kurmuşlardır. Böylelikle kooperatiflerin Ziraat Bankası'na olan bağımlılıkları önemli ölçüde azalmıştır (www.tarimkredi.org.tr, 2019).

1977 yılından 2005 yılına kadar 1581 sayılı kanunda çok sayıda değişiklik yapılmış olup, son olarak 2005 yılında 553 sayılı genel mektup ile revizyon yapılmıştır. Bu değişiklikler ile (TKK Eylem Planı, 2011),

- Kooperatifler daha demokratik hale getirilmiştir.
- Kooperatifler arası işbirliği ilkesi, ülkemizde ilk kez yasal düzenleme altına alınmıştır.
- Çiftçilere uygun şartlarda tarımsal kredi temin edebilmenin yolu açılarak Ziraat Bankasının yanında diğer yurtiçi bankalar ve finans kuruluşlarından da kredi kullanabilme imkânı sağlanmıştır.
- Tarımsal faaliyette bulunan kişilerin tarım kredi kooperatiflerine ortak olabilmelerine imkân sağlanmıştır.

- Kooperatifler sigortacılık işlemlerinde tam yetkili acentelik hakkına sahip olmuşlardır.
- Çiftçilere ucuz akaryakıt temin edebilmenin yolu açılmıştır.

3.1.2. Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin Teşkilat Yapısı

Tarım Kredi kooperatiflerinde en altta birim kooperatifler, birim kooperatiflerin bağlı olduğu bölge birlikleri ve bölge birliklerinin bağlı olduğu merkez birliği olmak üzere dikey bir teşkilat yapısı bulunmaktadır. Merkez Birliği Teşkilat Şeması Ek'2 de sunulmuştur. Teşkilat şemasında Merkez Birliği Genel Kurulu tarafından seçilen yönetim kurulu en üstte yer almakta olup Genel Müdür yönetim kuruluna bağlı olarak çalışmaktadır. Genel müdüre bağlı olarak genel müdür yardımcıları ve bunlara bağlı olarak genel müdürlük birimleri bulunmaktadır.

Bölge Birliği teşkilat şemasında bölge genel kurulu tarafından seçilen yönetim kurulu ve yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan bölge müdürü idarenin başında bulunmaktadır. Bölge müdürüne bağlı olarak bölge müdür yardımcıları ve bunlara bağlı olarak bölge birliği birimleri bulunmaktadır. Bölge Birliği Teşkilat şeması Ek 3'de sunulmuştur.

Kooperatiflerde de kooperatif genel kurulu tarafından seçilen yönetim kurulu ve yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan kooperatif personeli bulunmaktadır. Kooperatifler bağlı buldukları bölge birliklerine, bölge birlikleri de merkez birliğine bağlı şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir.

3.1.3. Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin Tarım Sektöründeki Yeri

Tarım kredi kooperatifleri ülkemizin tarımsal kredi kullandırma açısından ikinci büyük kuruluşudur. Tarım kredi kooperatifleri yaygın kooperatif ağı ile özellikle banka ve finans kuruluşlarının bulunmadığı yerleşim birimlerinde tarımsal girdi ve kredi ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli rol oynamaktadır.

Tarım kredi kooperatifleri Merkez Birliği, 17 Bölge Birliği ve 1625 birim kooperatif 197 hizmet bürosu ile 36.473 yerleşim yerinde 8.246 personel ile yaklaşık 1 milyon ortağına ve diğer üreticilere hizmet vermektedir. 2017 yıl sonu itibariyle Tarım kredi kooperatifleri ortaklarına 7.6 milyar tarımsal kredi kullandırarak bu alanda sektörde ikinci konumda bulunmaktadır (www.tarimkredi.org.tr, 2019).

Tarım kredi kooperatifleri aralarında Gübretaş, Bereket Sigorta, Tarım Kredi Yem, Tarım Kredi Birlik, Tarkim gibi markaların da bulunduğu 15 Şirketin ana hissedarlığını elinde bulundurmaktadır. Böylelikle üreticilerin ihtiyaç duyduğu girdileri kendi sahip olduğu Őletmelerden tedarik ederek karşılamaktadır. Ayrıca tarım kredi kooperatifleri sahip olduğu Őtirakler vasıtasıyla ortaklarının ve diğer üreticilerin yetiŐtirmiŐ oldukları ürünleri piyasa Şartlarından daha uygun Şartlarda alarak üreticilerin yaşadıkları pazar sorununu ortadan kaldırmakta ve Őtiraklerin ihtiyaç duydukları hammaddeleri tedarik etmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve nemi

Bu çalışmada kooperatiflerin hizmet kalitesini arttırarak üreticilere daha iyi ve kaliteli hizmet verebilmesi için stratejik lme ve değerlendirme sistemi baz alınarak geliştirilen, kooperatiflerin kendi yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri bir kurumsal performans karnesi oluşturulması amaçlanmıştır.

Geleneksel performans ölüm sistemleri genellikle geçmiş dönemlere ve finansal boyuta odaklanarak değerlendirme yapmaktadır. Günümüzde kooperatiflerin belirlemiş oldukları stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmesi, kalitenin artırılarak ortaklara daha iyi hizmet sunabilmesi noktasında tek boyutlu geleneksel lme ve değerlendirme sistemleri, kurumsal performansın llmesi ve değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır. Ayrıca geleneksel performansın llmesinde ve değerlendirme sistemleri müşterilerin istek ve beklentilerindeki değişimlere, teknolojik ve küresel değişimlerin hızına ayak uyduramadığından kooperatiflerin belirlemiş olduğu stratejilere uyum sağlamada, vizyon ve hedef belirlemede yarar sağlamamaktadır.

Kurumsal performans karnesi, geleneksel lme ve değerlendirme sistemlerinin eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiş olup, Őletmeyi finans, müşteri, i süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarıyla ele alan, misyon, vizyon ve hedefleri llebilir hale getirerek gelecekte değer yaratmayı hedefleyen çok boyutlu bütünsel bir kurumsal performans değerleme sistemi geliştirilmesini sağlamaktadır.

Kooperatifler üreticilerin her türlü ihtiyaını karşılamaya yönelik olarak mal ve hizmetleri sunan, bununla birlikte istihdam alanlarının geliştirilmesine, üretim arttırılmasına, tarımın ve küçük çaplı üretimlerin sanayiye entegrasyonuna, piyasaların olumlu yönde regülasyonuna dolayısıyla ülkemizin bir bütün olarak kalkınmasına önemli lde katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde tarım sektöründe üretim

sürdürülebilir olması için önemli bir konumda bulunan kooperatiflerin yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmesi için kurumsal performanslarının çok boyutlu bir ölçme ve değerlendirme sistemi ile ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada kurumsal performans değerlemede geçmiş dönem verilerini ele alarak tek boyut (finansal) üzerinden değerlendirme yapan kooperatiflerde kendilerine özgü faaliyet alanlarından yola çıkarak çok boyutlu performans karnesi oluşturulması amaçlanmıştır. Kurumsal performans karnesi oluşturulmasına yönelik bu çalışma her bir kooperatifin kendine özgü misyon, vizyon ve stratejileri ile bağlantılı olarak kendilerine uyarlayabilecekleri ve kullanabilecekleri bir kurumsal performans karnesi modeli olacaktır.

Geçmişte çok sayıda farklı sektörde ve birçok işletmede uygulanarak olumlu sonuçlar elde edilen kurumsal performans karnesi kooperatiflerin kurumsal performanslarının geliştirilmesi, Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri özelinde diğer tarımsal kooperatiflerinde kullanabileceği performans kriterlerine ilişkin öneri getirmesi ve kooperatiflerin yüksek kurumsal performansa ulaşarak gelecekte varlıklarını devam ettirmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Kooperatiflere yönelik kurumsal performans karnesinin boyutlarına ilişkin amaç ve ölçütlerin belirlenmesinde kullanılacak olan anket formunun tasarımı iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama literatür taramasıdır. İkinci aşama ise literatür taraması sonucu elde edilen veriler ışığında Tarım Kredi Kooperatiflerinde çalışan iki bölge müdür yardımcısı, bir bölge birliği kontrolörü, bir yönetmen ve bir yönetmen yardımcısı olmak üzere toplam beş kişinin katıldığı toplantılar yapılmasıdır. Bu aşamalardan sonra kurumsal performans karnesinin boyutlarına ilişkin amaç ve ölçütleri belirlemeye yönelik anket formu oluşturulmuştur.

Bu bağlamda ilk aşama kapsamında yapılan literatür taramasında kurumsal performans karnesinin boyutlarına ilişkin amaç ve hedefler ile bu amaç ve hedefleri test edecek ölçütlerin belirlenmesinde yararlanılan temel kaynaklara ilişkin olarak; öncelikle Kaplan ve Norton (1996) stratejilerin ölçülmesi kısmında her bir boyuta ilişkin amaç ve ölçütlerin esası ve kapsamından ayrıca bu bölümde belirtilen kurumsal performans karnesini başarılı bir şekilde uygulayan şirketlerin amaç ve ölçütlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca

Niven (2003)'de yer alan kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara ilişkin amaç ve ölçütlerden yararlanılmıştır. Bununla birlikte Coşkun (2006) ve Güner (2006) tarafından sanayi işletmelerine yönelik yapılan çalışmalarda yer alan amaç ve ölçütler ile Gencay (2010) tarafından turizm işletmelerine yönelik çalışmada yer alan kurumsal performans karnesine ilişkin amaç ve ölçütlerden yararlanılmıştır.

Literatür taraması sonucu elde edilen amaç ve ölçütler belirlendikten sonra anket formunun oluşturulmasına yönelik Tarım kredi Kooperatifi çalışanlarının yapacakları toplantılara yönelik çalışma programı belirlenmiştir. Bu çalışma programı haftada iki gün ve her toplantı iki saat olacak şekilde dokuz hafta olarak planlanmıştır. İlk hafta toplantılarda kurumsal performans karnesinin genel yapısı, daha önce yapılan çalışmalar ve kooperatifler için kurumsal performans karnesinin nasıl olacağı ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Kaplan ve Norton tarafından önerilen dört boyutun yeterli olup olmayacağı tartışılmış dört boyutun kooperatifler için yeterli olduğuna karar verilmiştir. Fakat müşteri boyutunun kooperatiflerin yapısı da dikkate alınarak ortak boyutu olarak ele alınmasının daha doğru olacağı düşünülmüştür. Nitekim Gumbus vd. (2002) hastanelerde kurumsal performans karnesi ile ilgili yapmış oldukları çalışmada boyutları organizasyon, süreçler, kalite, pazar payı ve finansal boyut olarak ele almıştır. Harold ve Bensimon (1999) tarafından üniversitelerde kurumsal performans karnesine yönelik çalışmada boyutlar akademik yönetim boyutu, pay sahipleri boyutu, süreçler boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olarak ele alınmıştır. Başpınar (2016) tarafından kurumsal performans karnesinin belediyelerde uygulanması ilgili yaptığı çalışmada müşteri boyutunu “vatandaş boyutu” olarak ele almış yine Korkmaz (2011) tarafından kurumsal performans karnesinin hastanelerde uygulanması ile ilgili yapmış olduğu çalışmada müşteri boyutunu “hasta boyutu” olarak ele almıştır. İlk hafta yapılan toplantılarda ayrıca sonraki haftalarda hangi boyutun hangi hafta ele alınacağı ve toplantıların nasıl gerçekleştirileceği belirlenmiştir.

Tablo 9
Kooperatifler İçin Kurumsal Performans Karnesi Anket Formu Oluşturma
Toplantı Programı

Toplantı Haftası	Kurumsal Performans Karnesi Anket Formu Oluşturma Çalışmalarında Ele Alınan Konular
1.Hafta	Kurumsal Performans Karnesinin Genel Yapısı, Literatürde Taraması, Kooperatifler İçin Kurumsal Performans Karnesi
2.Hafta	Finansal Boyuta İlişkin Amaç/Hedeflerin ve Bunları Test Edecek Ölçütlerin Belirlenmesi (Kooperatif Faaliyetleri, Gelir Artışı)
3. Hafta	Finansal Boyuta İlişkin Amaç/Hedeflerin ve Bunları Test Edecek Ölçütlerin Belirlenmesi (Faaliyetlerin Verimliliği, Güçlü Finansal Yapı)
4.Hafta	Ortak Boyutuna İlişkin Amaç/Hedeflerin ve Bunları Test Edecek Ölçütlerin Belirlenmesi (Ortak Kazanma, Ortakları Elde Tutma)
5.Hafta	Ortak Boyutuna İlişkin Amaç/Hedeflerin ve Bunları Test Edecek Ölçütlerin Belirlenmesi (Ortakları Elde Tutma, Ortak Memnuniyeti)
6.Hafta	Öğrenme ve Gelişme Boyutuna İlişkin Amaç/Hedeflerin ve Bunları Test Edecek Ölçütlerin Belirlenmesi (Beşeri Sermaye, Teknolojik Sermaye)
7.Hafta	Öğrenme ve Gelişme Boyutuna İlişkin Amaç/Hedeflerin ve Bunları Test Edecek Ölçütlerin Belirlenmesi (Teknolojik Sermaye, Örgütsel Sermaye)
8.Hafta	İç Süreçler Boyutuna İlişkin Amaç/Hedeflerin ve Bunları Test Edecek Ölçütlerin Belirlenmesi (Operasyonlar Süreci, Satış Sonrası Hizmetler)
9.Hafta	Yapılan Çalışmanın Genel Değerlendirmesi

Bu doğrultuda boyutlar finans, ortak, öğrenme ve gelişme, iç süreçler boyutları sırasıyla ele alınmış olup Tablo 9’da toplantı programına yer verilmiştir. Boyutların ele alınarak değerlendirildiği toplantılarda kooperatifler açısından stratejik hedef ve amaçlar ile bunları test edecek ölçütlerin neler olabileceği ile ilgili olarak katılımcılar fikirlerini gerek literatürde yer alan gerekse daha önce yapılan çalışmalar ışığında açık bir şekilde dile getirmiştir. Bütün katılımcılar tarafından önerilen fikirler tartışılmış ve son olarak herkes tarafından onaylanan öneriler kabul edilmiş olup bütün boyutlara ilişkin stratejik amaç ve hedefler ile bunları test edecek ölçütler belirlenirken bu tekrarlanmıştır.

Bu kapsamda oluşturulan anket formunda katılımcılara değerlendirmeleri için finansal boyuta yönelik 11 stratejik hedef ve amaç ile bunları test edecek 21 ölçüt, ortak boyutunda 10 stratejik amaç ve hedef ile 15 ölçüt, öğrenme ve gelişme boyutunda 8 stratejik amaç ve hedef ile 16 ölçüt ve iç süreçler boyutunda 9 stratejik amaç ve hedef ile 11 ölçüt için önemsizden çok önemliye doğru yer almaktadır. Ayrıca her bir boyut için katılımcılara ilave stratejik amaç ve hedef ile bunları test edecek ölçütlere yönelik önerileri de açık uçlu sorular yardımıyla sorulmuştur.

Anket formu oluşturulduktan sonra uygulama öncesinde geçerlilik ve güvenilirlik konularında öncelikle dört akademisyen ve dört yönetici tarafından incelenmiştir.

Sonrasında örneklem içerisinde yer alan on yöneticiye pilot uygulama yapılarak, soruların anlaşılabilirliği ve anket tamamlama süresine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Anket formlarının eksiksiz ve doğru şekilde doldurulabilmesi için Genel Müdürlük ve 17 Bölge Müdürlüğünden birer kişi belirlenerek, bu kişilere anketin nasıl uygulanacağı anlatılmıştır. Ek'1 de sunulan anket formları posta yoluyla belirlenen kişilere gönderilerek ilgili birimlerdeki yöneticilerle anketlerin yapılması ve verilerin toplanması sağlanmıştır. Elde edilen verileri frekans analizi yöntemiyle analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Toplanan verilerin analizi ve değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda amaçlanan örnek kurumsal performans karnesi oluşturulmuştur.

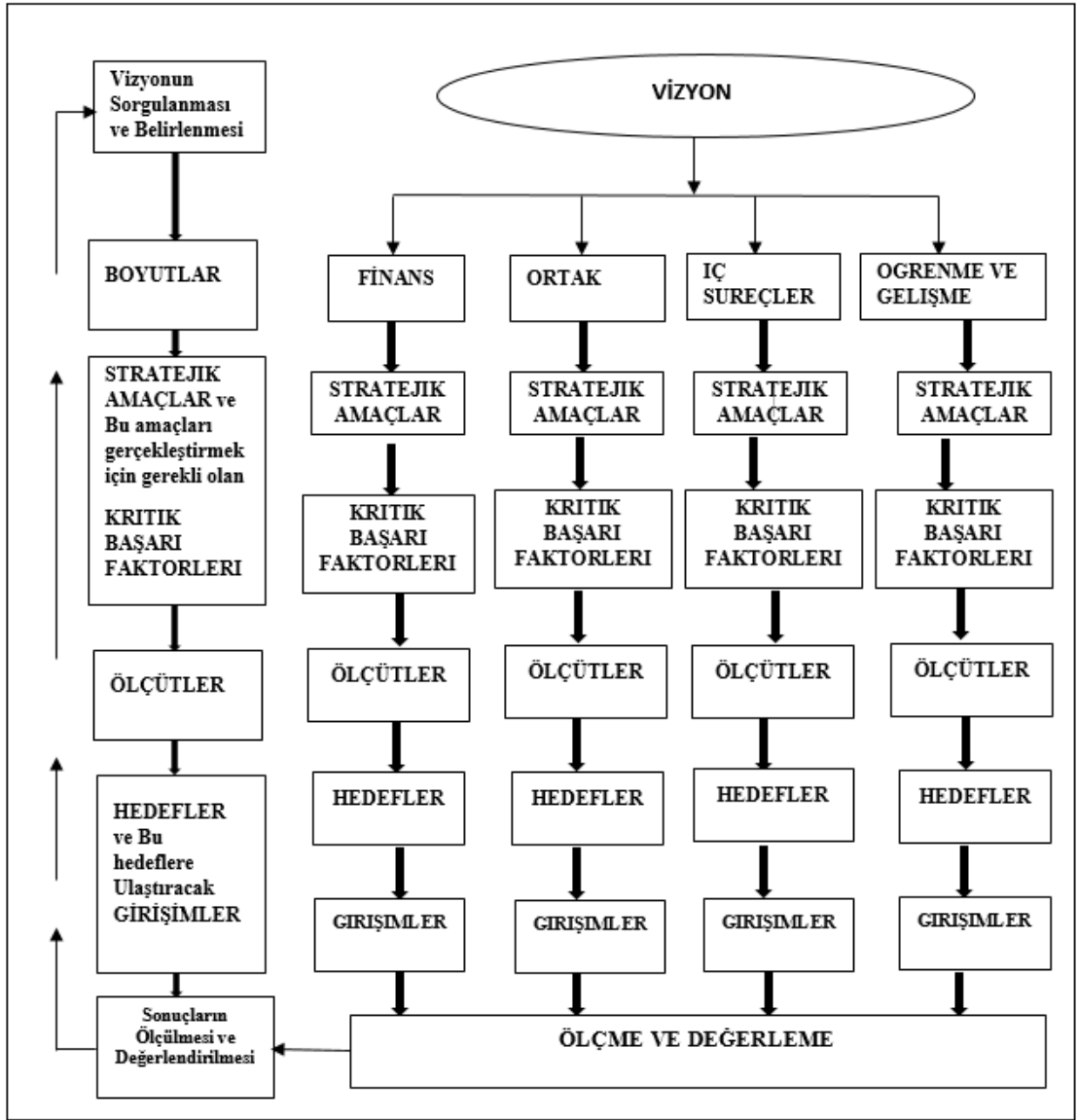
3.4. Kurumsal Performans Karnesi Oluşturma Süreci

Araştırma konusunu oluşturan kooperatiflerde kurumsal performans değerlendirme ve kurumsal performans karnesi oluşturulmasında temel konular şunlardır;

- Kooperatiflerde uygulanmakta olan kurumsal performans karnesinin yeterliliğinin sorgulanması,
- Kooperatiflerde kurumsal performans karnesi sisteminin uygulanabilirliğinin yöneticilerin görüşlerine başvurularak sorgulanması,
- Kooperatiflerde kurumsal performans karnesi oluşturulmasında kullanabilecek amaç ve hedefler ile bu amaçları test etmeye yönelik ölçütlerin belirlenmesi.

Bu doğrultudan hareketle yürütülen çalışmada, kooperatiflerde performans değerlemede kullanılan ve performans karnesi olarak ifade edilen yöntemde önemli eksikliklerin ve sorunların olduğu ve bu sorunların çözümüne yönelik izlenmesi gereken yolda kurumsal performans karnesi yönteminin örnek alınması ve önerilmesinin uygun ve gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen kurumsal performans karnesi (BSC) oluşturma süreci, Olve ve Wetter tarafından “Performance Drivers” isimli eserde şematize edilmiş olup, çalışmanın odağındaki kurumsal performans karnesi oluşturma süreci Gençay (2010: 191) den uyarlanarak oluşturulmuştur. Bu süreç, kooperatiflerin kendine özgü yapılarına uyarlayabilecekleri ve kurumsal performans karnelerini oluşturmada kullanabilecekleri bir modeli ortaya koymaktadır.



Şekil 8: Kurumsal Performans Karnesi (BSC) Oluşturma Süreci

Kaynak: İbrahim Gençay, “Kurumsal Performans Değerleme Ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi” Doktora Tezi, 2010, s. 191.

Kurumsal performans karnesi oluşturma süreci Şekil 9’da gösterildiği üzere altı aşamadan oluşmaktadır. Kooperatifler öncelikli olarak vizyonunu belirlemeli ve bu vizyonu kooperatiflerin tüm kademeleri tarafından bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır. Sonraki aşamada belirlenen vizyon doğrultusunda her bir boyuta yönelik stratejik amaçlar ayrı ayrı sorgulanmalı ve cevaplanmalıdır. Üçüncü aşamada her bir boyut için belirlenen stratejik amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli olan kritik başarı faktörlerinin, kaynak ve yeteneklerin neler olduğu ve işletmenin bunlara sahip olup olmadığı belirlenmelidir. Dördüncü aşama ise belirlenen stratejik amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği ya da ne kadar gerçekleştiğini tespit edebilmek için kullanılacak ölçütlerin belirlenmesidir.

Sonraki aşama ise belirlenen stratejik amaçlar doğrultusunda hedeflerin neler olabileceğinin ve bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken girişimlerin ve eylemlerin belirlenerek planlanmasıdır. Son aşamada ise tüm faaliyetlerin sonuçları belirlenen ölçütler kullanılarak değerlendirilmeli ve elde edilen bilgiler doğrultusunda sürecin yenilenecek devam etmesi sağlanmalıdır.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırmaya konu olması olası bütün katılımcıların yer aldığı (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 139), içerisinden araştırma örnekleminin seçildiği topluluk olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 127). Örneklem, belli bir evrenden, belirli kurallara seçilmiş ve evreni temsil yeterliliği kabul edilen alt kümedir (Karasar, 2015: 110). Örnekleme ise, araştırma konusu yapılan bilginin genellenebilirliğini tahmin etmek için evrenden belirli bir örneklem seçme sürecidir (Karagöz, 2017: 54). Örneklemenin, araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği (tüme varım) veriyi, evreninin tamamını tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktadır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 140). Örnekleme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra örneklemin sayısının çok önemli olmadığı, esas önemli olan konunun yeterli sayıdaki örneklemin evrenden doğru bir teknikle seçilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 125).

Araştırmanın evrenini Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinde birim kooperatif, bölge birlikleri ve Merkez Birliğinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Kurumsal performans karnesinin hedef ve ölçütleri kooperatiflerin vizyon ve stratejileri göz önüne alınarak belirlendiğinden bu noktada karar vericiler Genel Müdürlük ve Bölge Birliklerindeki orta ve üst düzey yöneticilerdir. Bu bağlamda çalışmamızda örneklem belirleme yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kasti (kararsal) örnekleme yöntemi kullanılmış olup örneklem olarak Genel Müdürlük ile Sakarya, Tekirdağ, Balıkesir, Ankara, Kütahya, İzmir, Samsun, Trabzon, Konya, Kayseri, Mersin, Antalya, Erzurum, Malatya, Şanlıurfa, Sivas ve Gaziantep illerinde bulunan 17 bölge müdürlüğünde çalışan yöneticiler belirlenmiştir. Yöneticiler genel müdürlükte; genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı, birim müdürü, müfettiş ve uzmandan oluşmaktadır. Bölge Birliklerinde ise bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı, kontrolör ve uzmandan oluşmaktadır.

Bu kapsamda 140 yöneticiye anket gönderilmiş bu anketlere 105 yönetici tarafından geri dönüş yapılmış olup anketlerin cevaplanma oranı %75 olarak gerçekleşmiştir.

3.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcılara ait demografik bulgular ile kurumsal performans karnesinin dört boyutuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

3.6.1. Katılımcıların Ait Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10
Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		f	%
Kurumdaki Konumu	Genel Müdür Yrd.	2	1,90
	Daire Başkanı	3	2,86
	Birim Müdürü	9	8,57
	Bölge Müdürü	14	13,33
	Bölge Müdür Yrd.	33	31,43
	Uzman	9	8,57
	Müfettiş	8	7,62
	Kontrolör	27	25,71
Kurumda Çalışma Süresi	5 yıldan az	8	7,62
	5-10 yıl	15	14,29
	11-15 yıl	40	38,10
	16-20 yıl	9	8,57
	20 yıldan fazla	33	31,43
Toplam		105	100,00

Araştırmaya katılan yöneticilerin %31,43'ü bölge müdür yardımcısı, %25,71'i kontrolör ve %13,33'ü bölge müdürüdür. Katılımcıların %38,10'u 11-15 yıl, %31,43'ü 20 yıldan fazla ve %14,29'u ise 5-10 yıldır kurumda çalışmaktadır. Bulgular değerlendirildiğinde araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun yaklaşık %78'inin on yıldan fazla süredir kurumda çalıştığı görülmektedir.

3.6.2. Mevcut Performans Karnesinin ve Dört Boyutun Yeterliliğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin Tarım Kredi Kooperatiflerinin hali hazırda uygulamakta oldukları kurumsal performans karnesinin yeterli olup olmadığına ilişkin vermiş oldukları cevaplar ile kurumsal performans karnesinin dört boyunun yeterliliğine ilişkin bulgular Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11
Mevcut Performans Karnesinin ve Dört Boyutun Yeterliliğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		f	%
Mevcut Performans Karnesinin Yeterliliği	Yeterli	24	22,86
	Yetersiz	81	77,14
Dört Boyutun Yeterliliği	Yeterli	87	82,86
	Yetersiz	18	17,14
Toplam		105	100

Tarım kredi kooperatiflerinde uygulanmakta olan kurumsal performans karnesini yöneticilerin %77'si yetersiz, %23'ü ise yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu da çalışmanın gerekliliğini göstermektedir.

Kooperatifler için kurumsal performans karnesinin dört boyuttan oluşmasını (finans, ortak, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutu) yöneticilerin %83'ü yeterli, %17'si yetersiz gördüklerini ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamında ele alınan finans, ortak, iç süreçler ve öğrenme gelişme boyutunun kooperatifler için oluşturulacak olan kurumsal performans karnesi için yeterli olduğu yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından ifade edilmiştir.

Kooperatifler için oluşturulacak olan kurumsal performans karnesinde yer alan finans, ortak, iç süreçler ve öğrenme gelişme boyutunun ağırlık yüzdesinin ne olması gerektiğine ilişkin olarak yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması ve Kaplan ve Norton (1996) tarafından önerilen ağırlık yüzdelerinin karşılaştırılması Tablo'12 de yer almaktadır.

Tablo 12
Kurumsal Performans Karnesi Boyutlarının Ağırlıklarının Karşılaştırılması

Boyutlar	Önerilen	Verilen Değerlerin Aritmetik Ortalaması
Finansal Boyut	%22	34,99
Ortak Boyutu	%22	30,24
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	%34	19,22
İç Süreçler Boyutu	%22	15,55
Toplam	%100	100

Yöneticilerin kurumsal performans karnesi boyutlarının ağırlıklarına vermiş oldukları değerlerde ilk sırada finansal boyut (%35) ikinci sırada ortak boyutu (%30) yer alırken, üçüncü sırada öğrenme ve gelişme boyutu (%19), son sırada ise iç süreçler boyutu (%16) yer almaktadır. Bu sonuçlara göre finans boyutu ile ortak boyutu yöneticiler tarafından daha önemli görülmektedir. Özellikle iç süreçler boyutu için yöneticiler tarafından verilen değerler Kaplan ve Norton tarafından önerilen değerlerin çok altında kalmıştır. Gencay (2010) tarafından yapılan çalışmada elde edilen veriler incelendiğinde finans boyutu (%23), ortak boyutu (31), iç süreçler (%24) ve öğrenme ve gelişme boyutu (%22) görülmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde boyutların ağırlıkları faaliyette bulunulan sektör ve kurumsal yapılar göre farklılık gösterebilmektedir.

3.6.3. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, kooperatiflerin kurumsal performans karnesinde finansal boyuta ilişkin stratejik amaçların neler olabileceği, hangi amaçların önemli olarak görüldüğü ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda yöneticilere bir kooperatif işletmesinin stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır? Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test edecek ölçütler neler olmalıdır? şeklinde iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular ile finansal boyuta ilişkin hedefler ve amaçlar; kooperatif faaliyeti ile ilgili iki, gelir artışı ile ilgili bir, faaliyetlerin verimliliği ile ilgili beş, güçlü finansal yapı ile ilgili üç örnek olmak üzere toplam on bir hedef/amaç ve bunları test etmeye yönelik olarak toplam yirmi bir ölçüt ile irdelenmiştir.

Ayrıca anket formunda her bir boyutun son kısmında olduğu gibi finansal boyutun son kısmında da yöneticilerin eğer varsa önemli gördüğü ve eklemek istedikleri farklı stratejik amaç ve bu amaçları test edecek ölçütleri belirtmeleri amacıyla sorular sorulmuştur.

Kurumsal performans karnesinin finansal boyutundaki amaç/hedefler ile bunları test edecek ölçütlere yönelik olarak yöneticilerin değerlendirmelerini yansıtan cevap sayıları Tablo 13'da görülmektedir.

Tablo 13
Finansal Boyut Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları

BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?		BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?									
		1- Önemsiz		2- Çok Az Önemli		3- Orta Derece Önemli		4- Önemli		5- Çok Önemli	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kooperatif Faaliyetleri		Kooperatif Faaliyetleri Amaçlarını Test Edecek Ölçütler									
F1	Satışlarda Artış	0	0,00	0	0,00	5	4,76	38	36,19	62	59
F2	Kullandırılan Kredi Artışı	0	0,00	0	0,00	9	8,57	55	52,38	41	39
Gelir Artışı		Gelir Artışı Amaçlarını Test Edecek Ölçütler									
F3	Gelirlerdeki Artış	0	0,00	0	0,00	3	2,86	27	25,71	75	71,4
Faaliyetlerin Verimliliği		İşletmenin Etkin Çalışmasını Test Edecek Ölçütler									
F4	Alacakların Tahsilatındaki Etkinlik	0	0,00	0	0,00	0	0,00	15	14,29	90	85,7
F5	Karlılığın Sürdürülmesi	0	0,00	0	0,00	5	4,76	53	50,48	47	44,8
F6	Verimliliğin Arttırılması	0	0,00	0	0,00	2	1,90	39	37,14	64	61
F7	Hizmet Sunum Maliyetlerini Azaltmak	0	0,00	4	3,81	9	8,57	48	45,71	44	41,9
F8	Yeni Bir Fiyatlam Stratejisi	0	0,00	1	0,95	7	6,67	51	48,57	46	43,8
Güçlü Finansal Yapı		Güçlü Finansal Yapı Test Edecek Ölçütler									
F9	Sermaye Tahsilatı	0	0,00	0	0,00	10	9,52	28	26,67	67	63,8
	Finansal Yapının Güçlendirilmesi	0	0,00	0	0,00	2	1,90	29	27,62	74	70,5
	Kullanılabilir Özkaynaklar	0	0,00	0	0,00	2	1,90	23	21,90	80	76,2
F9-A	Ödenmiş Sermaye Artış Oranı	0	0,00	0	0,00	13	12,38	27	25,71	65	61,90
F9-B	Özkaynakların Yabancı Kaynaklara Oranı	0	0,00	0	0,00	4	3,81	37	35,24	64	60,95
F9-C	Kullanılabilir Özkaynak Artış Oranı	0	0,00	0	0,00	0	0,00	32	30,48	73	69,52

Katılımcıların kurumsal performans karnesinin boyutları içerisinde finansal boyuta diğer boyutlara göre daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Kooperatif faaliyetleri ile ilgili olarak “satışlarda artış” amacını/hedefini yöneticilerin %59’u çok önemli, %36’sı önemli ve %5’i orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden “toplam satışların artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %53’ü çok önemli, %47’si ise önemli, “personel başına satış artış oranı” ölçütünü ise %41’i çok önemli, %47’si önemli, %10’u orta derece önemli ve %3’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir. ” Peşin satışların artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %31’i çok önemli, %53’ü önemli, %12’si orta derece önemli ve %4’ü çok az önemli, “ortak olmayan müşterilere yapılan satış artış oranı” ölçütünü ise %33’ü çok önemli, %45’i önemli, %18’i orta derece önemli ve %4’ü az derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

“Kullandırılan kredi artış oranı” amacını/hedefini yöneticilerin %39’u çok önemli %52’si önemli ve %9’u orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test etmeye yönelik ölçütlerden “kullandırılan kredi artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %35’i çok önemli, %54’ü önemli ve %11’i orta derece önemli, “personel başına kredi artış oranı” ölçütünü ise %31’i çok önemli, %49’u önemli, %17’si orta derece önemli ve %3’ü çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Gelir artışı ile ilgili olarak, “gelirlerdeki artış” amacını/hedefini yöneticilerin %71’i çok önemli, %26’sı önemli ve %3’ü orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçütlerden “satış gelirlerindeki artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %70’i çok önemli, %30’u önemli, “kredi gelirlerindeki artış oranı” ölçütünü %50’si çok önemli, %46’sı önemli ve %5’i orta derece önemli, “sigorta gelirlerindeki artış oranı” ölçütünü ise %67’si çok önemli, %28’i önemli ve %6’sı orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Faaliyetlerin verimliliği kapsamında, “alacakların tahsilatındaki etkinlik” amaç/hedefini yöneticilerin %86’sı çok önemli ve %14’ü ise önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçütlerden “cari yıl tahsilat oranı” ölçütünü yöneticilerin %79’u çok önemli, %21’i önemli, “genel tahsilat oranı” ölçütünü ise %71’i çok önemli, %29’u ise önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Karlılığın sürdürülmesi” amaç/hedefini yöneticilerin %45’i çok önemli, %50’si önemli ve %5’i orta derece önemli gördükleri belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek ölçütlerden “net karın satışlara oranı” ölçütünü yöneticilerin %43’ü çok önemli, %51’i önemli, %6’sı orta derece önemli, “net karın kullanılan krediye oranı” ölçütünü %33’ü çok önemli, %51’i önemli, %10’u orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

“Verimliliğin artırılması” amaç/hedefini yöneticilerin %61’i çok önemli, %37’si önemli, %2’si orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amaçları test edecek “faiz gelirinin yıllık kullanılan krediye oranı” ölçütünü %25’i çok önemli, %61’i önemli, %14’ü orta derece önemli, “toplam gelirlerin toplam giderlere oranı” ölçütünü %59’u çok önemli, %39’u önemli, %2’si orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Hizmet sunum maliyetlerini azaltmak” amaç/ hedefini yöneticilerin %42’si çok önemli, %46’sı önemli, %4’ü orta derece önemli gördüğünü belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “satış geliri + sigorta gelirlerinin personel giderine oranı” ölçütünü yöneticilerin %54’ü çok önemli, %35’i önemli ve %11’i orta derece önemli, “toplam gelirlerin genel yönetim giderine oranı” ölçütünü %50’si çok önemli, %44’ü önemli, %4’ü orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

“Yeni bir fiyatlama stratejisi” amaç/hedefini yöneticilerin %44’ü çok önemli, %49’u önemli, %7’si orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek” satış geliri/net satışlar oranı” ölçütünü yöneticilerin %45’i çok önemli, %50’si önemli, %4’ü orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Güçlü finansal yapıyla ilgili olarak, “sermaye tahsilatı” amaç/hedefini yöneticilerin %64’ü çok önemli, %27’si önemli, %9’u orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “ödenmiş sermaye artış oranı” ölçütünü ise yöneticilerin %62’si çok önemli, %26’sı önemli, %12’si orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Finansal yapının güçlendirilmesi” amaç/hedefini yöneticilerin %70’i çok önemli, %28’si önemli, %2’si ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek “öz kaynakların/yabancı kaynaklara oranı” ölçütünü yöneticilerin %61’i çok önemli, %35’i önemli, %4’ü ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Kullanılabilir öz kaynaklar” amacı/hedefini yöneticilerin %76’sı çok önemli, %22’si önemli, %2’si orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek

“kullanılabilir öz kaynak artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %70’i çok önemli, %30’u ise çok önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde finansal boyutta, kooperatif faaliyetleri amaç/hedefi kapsamında yer alan “satışlarda artış”, gelir artışı amaç/hedefi kapsamında yer alan “gelirlerdeki artış”, faaliyetlerin verimliliği amaç/hedefi kapsamında yer alan “alacakların tahsilatındaki etkinlik”, ve “verimliliğin artırılması”, güçlü finansal yapı amaç/hedefi kapsamında yer alan “finansal yapının güçlendirilmesi” ve “kullanılabilir öz kaynaklar” konusunu katılımcıların büyük çoğunluğu (%95-%100) önemli ve çok önemli olarak görmektedir.

Kooperatiflerin gelirleri satış ve kredi gelirlerinden oluşmaktadır. Fakat kooperatif sermayeleri yetersiz olduğundan kooperatifler ihtiyaç duydukları finansmanı bankalardan sağlamaktadır. Dolayısıyla kredi gelirlerinin kooperatiflere katkısı çok az olduğundan kooperatiflerin temel gelirlerini satış gelirleri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmaya katılan yöneticilerde satışlardaki artış amacını kredilerdeki artış amacından daha önemli görmektedirler.

Kooperatifler ortaklarının ihtiyaç duyduğu ürünleri kredili olarak sunduklarından bir bakıma bankacılık faaliyetini yerine getirmektedirler. Bu nedendir ki alacakların tahsilatındaki etkinlik yöneticilerin büyük çoğunluğu (%86) tarafından çok önemli görülmektedir. Alacakların tahsilatındaki etkinlik sermayesi yetersiz olan ve yabancı kaynak kullanımının yüksek olduğu kooperatiflerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Güçlü bir finansal yapıya sahip olmayan kooperatiflerin yabancı kaynak kullanımının azaltılabilmesi, öz kaynakların arttırabilmesi ve güçlü bir finansal yapının oluşturulması için sermaye tahsilatı önemlidir. Bundan dolayı yöneticiler güçlü bir finansal yapı kapsamında yer alan amaç ve hedefleri ağırlıklı olarak çok önemli görmektedirler.

Finansal boyuttaki amaç/hedefleri test etmeye yönelik belirlenen ölçütler, yöneticiler tarafından toplamda %80-%100 aralığında önemli ve çok önemli görülmüştür. Özellikle satışlarda artış amacını test edecek toplam satışların artış oranı ölçütü, gelirlerdeki artış amacını test edecek satış gelirlerindeki artış oranı, alacakların tahsilatındaki etkinlik amacını test edecek cari yıl tahsilat oranı ve genel tahsilat oranı ile güçlü finansal yapı amacını test edecek kullanılabilir öz kaynak artış oranı yöneticilerin tamamı tarafından

önemli ve çok önemli olarak görülmüştür. Bu bağlamda ele alındığında satışlardaki artışın, alacakların tahsilatındaki etkinliğin ve kullanılabilir öz kaynakların artırılmasının kooperatifler için çok önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca amaçları test edecek ölçütlerin yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından %80-%100 aralığında önemli ve çok önemli görülmesi anket formunda yer alan ifadelerin ve belirlenen ölçütlerin uygulanabilir olduğunu ve tam olarak doğrulandığını göstermektedir. Yöneticilerle yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler ışığında kooperatiflerde performans karnesinin finansal boyutundaki hedefleri/amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere yönelik öneriler Tablo 14’de yer almaktadır.

Tablo 14
Kooperatiflerde Finansal Boyut Örnek Amaç ve Ölçütleri

BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?
Kooperatif Faaliyetleri	Kooperatif Faaliyetleri Amaçlarını Test Edecek Ölçütler
Satışlarda Artış	Toplam Satışların Artış Oranı
	Personel Başına Satış Artış Oranı
	Peşin Satış Artış Oranı
	Ortak Olmayan Müşterilere Yapılan Satış Artış Oranı
Kullandırılan Kredi Artışı	Kullandırılan Kredi Artış Oranı
	Personel Başına Kullandırılan Kredi Artış Oranı
Gelir Artışı	Gelir Artışı Amaçlarını Test Edecek Ölçütler
Gelirlerdeki Artış	Satış Gelirlerindeki Artış Oranı
	Kredi Gelirlerindeki Artış Oranı
	Sigorta Gelirlerindeki Artış Oranı
Faaliyetlerin Verimliliği	İşletmenin Etkin Çalışmasını Test Edecek Ölçütler
Alacakların Tahsilatındaki Etkinlik	Cari Yıl Tahsilat Oranı
	Genel Tahsilat Oranı
Karlılığın Sürdürülmesi	Net Karın Satışlara Oranı
	Net Karın Kullandırılan Krediye Oranı
Verimliliğin Arttırılması	Faiz Gelirinin Yıllık Kullandırılan Krediye Oranı
	Toplam Gelirlerin Toplam Giderlere Oranı
Hizmet Sunum Maliyetlerini Azaltmak	Satış Geliri + Sigorta Gelirlerinin Personel Giderine Oranı
Yeni Bir Fiyatlama Stratejisi	Toplam Gelirlerin Genel Yönetim Giderine Oranı
	Satış Geliri/Net Satışlar Oranı
Güçlü Finansal Yapı	Güçlü Finansal Yapıyı Test Edecek Ölçütler
Sermaye Tahsilatı	Ödenmiş Sermaye Artış Oranı
Finansal Yapının Güçlendirilmesi	Özkaynakların Yabancı Kaynaklara Oranı
Kullanılabilir Özkaynaklar	Kullanılabilir Özkaynak Artış Oranı

3.6.4. Ortak Boyutu Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, kooperatiflerin kurumsal performans karnesinde ortak boyutuna ilişkin stratejik amaçların neler olabileceği, hangi amaçların önemli olarak görüldüğü ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda yöneticilere bir kooperatif işletmesinin stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır? Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test edecek ölçütler neler olmalıdır? Şeklinde iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular ile ortak boyutuna ilişkin hedefler ve amaçlar; ortak kazanma ile ilgili dört, ortakları elde tutma ile ilgili üç, ortak memnuniyeti ile ilgili üç örnek olmak üzere toplam on hedef/amaç ve bunları test etmeye yönelik olarak toplam on beş ölçüt ile irdelenmiştir.

Ayrıca anket formunda her bir boyutun son kısmında olduğu gibi ortak boyutunun son kısmında da yöneticilerin eğer varsa önemli gördüğü ve eklemek istedikleri farklı stratejik amaç ve bu amaçları test edecek ölçütleri belirtmeleri amacıyla sorular sorulmuştur.

Kurumsal performans karnesinin ortak boyutundaki amaç/hedefler ile bunları test edecek ölçütlere yönelik olarak yöneticilerin değerlendirmelerini yansıtan cevap sayıları Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo 15
Ortak Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları

BİR KOOPERATİF İŞLEMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?												BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?											
		1- Önemsiz		2- Çok Az Önemli		3- Orta Derece Önemli		4- Önemli		5- Çok Önemli				1- Önemsiz		2- Çok Az Önemli		3- Orta Derece Önemli		4- Önemli		5- Çok Önemli	
Ortak Kazanma		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ortak Kazanma Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
O1	Ortak Kitlemizi Tanımak	0	0,00	0	0,00	0	0,00	20	0,00	85	81	O1-A	Sadık-Devamlı Ortak Oranı	0	0,00	0	0,00	0	0,00	32	30,48	73	69,52
O2	Sunulan Hizmetlerin (Kredilerin) Çeşitliliğini Artırma	0	0,00	0	0,00	4	3,81	55	52,38	46	43,8	O2-A	Hizmet Çeşitliliğinin Artırılmasıyla Kazanılan Ortak Oranı	0	0,00	0	0,00	3	2,86	60	57,14	42	40,00
O3	Ortak Kayıplarını En Aza İndirmek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	29	27,62	76	72,4	O2-B	Kampanyalara Verilen Ortak Tepkisi Oranı	0	0,00	0	0,00	10	9,52	62	59,05	33	31,43
O4	Yeni Ortaklar Kazanmak	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	16,19	88	83,8	O3-A	Kaybedilen Ortak Sayısı	0	0,00	0	0,00	0	0,00	33	31,43	72	68,57
Ortakları Elde Tutma												Ortakları Elde Tutma Amaçlarını Test Edecek Ölçütler											
O5	Ortakları Sadakati Yüksek Ortağa Dönüştürmek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	40	38,10	65	61,9	O5-A	Ortak Sayısındaki Artış Oranı	0	0,00	0	0,00	0	0,00	49	46,67	56	53,33
O6	Tarımsal Kredi Alanında Kusursuz Hizmet Sunmak	0	0,00	0	0,00	1	0,95	57	54,29	47	44,8	O5-B	Ortaklardan Gelen Takdir Ve Tavsiye Sayısı	0	0,00	0	0,00	7	6,67	51	48,57	47	44,76
O7	Ortak Ürünlerinin Değerlendirilmesi	0	0,00	1	0,95	1	0,95	41	39,05	62	59	O6-A	Kredi Kullanırma Ve Satış İle İlgili Şikayet Sayısı/Oranı	0	0,00	0	0,00	10	9,52	52	49,52	43	40,95
Ortak Memnuniyeti												Ortak Memnuniyeti Amaçlarını Test Edecek Ölçütler											
O8	Kooperatif Ortak İlişkilerini Geliştirmek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	40	38,10	65	61,9	O7-A	Ürün Değerlendirme Kapsamında Ürün Alınan Ortak Sayısı	0	0,00	1	0,95	6	5,71	34	32,38	64	60,95
O9	Ortak Tatminini Sağlamak	0	0,00	0	0,00	1	0,95	40	38,10	64	61	O7-B	Sözleşmeli Üretim Yaptırılan Ortak Sayısı	0	0,00	0	0,00	10	9,52	39	37,14	56	53,33
O10	Ortakları Tarımsal Alanda Yaşanan Değişimler Konusunda Bilgilendirmek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	44	41,90	61	58,1	O8-A	Ortak Ziyaret Sayısı	0	0,00	0	0,00	3	2,86	45	42,86	57	54,29
												O8-B	Sorun/ Şikayetleri Çözümleme Başarısındaki Oran	0	0,00	0	0,00	4	3,81	51	48,57	50	47,62
												O9-A	Ortak Tatmin Düzeyi Anketi	0	0,00	0	0,00	12	11,43	40	38,10	53	50,48
												O10-A	Teorik Eğitim Verilen Ortak Sayısı	0	0,00	0	0,00	18	17,14	52	49,52	35	33,33
												O10-B	Uygulamalı Eğitim Verilen Ortak Sayısı	0	0,00	0	0,00	10	9,52	41	39,05	54	51,43

Katılımcıların finans boyutundan sonra en çok önem verdikleri boyutun ortak boyutu olduğu görülmektedir.

Ortak kazanma ile ilgili olarak, “ortak kitlemizi tanımak” amaç/hedefini yöneticilerin %81’i çok önemli, %19’u ise önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amaçları test edecek “sadık-devamlı ortak oranı” ölçütünü ise yöneticilerin %70’i çok önemli, %30’u ise önemli olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

“Sunulan hizmetlerin (kredilerin) çeşitliliğini artırma” amaç/hedefini yöneticilerin %44’ü çok önemli, %52’si önemli ve %4’ü orta derece önemli olduklarını ifade etmişlerdir. Bu amaçları test edecek “hizmet çeşitliliğinin artırılmasıyla kazanılan ortak sayısı” ölçütünü yöneticilerin %40’ı çok önemli, %57’si önemli, %3’ü ise orta derece önemli, “kampanyalara verilen ortak tepkisi oranını” ise %31’i çok önemli, %59’u önemli, %10’u orta derece önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

“Ortak kayıplarını en aza indirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %72’si çok önemli, %28’i önemli, “yeni ortaklar kazanmak” amaç/hedefini ise %84’ü çok önemli, %16’sı ise önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “kaybedilen ortak sayısı” ölçütünü yöneticilerin %69’u çok önemli, %31’i ise önemli olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

“Yeni ortaklar kazanmak” amaç/hedefini yöneticilerin %84’ü çok önemli ve %16’sı ise önemli, bu amacı test edecek “yeni ortak sayısı” ölçütünü %73’ü çok önemli, %27’si ise önemli olarak görmektedir.

Ortakları elde tutma ile ilgili olarak; “ortakları sadakati yüksek ortağa dönüştürmek” amaç/hedefi yöneticilerin %62’si çok önemli ve %38’i ise önemli olarak görmektedir. Bu amacı test edecek “ortak sayısındaki artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %53’ü çok önemli, %47’si önemli, “ortaklardan gelen takdir ve tavsiye sayısı” ölçütünü ise %45’i çok önemli, %27’si önemli, %7’si ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Tarımsal kredi alanında kusursuz hizmet sunmak” amaç/hedefini ise yöneticilerin %45’i çok önemli ve %54’ü ise önemli olarak görmekteyken sadece %1’i orta derece önemli olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek “kredi kullandırma ve satış ile ilgili şikâyet sayısı/oranı” ölçütünü yöneticilerin %41’i çok önemli, %50’si önemli, %9’u orta derece önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

“Ortak ürünlerinin değerlendirilmesi” amaç/hedefini yöneticilerin %59’u çok önemli, %39’u önemli, %1’i orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “ürün değerlendirme kapsamında ürün alınan ortak sayısı” ölçütünü %61’i çok önemli, %32’si önemli, %6’sı ise orta derece önemli, ”sözleşmeli üretim yaptırılan ortak sayısı” ölçütünü ise %53’ü çok önemli, %37’si önemli, %10’u orta derece önemli görmektedir.

Ortak memnuniyeti ile ilgili olarak ise; “kooperatif ortak ilişkilerini geliştirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %62’si çok önemli, %38’i ise önemli olarak görmektedir. Bu amacı test edecek ”ortak ziyaret sayısı” ölçütünü yöneticilerin %54’si çok önemli, %43’ü önemli, %3’ü ise orta derece önemli olarak görmekteyken, “sorun/ şikayetlerin çözümlenme başarısındaki oran” ölçütünü %48’i çok önemli, %49’u önemli, %3’ü orta derece önemli olarak görmektedir.

“Ortak tatminini sağlamak” amaç/hedefini yöneticilerin %61’i çok önemli, %38’i önemli olarak görmekteyken yalnızca %1’i orta derece önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “ortak tatmin düzeyi anketi” ölçütünü ise yöneticilerin %51’i çok önemli, %38’i önemli, %11’i orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

“Ortakları tarımsal alanda yaşanan değişimler konusunda bilgilendirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %58’i çok önemli, %42’si ise önemli olarak görmektedir. Bu amacı test edecek “teorik eğitim verilen ortak sayısı” ölçütünü %33’ü çok önemli, %50’si önemli, %17’si ise orta derece önemli olarak görmekteyken, “uygulamalı eğitim verilen ortak sayısı oranı” ölçütünü %51’i çok önemli, %39’u önemli ve %10’u orta derece önemli olarak görmektedir.

Ortak boyutuna ilişkin verilen cevaplar değerlendirildiğinde, ortak boyutunun finansal boyut ile birlikte yöneticiler tarafından ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Bu kapsamda ortak memnuniyeti, ortakların elde tutulması ve yeni ortaklar kazanılması kooperatifler açısından büyük önem taşımaktadır. Nitekim analiz sonuçları incelendiğinde ortak kazanma, ortakları elde tutma ve ortak memnuniyeti kapsamında yer alan amaç/hedeflerin tamamı yöneticilerin (%95-100) tarafından önemli ve çok önemli görülmektedir. Bu durum kooperatifler için ortakların ve kurumsal performans karnesinde ise ortak boyutunun önemini göstermektedir.

Ortak kazanma kapsamında yer alan amaç/hedefler yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından çok önemli görülmektedir. Özellikle “ortak kitlemizi tanımak” ve “yeni ortaklar kazanmak” amaç/hedefini yöneticilerin %80’den fazlası çok önemli görmektedir. Kooperatifler ortaklarını tanıyarak onların istek ve ihtiyaçlarına cevap vererek onları sadık ortaklara dönüştürebilirler. Öte yandan kooperatifler mevcut ortaklarını korumaya çalışırken yeni ortaklar kazanmak zorundadır. Nitekim kooperatiflerin gerek tarım sektöründe yaşanan daralmadan dolayı üreticilerin faaliyetlerini sona erdirmesi, gerekse ortakların yaşamış oldukları ekonomik sıkıntılardan dolayı kooperatif ortaklığından ayrılmak zorunda kalması ile ortak sayılarında azalmalar yaşanmaktadır.

Ortakları elde tutma kapsamında yer alan “ortak ürünlerinin değerlendirilmesi” amaç/hedefi yöneticilerin %98’i tarafından önemli ve çok önemli görülmektedir. Kooperatifler ortaklarının üretim için ihtiyaç duydukları malzemeleri peşin veya kredili olarak onlara sunmanın yanı sıra ortaklarının üretmiş oldukları ürünleri alarak ortaklarının ürünlerine pazar oluşturmaktadır. Böylelikle kooperatifler hem ortaklarının ürünlerinin piyasa şartlarına göre daha iyi fiyatla satılmasına imkân sağlarken, hem de gelecek olan ürün bedelleri ile ortaklarından alacaklarını tahsil etme imkânı elde etmektedir. Bu durum ortakların memnuniyetini artırırken aynı zamanda ortakların kooperatiflere bağlanmalarını ve aidiyet duymalarını sağlar.

Kooperatiflerin aynı zamanda ziraat mühendisi ve diğer personeli vasıtasıyla ortaklarını tarımsal alanda meydana gelen gelişmeler, gelişen teknoloji vb. konularda bilgilendirmesi ortak memnuniyeti açısından önemlidir. Nitekim yöneticilerin tamamı “ortakları tarımsal alanda yaşanan değişimler konusunda bilgilendirmek” amaç/hedefini önemli ve çok önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Ortak boyutundaki amaç/hedefleri test etmeye yönelik belirlenen ölçütler, yöneticiler tarafından toplamda %80-%100 aralığında önemli ve çok önemli görülmüştür. Bu sonuç, anket formundaki ifadelerin ve belirlenen ölçütlerin yöneticiler tarafından uygulanabilir olarak görüldüğünü ve tam olarak doğrulandığını göstermektedir. Bu noktada özellikle ortak kazanma kapsamında yer alan amaç/hedefleri test edecek ölçütlerin çoğunluğu yöneticilerin tamamı tarafından önemli ve çok önemli olarak görüldüğünü vurgulamak gerekmektedir. Elde edilen veriler ışığında kooperatiflerde performans karnesinin ortak boyutundaki hedefleri/amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere yönelik öneriler Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16
Kooperatiflerde Ortak Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?
Ortak Kazanma	Ortakları Kazanma Amaçlarını Test Edecek Ölçütler
Ortak Kitlemizi Tanımak	Sadık-Devamlı Ortak Oranı
Sunulan Hizmetlerin (Kredilerin) Çeşitliliğin Artırma	Hizmet Çeşitliliğinin Arttırılmasıyla Kazanılan Ortak Oranı
Ortak Kayıplarını En Aza İndirmek	Kampanyalara Verilen Ortak Tepkisi Oranı
Yeni Ortaklar Kazanmak	Kaybedilen Ortak Sayısı
	Yeni Ortak Sayısı
Ortakları Elde Tutma	Ortakları Elde Tutma Amaçlarını Test Edecek Ölçütler
Ortakları Sadakati Yüksek Ortağa Dönüştürmek	Ortak Sayısındaki Artış Oranı
Tarımsal Kredi Alanında Kusursuz Hizmet Sunmak	Ortaklardan Gelen Takdir Ve Tavsiye Sayısı
	Kredi Kullanırma Ve Satış İle İlgili Şikayet Sayısı/ Oranı
Ortak Ürünlerinin Değerlendirilmesi	Ürün Değerlendirme Kapsamında Ürün Alınan Ortak Sayısı
	Sözleşmeli Üretim Yaptırılan Ortak Sayısı
Ortak Memnuniyeti	Ortak Memnuniyeti Amaçlarını Test Edecek Ölçütler
	Ortak Ziyaret Sayısı
Kooperatif Ortak İlişkilerini Geliştirmek	Sorun/ Şikayetleri Çözümleme Başarısındaki Oran
Ortak Tatminini Sağlamak	Ortak Tatmin Düzeyi Anketi
Ortakları Tarımsal Alanda Yaşanan Değişimler Konusunda Bilgilendirmek	Teorik Eğitim Verilen Ortak Sayısı
	Uygulamalı Eğitim Verilen Ortak Sayısı

3.6.5. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, kooperatiflerin kurumsal performans karnesinde iç süreçler boyutuna ilişkin stratejik amaçların neler olabileceği, hangi amaçların önemli olarak görüldüğü ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ölçmede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda yöneticilere bir kooperatif işletmesinin stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır? Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test edecek ölçütler neler olmalıdır? Şeklinde iki soru yöneltmiştir. Bu sorular ile iç süreçler boyutuna ilişkin hedefler ve amaçlar; operasyonlar süreci ile ilgili sekiz, satış sonrası hizmetler ile ilgili bir ve bunları test etmeye yönelik olarak toplam on bir ölçüt ile irdelenmiştir.

Ayrıca anket formunda her bir boyutun son kısmında olduğu gibi iç süreçler boyutunun son kısmında da yöneticilerin eğer varsa önemli gördüğü ve eklemek istedikleri farklı

stratejik amaç ve bu amaçları test edecek lütleri belirtmeleri amacıyla sorular yneltiymiştir.

Kurumsal performans karnesinin finansal boyutundaki amaç/hedefler ile bunları test edecek ölçütlere yönelik olarak yöneticilerin değerlendirmelerini yansıtan cevap sayıları Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17
İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları

Kooperatif İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesinin (BSC) İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları																							
BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?												BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?											
		1- Önemli		2- Çok Az Önemli		3- Orta Derece Önemli		4- Önemli		5- Çok Önemli				1- Önemli		2- Çok Az Önemli		3- Orta Derece Önemli		4- Önemli		5- Çok Önemli	
Operasyonlar Süreci		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Operasyonlar Süreci Amaçlarını Test Edecek Ölçütler		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
S1	Çalışanların Yaşam Kalitesinin Artırılması	0	0,00	0	0,00	0	0,00	34	32,38	71	67,6	S1-A	Çalışma Yaşam Kalitesi Anketi	0	0,00	0	0,00	4	3,81	39	37,14	62	59,05
S2	Kooperatif- Bölge Birliği Arasındaki Koordinasyonu Arttırmak	0	0,00	0	0,00	3	2,86	40	38,10	62	59	S2-A	Bölge-Kooperatif Arasındaki Çalışma Uyumu Anketi	0	0,00	0	0,00	4	3,81	45	42,86	56	53,33
S3	Operasyonel Zararların En Aza İndirilmesi	0	0,00	0	0,00	5	4,76	47	44,76	53	50,5	S3-A	Parasal Zarar Yaratan Hata Sayısı	0	0,00	1	0,95	9	8,57	51	48,57	44	41,90
S4	Tarımsal Kredi Alanındaki İşlem / Hizmet Kalitesinin Artırılması	0	0,00	0	0,00	1	0,95	56	53,33	48	45,7	S4-A	İşlem/ Hizmet Kalitesindeki Artış Oranı (Hizmet Kalite Ölçeği)	0	0,00	0	0,00	4	3,81	55	52,38	46	43,81
S5	Devlet Destekli Kullanılan Kredi Oranını Arttırmak	0	0,00	2	1,90	4	3,81	38	36,19	61	58,1	S5-A	Devlet Destekli Kullanılan Kredi / Toplam Kullanılan Kredi	0	0,00	1	0,95	7	6,67	44	41,90	53	50,48
												S5-B	Devlet Destekli Kredi Kullanan Ortak Sayısı/ Toplam Kredi Kullanan Ortak Sayısı	0	0,00	1	0,95	6	5,71	44	41,90	54	51,43
S6	İşletme İçi İletişimin Geliştirilmesi	0	0,00	0	0,00	3	2,86	49	46,67	53	50,5	S6-A	İşletme İçi İletişimin Etkinliği Anketi	0	0,00	0	0,00	6	5,71	54	51,43	45	42,86
S7	Ürünlerin Çapraz Satışını Arttırmak	0	0,00	0	0,00	2	1,90	41	39,05	62	59	S7-A	Çapraz Satışların Oranı	0	0,00	0	0,00	5	4,76	45	42,86	55	52,38
S8	İştirak Ürünlerinin Satışını Arttırmak	0	0,00	2	1,90	17	16,19	40	38,10	46	43,8	S8-A	İştirak Ürünlerinden Yapılan Satış/ Toplam Satış	0	0,00	2	1,90	17	16,19	43	40,95	43	40,95
Satış Sonrası Hizmetler		Satış Sonrası Amaçlarını Test Edecek Ölçütler																					
S9	Satış Sonrası İletişimi Sürdürmek	0	0,00	0	0,00	3	2,86	42	40,00	60	57,1	S9-A	Satış Sonrası İletişime Geçilerek Memnuniyet Anketi Düzenlenen Ortak Sayısı	0	0,00	0	0,00	4	3,81	51	48,57	50	47,62
												S9-B	Satış Sonrası İletişime Geçilerek Memnuniyet Anketi Düzenlenen Ortak Olmayan Müşteri Sayısı	0	0,00	0	0,00	9	8,57	54	51,43	42	40,00

Operasyonlar süreci ile ilgili olarak, “çalışanların yaşam kalitesinin artırılması” amaç/hedefini yöneticilerin %68’i çok önemli, %32’si ise önemli olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “çalışma yaşam kalitesi anketi” ölçütünü yöneticilerin %59’u çok önemli, %37’si önemli ve %4’ü ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

“Kooperatif bölge birliği arasındaki koordinasyonu arttırmak” amacı/hedefini yöneticilerin %59’u çok önemli, %38’i önemli, %3’ü orta derece önemli, bu amacı test edecek “bölge- kooperatif arasındaki çalışma uyumu anketi” ölçütünü ise %53’ü çok önemli, %43’ü önemli ve %4’ü orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Operasyonel zararların en aza indirilmesi” amaç/hedefini yöneticilerin %50’si çok önemli, %45’i önemli ve %5’i orta derece önemli, bu amacı test edecek “parasal zarar yaratan hata sayısı” ölçütünü %42’si çok önemli, %49’u önemli, %9’u orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Tarımsal kredi alanındaki işlem/hizmet kalitesinin artırılması” amaç/hedefini yöneticilerin %46’sı çok önemli, %53’ü önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “işlem hizmet kalitesindeki artış oranı (hizmet kalite ölçeği)” ölçütünü yöneticilerin %44’ü çok önemli, %52’si önemli, %4’ü orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

“Devlet destekli kullanılan kredi oranını arttırmak” amaç/hedefini yöneticilerin %58’i çok önemli, %36’sı önemli, %4’ü ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “devlet destekli kullanılan kredi/toplam kullanılan kredi oranı” ölçütünü yöneticilerin %50’si çok önemli, %42’si önemli, %7’si orta derece önemli, “devlet destekli kredi kullanan ortak sayısı/toplam kredi kullanan ortak sayısı oranı” ölçütünü ise %51’i çok önemli, %42’si önemli ve %6’sı orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“İşletme içi iletişimin geliştirilmesi” amaç/hedefini yöneticilerin %50’si çok önemli, %47’si önemli, %3’ü ise orta derece önemli, bu maçı test edecek “işletme içi iletişimin etkinliği anketi” ölçütünü %43’ü çok önemli, %51’i önemli, %6’sı orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

“Ürünlerin çapraz satışını arttırmak” amaç/hedefini yöneticilerin %59’u çok önemli, %39’u önemli, %2’si ise orta derece önemli görmekteyken, bu amacı test edecek “çapraz satışların oranı” ölçütünü %52’si çok önemli, %43’ü önemli ve %5’i orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“İştirak ürünlerin satışını arttırmak” amaç/hedefini yöneticilerin %44’ü çok önemli, %38’i önemli, %16’sı orta derece önemli ve %2’si ise çok az önemli görmektedir. Bu amacı test edecek “iştirak ürünlerinden yapılan satış/toplam satış oranı” ölçütünü yöneticilerin %41’i çok önemli, %41’i önemli, %16’sı orta derece önemli ve %2’si ise çok az önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Satış sonrası hizmetler kapsamında, “satış sonrası iletişimi sürdürmek” amaç/hedefini yöneticilerin %57’si çok önemli, %40’ı önemli ve %3’ü ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek “satış sonrası iletişime geçilerek memnuniyet anketi düzenlenen ortak sayısı” ölçütünü yöneticilerin %48’i çok önemli, %48’u önemli ve %4’ü orta derece önemli, “satış sonrası iletişime geçilerek memnuniyet anketi düzenlenen ortak olmayan müşteri sayısı” ölçütünü %40’ı çok önemli, %51’i önemli ve %9’u orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

İç süreçler boyutuna ilişkin verilen cevaplar değerlendirildiğinde, iç süreçler boyutunun finans boyutu ve ortak boyutuna göre arka planda kaldığı görülmektedir. Fakat operasyonlar sürecinde çalışanların yaşam kalitesinin artırılması amaç/hedefi yöneticilerin tamamı tarafından çok önemli ve önemli görülmektedir. Nitekim bu amacı test edecek “çalışma yaşam kalitesi anketi” ölçütünü yöneticilerin %96’sı önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Kooperatifler iş tanımlarının yapılmadığı, çalışanların çok sayıda işi bir arada yaptığı ve çalışan sayısının çoğu zaman yetersiz olduğu iş birimleri olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca kooperatiflerin pek çoğunun kırsal kesimlerde bulunduğu da göz önüne alındığında çalışanların yaşam kalitelerinin artırılması kooperatif faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

“Devlet destekli kullanılan kredi oranını arttırmak” amacı/hedefi yöneticilerin %94’ü tarafından önemli ve çok önemli, bu amacı test edecek ölçütler ise %90’nın üzerinde önemli ve çok önemli görülmektedir. Finans kaynaklarına ulaşmanın daha kolay olduğu günümüzde rekabette öne geçebilmenin en önemli yolu üreticilerin finans maliyetlerini

düşürmektir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde kooperatiflerden kredi kullanan üreticilerin finansal maliyetlerin belirli bir kısmı belirli şartlar doğrultusunda devlet tarafından karşılanmaktadır. Bu nedenledir ki devletin kooperatiflerden kredi kullanan ortaklar için vermiş olduğu bu finans desteği ile kooperatifler ortaklarına daha uygun şartlarda kredi sunma imkânı elde ederler. Ayrıca kooperatifler devletin vermiş olduğu bu desteğin üreticilere ulaştırılmasına aracılık etmektedir.

İç süreçler boyutundaki amaç/hedefleri test etmeye yönelik belirlenen ölçütler, yöneticiler tarafından toplamda %80-%100 aralığında önemli ve çok önemli görülmüştür. Bu sonuç, anket formundaki ifadelerin ve belirlenen ölçütlerin yöneticiler tarafından uygulanabilir olarak görüldüğünü ve tam olarak doğrulandığını göstermektedir. Yöneticilerle yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler ışığında kooperatiflerde performans karnesinin iç süreçler boyutundaki hedefleri/amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere yönelik öneriler Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18
Kooperatiflerde İç Süreçler Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?
Operasyonlar Süreci	Operasyonlar Süreci Amaçlarını Test Edecek Ölçütler
Çalışanların Yaşam Kalitesinin Artırılması	Çalışma Yaşam Kalitesi Anketi
Kooperatif- Bölge Birliği Arasındaki Koordinasyonu Arttırmak	Bölge-Kooperatif Arasındaki Çalışma Uyumunu Anketi
Operasyonel Zararların En Aza İndirilmesi	Parasal Zarar Yaratan Hata Sayısı
Tarımsal Kredi Alanındaki İşlem / Hizmet Kalitesinin Artırılması	İşlem/ Hizmet Kalitesindeki Artış Oranı (Hizmet Kalite Ölçeği)
Devlet Destekli Kullanılan Kredi Oranını Arttırmak	Devlet Destekli Kullanılan Kredi / Toplam Kullanılan Kredi
	Devlet Destekli Kredi Kullanan Ortak Sayısı/ Toplam Kredi Kullanan Ortak Sayısı
İşletme İçi İletişimin Geliştirilmesi	İşletme İçi İletişimin Etkinliği Anketi
Ürünlerin Çapraz Satışını Arttırmak	Çapraz Satışların Oranı
İştirak Ürünlerinin Satışını Arttırmak	İştirak Ürünlerinden Yapılan Satış/ Toplam Satış
Satış Sonrası Hizmetler	Satış Sonrası Hizmetler Amaçlarını Test Edecek Ölçütler
	Satış Sonrası İletişime Geçilerek Memnuniyet Anketi Düzenlenen Ortak Sayısı
Satış Sonrası İletişimi Sürdürmek	Satış Sonrası İletişime Geçilerek Memnuniyet Anketi Düzenlenen Ortak Olmayan Müşteri Sayısı

3.6.6. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, kooperatiflerin kurumsal performans karnesinde ortak boyutuna ilişkin stratejik amaçların neler olabileceği, hangi amaçların önemli olarak görüldüğü ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ölçmede kullanılacak ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda yöneticilere bir kooperatif işletmesinin stratejik hedefleri ve amaçları neler olmalıdır? Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test edecek ölçütler neler olmalıdır? Şeklinde iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular ile öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin hedefler ve amaçlar; beşeri sermaye ile ilgili üç, teknoloji sermayesi ile ilgili iki, örgütsel sermaye ile ilgili üç örnek olmak üzere toplam sekiz hedef/amaç ve bunları test etmeye yönelik olarak toplam on altı ölçüt ile irdelenmiştir.

Ayrıca anket formunda her bir boyutun son kısmında olduğu gibi öğrenme ve gelişme boyutunun son kısmında da yöneticilerin eğer varsa önemli gördüğü ve eklemek istedikleri farklı stratejik amaç ve bu amaçları test edecek ölçütleri belirtmeleri amacıyla sorular yöneltilmiştir.

Kurumsal performans karnesinin finansal boyutundaki amaç/hedefler ile bunları test edecek ölçütlere yönelik olarak yöneticilerin değerlendirmelerini yansıtan cevap sayıları Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo 19
Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütlerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları

BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?		1- Önemsiz		2- Çok Az Önemli		3- Orta Derece Önemli		4- Önemli		5- Çok Önemli	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
G1	Çalışanların Tatminini Arttırmak	0	0,00	0	0,00	0	0,00	33	31,43	72	68,6
G2	Algılanan Hizmet Kalitesi Ve Hizmet Üretim Becerilerini Geliştirmek- Yeni Yetenekler Kazandırmak	0	0,00	0	0,00	0	0,00	56	53,33	49	46,7
G3	Çalışanların Yönetime Katılımının Arttırılması	0	0,00	0	0,00	4	3,81	41	39,05	60	57,1
Teknoloji Sermayesi											
G4	Yeni Teknolojileri Uygulamak	0	0,00	1	0,95	3	2,86	51	48,57	50	47,6
G5	Ortak Memnuniyetini Destekleyen Yeni Hizmet- Teknoloji Liderliği	0	0,00	0	0,00	5	4,76	39	37,14	61	58,1
Örgütsel Sermaye											
G6	Tarım Sektöründeki Gelişmeleri İzleyen, Sürekli İyileştirme Kültürü Geliştirmek	0	0,00	0	0,00	5	4,76	51	48,57	49	46,7
G7	Kooperatif Ortak Bütünleşmesini Sağlayan , Ortak Merkezli Bir Kültür Gerçekleştirmek	0	0,00	0	0,00	7	6,67	51	48,57	47	44,8
G8	Bireysel ve Kurumsal Uyumun Arttırılması	0	0,00	0	0,00	3	2,86	36	34,29	66	62,9
BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?		1- Önemsiz		2- Çok Az Önemli		3- Orta Derece Önemli		4- Önemli		5- Çok Önemli	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Beşeri Sermaye Amaçlarını Test Edecek Ölçütler											
G1-A	İşgören Tatmin Anketi	0	0,00	0	0,00	5	4,76	38	36,19	62	59,05
G2-A	Kişi Başı Katılan Eğitim Saati	0	0,00	0	0,00	8	7,62	62	59,05	35	33,33
G2-B	Çalışanlara Verilen Eğitim Gün Sayısı	0	0,00	0	0,00	13	12,38	56	53,33	36	34,29
G2-C	Eğitim Harcaması/Çalışan Sayısı	0	0,00	1	0,95	15	14,29	62	59,05	27	25,71
G2-D	Gerçekleşen Eğitim Bütçesi/Hedeflenen Eğitim Bütçesi Oranı	0	0,00	2	1,90	16	15,24	62	59,05	25	23,81
G2-E	Müşteri İlişkileri, Muhasebe Mevzuat Vb. Konularda Eğitimi Personelin Oranı	0	0,00	0	0,00	5	4,76	39	37,14	61	58,10
G2-F	Eğitiminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi (Eğitim Sonu Memnuniyet Anketi)	0	0,00	1	0,95	4	3,81	45	42,86	55	52,38
G3-A	Alınan Öneri Sayısı / Çalışan Sayısı	0	0,00	0	0,00	6	5,71	54	51,43	45	42,86
Bilgi Sermayesi Amaçlarını Test Edecek Ölçütler											
G4-A	Yeni Teknolojileri Geliştirme / Uygulama Süresi	0	0,00	0	0,00	5	4,76	51	48,57	49	46,67
G5-A	Yeni Geliştirilen Teknoloji-Ürün -Hizmet Sayısı	0	0,00	0	0,00	5	4,76	51	48,57	49	46,67
Örgütsel Sermaye Amaçlarını Test Edecek Ölçütler											
G6-A	Sürekli İyileştirme Ve Bilgi Paylaşımı Kültürünün Benimsenmesi Ve Uygulanması Oranı(Anket)	0	0,00	0	0,00	4	3,81	57	54,29	44	41,90
G6-B	Başarı İle Uygulanan (Çalışan) Öneri Sayısı	0	0,00	0	0,00	5	4,76	49	46,67	51	48,57
G7-A	Çalışanların , Ortaklara Değerli Olduklarını Hissettirme Başarısındaki Artış Oranı	0	0,00	0	0,00	3	2,86	53	50,48	49	46,67
G8-A	Başarılı Çalışanlara Verilen Ödüllerin Sayısı	0	0,00	0	0,00	2	1,90	37	35,24	66	62,86
G8-B	Çalışanlara Yönelik Sosyal Etkinlik Sayısı	0	0,00	0	0,00	2	1,90	58	55,24	45	42,86
G8-C	Çalışanların Kurumun Vizyon Stratejisini Anlama Ve Katkı Sağlama Oranı (Anket)	0	0,00	0	0,00	2	1,90	51	48,57	52	49,52

Beşeri sermaye kapsamında, “çalışanların tatminini arttırmak” amaç/hedefini yöneticilerin %69’u çok önemli, %31’i önemli görürken, bu amacı test edecek “iş gören tatmin anketini” %59’u çok önemli, %36’sı önemli ve %5’i orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Algılanan hizmet kalitesini ve hizmet üretim becerilerini geliştirmek- yeni yetenekler kazandırmak” amacı/hedefini yöneticilerin %47’si çok önemli, %53’ü önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “kişi başına katılınan eğitim saati” ölçütünü yöneticilerin %33’ü çok önemli, %59’u önemli, %8’i orta derece önemli, “çalışanlara verilen eğitim gün sayısı” ölçütünü %34’ü çok önemli, %53’ü önemli, %13’ü orta derece önemli, “eğitim harcaması/çalışan sayısı” ölçütünü %26’sı çok önemli, %59’u önemli, %14’ü orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca bu amacı test edecek “gerçekleşen eğitim bütçesi/hedeflenen eğitim bütçesi oranı” ölçütünü yöneticilerin %24’ü çok önemli, %59’u önemli, %15’i orta derece önemli, “müşteri ilişkileri, muhasebe mevzuat vb. konularda eğitilmiş personelin oranı” ölçütünü %52’si çok önemli, %43’ü önemli, %5’i orta derece önemli, “eğitimlerin çalışanlar üzerindeki etkisi (eğitim sonu memnuniyet anketi)” ölçütünü %52’si çok önemli, %43’ü önemli, %4’ü ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Çalışanların yönetime katılımının artırılması” amaç/hedefini yöneticilerin %57’si çok önemli, %39’u önemli, %4’ü orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek “alınan öneri sayısı/çalışan sayısı” ölçütünü ise yöneticilerin %43’ü çok önemli, %51’i önemli, %6’sı orta derece önemli görmektedir.

Teknoloji sermayesi kapsamında “yeni teknolojileri uygulamak” amaç/hedefini yöneticilerin %48’i çok önemli, %49’u önemli, %3’ü ise orta derece önemli görmekteyken, bu amacı test edecek” yeni teknolojileri geliştirme/uygulama süresi” ölçütünü %47’si çok önemli, %49’u önemli, %4’orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Ortak memnuniyetini destekleyen yeni hizmet-teknoloji liderliği” amaç/hedefini yöneticilerin %58’i çok önemli, %37’si önemli, %5’i ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “yeni geliştirilen teknoloji-ürün-hizmet sayısı” ölçütünü yöneticilerin %47’si çok önemli, %49’u önemli, %4’orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

Beşeri sermaye kapsamında ele alınan, “tarım sektöründeki gelişmeleri izleyen, sürekli iyileştirme kültürü geliştirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %47’si çok önemli, %49’u önemli, %4’ü ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek” sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı kültürünün benimsenmesi ve uygulanması” ölçütünü yöneticilerin %42’si çok önemli, %54’ü önemli, %4’ü orta derece önemli, “başarı ile uygulanan (çalışan) öneri sayısı ölçütünü %49’u çok önemli, %47’si önemli, %4’ü ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

“Kooperatif ortak bütünleşmesini sağlayan, ortak merkezli bir kültür gerçekleştirmek” amaç/hedefini yöneticilerin %45’i çok önemli, %49’u önemli, %7’si ise orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu amacı test edecek “çalışanların, ortaklara değerli olduklarını hissettirme başarısındaki artış oranı” ölçütünü yöneticilerin %47’si çok önemli, %50’si önemli, %3’ü ise orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

“Bireysel ve kurumsal uyumun artırılması” amaç/hedefini yöneticilerin %63’ü çok önemli, %34’ü önemli, %3’ü orta derece önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu amacı test edecek “başarılı çalışanlara verilen ödüllerin sayısı” ölçütünü yöneticilerin %63’ü çok önemli, %35’i önemli, %2’si orta derece önemli, “çalışanlara yönelik sosyal etkinlik sayısı” ölçütünü %43’ü çok önemli, %55’i önemli, %2’si orta derece önemli, “çalışanların kurumun vizyon stratejisini anlama ve katkı sağlama oranı” ölçütünü %50’si çok önemli, %48’i önemli, %2’si orta derece önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin verilen cevaplar değerlendirildiğinde, öğrenme ve gelişme boyutunun finans boyutu ve ortak boyutuna göre arka planda kaldığı görülmektedir. Fakat beşeri sermaye kapsamında çalışanların tatminin artırılması amaç/hedefi yöneticilerin tamamı tarafından çok önemli ve önemli görülmektedir. Nitekim bu amacı test edecek “işgören tatmin anketi” ölçütünü yöneticilerin %95’i çok önemli ve önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Çalışan tatminin artırılması bütün işletmelerde olduğu gibi hizmet üreten ve çoğunluğu kırsal kesimde faaliyet gösteren kooperatifler açısından da önemlidir. Kooperatifçilik faaliyetlerinin temelinde çalışanların gayreti ve çabası ön plana çıktığından çalışan tatminin sağlanması kooperatif faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

“Algılanan hizmet kalitesini ve hizmet üretim becerilerini geliştirmek- yeni yetenekler kazandırmak” amaç/hedefi yöneticilerin tamamı tarafından çok önemli ve önemli görülmektedir. Nitekim bu amacı test edecek “müşteri ilişkileri, muhasebe mevzuat vb. konularda eğitimli personelin oranı” ile “eğitimlerin çalışanlar üzerindeki etkisi (eğitim sonu memnuniyet anketi)” ölçütlerini yöneticilerin büyük çoğunluğu (%95-%100) önemli ve çok önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Kooperatiflerde çok sayıda iş az sayıdaki çalışan tarafından yerine getirildiğinden çalışanların devamlı olarak gerek mevzuat gerekse kişisel gelişim konularında eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Ayrıca eğitimin verimli geçip geçmediği ve eğitimin çalışanlara katkısının belirlenebilmesi için eğitim sonu memnuniyet anketinin düzenlenmesi gerekmektedir.

“Bireysel ve kurumsal uyumun artırılması” amaç/hedefi yöneticilerin çoğunluğu (%97) tarafından önemli ve çok önemli görülmektedir. Bu amacı test edecek “başarılı çalışanlara verilen ödüllerin sayısı” ölçütü yöneticilerin %98’i tarafından önemli ve çok önemli görülmektedir. Kooperatiflerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmesi ve stratejilerini gerçekleştirebilmesi için çalışanlar ile kooperatiflerin aynı amaç ve hedefe odaklanması, aralarındaki uyumun sağlanması gerekmektedir. Kurumsal olarak belirlenen amaç ve hedefleri benimseyen ve bu doğrultuda gayret göstererek başarılı olan çalışanlara ödül verilmesi çalışanların motivasyonu artıracaktır. Yöneticilerle yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler ışığında kooperatiflerde performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutundaki hedefleri/amaçları ile bu hedeflere/amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmede kullanacakları ölçütlere yönelik öneriler Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 20
Kooperatiflerde Öğrenme ve Gelişme Boyutu Örnek Amaç ve Ölçütleri

BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?
Beşeri Sermaye	Beşeri Sermaye Amaçlarını Test Edecek Ölçütler
Çalışanların Tatminini Arttırmak	İşgören Tatmin Anketi
Algılanan Hizmet Kalitesini Ve Hizmet Üretim Becerilerini Geliştirmek- Yeni Yetenekler Kazandırmak	Kişi Başı Katılınan Eğitim Saati
	Çalışanlara Verilen Eğitim Gün Sayısı
	Eğitim Harcaması/Çalışan Sayısı
	Gerçekleşen Eğitim Bütçesi/Hedeflenen Eğitim Bütçesi Oranı
	Müşteri İlişkileri, Muhasebe Mevzuat Vb. Konularda Eğitimli Personelin Oranı
	Eğitimlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi (Eğitim Sonu Memnuniyet Anketi)
Çalışanların Yönetime Katılımının Arttırılması	Alınan Öneri Sayısı / Çalışan Sayısı
Teknoloji Sermayesi	Bilgi Sermayesi Amaçlarını Test Edecek Ölçütler
Yeni Teknolojileri Uygulamak	Yeni Teknolojileri Geliştirme / Uygulama Süresi
Ortak Memnuniyetini Destekleyen Yeni Hizmet- Teknoloji Liderliği	Yeni Geliştirilen Teknoloji-Ürün -Hizmet Sayısı
Örgütsel Sermaye	Müşteri Memnuniyeti Amaçlarını Test Edecek Ölçütler
Tarım Sektöründeki Gelişmeleri İzleyen, Sürekli İyileştirme Kültürü Geliştirmek	Sürekli İyileştirme ve Bilgi Paylaşımı Kültürünün Benimsenmesi Ve Uygulanması Oranı(Anket)
Kooperatif Ortak Bütünleşmesini Sağlayan, Ortak Merkezli Bir Kültür Gerçekleştirmek	Başarı İle Uygulanan (Çalışan) Öneri Sayısı
	Çalışanların, Ortaklara Değerli Olduklarını Hissettirme Başarısındaki Artış Oranı
Bireysel Ve Kurumsal Uyumun Arttırılması	Başarılı Çalışanlara Verilen Ödüllerin Sayısı
	Çalışanlara Yönelik Sosyal Etkinlik Sayısı
	Çalışanların Kurumun Vizyon Stratejisini Anlama Ve Katkı Sağlama Oranı (Anket)

Elde edilen bulgular ışığında kooperatiflerin kurumsal performans karnesinde finansal, ortak, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutlarına ilişkin olarak yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından önemli ve çok önemli görülen amaç ve bu amaçları test edecek ölçütler Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21
Kooperatiflerin Kurumsal Performans Karnesinde Önemli Görülen Amaç ve Ölçütler

BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?
Finansal Boyut	
Satışlarda Artış	Toplam Satışların Artış oranı
Gelirlerdeki Artış	Satış Gelirlerindeki Artış Oranı
Alacakların Tahsilatındaki Etkinlik	Cari Yıl Tahsilat Oranı
Finansal Yapının Güçlendirilmesi	Genel Tahsilat Oranı
Kullanılabilir Özkaynaklar	Özkaynakların Yabancı Kaynaklara Oranı
	Kullanılabilir Özkaynak Artış Oranı
Ortak Boyutu	
Ortak Kitlemizi Tanımak	Sadık- Devamlı Ortak Oranı
Ortak Kayıplarını En Aza İndirmek	Kaybedilen Ortak Sayısı
Yeni Ortaklar Kazanmak	Yeni Ortak Sayısı
Ortakları Sadakati Yüksek Ortağa Dönüştürmek	Ortak Sayısındaki Artış Oranı
Ortak Ürünlerinin Değerlendirilmesi	Ürün Değerlendirme Kapsamında Ürün Alınan Ortak Sayısı
Kooperatif Ortak İlişkilerini Geliştirmek	Ortak Ziyaret Sayısı
	Sorun/Şikayetleri Çözümleme Başarısındaki Oran
İç Süreçler Boyutu	
Çalışanların Yaşam Kalitesinin Artırılması	Çalışma Yaşam Kalitesi Anketi
Devlet Destekli Kullanılan Kredi Oranını Artırmak	Devlet Destekli Kullanılan Kredi/Toplam Kullanılan Kredi
	Devlet Destekli Kredi Kullanan Ortak Sayısı/Toplam Kredi Kullanan Ortak Sayısı
Satış Sonrası İletişimi Sürdürmek	Satış Sonrası İletişime Geçilerek Memnuniyet Anketi Düzenlenen Ortak Sayısı
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	
Çalışanların Tatmini Artırmak	İşgören Tatmin Anketi
Algılanan Hizmet Kalitesini Ve Hizmet Üretim Becerilerini Geliştirmek- Yeni Yetenekler Kazandırmak	Müşteri İlişkileri, Muhasebe Mevzuat Vb. Konularda Eğitimli Personelin Oranı
	Eğitimlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi (Eğitim Sonu Memnuniyet Anketi)
Çalışanların Yönetime Katılımının Artırılması	Alınan Öneri Sayısı / Çalışan Sayısı
Bireysel Ve Kurumsal Uyumun Arttırılması	Başarılı Çalışanlara Verilen Ödüllerin Sayısı

Kurumsal performans karnesinin boyutlarına ilişkin amaç ve ölçütler değerlendirildiğinde finansal boyuta ilişkin olarak satışların artırılması, gelirlerin artırılması, finansal yapının güçlendirilmesi ve alacakların tahsil edilmesi ön plana çıkmaktadır. Kooperatiflerin faaliyette bulunduğu sektör ve kurumsal yapısı bu amaçları önemli kılmaktadır. Müşteri boyutuna ilişkin amaçlar değerlendirildiğinde mevcut ortakların korunması, yeni ortakların kazanılması bununla birlikte müşteri memnuniyetinin sağlanarak ortakların sadakatinin artırılması önemli amaçlar olarak görülmektedir. İç süreçler boyutuna ilişkin amaçlarda çalışanların yaşam kalitesinin

artırılması, devlet destekli kullanılan kredilerin artırılması ve satış sonrası iletişimi sürdürmek amaçları önemli amaçlar olarak öne çıkmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin olarak ise çalışanların tatminin artırılması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ayrıca bireysel ve kurumsal uyumun artırılması öne çıkan amaçlar arasında yer almaktadır.

Kurumsal performans karnesinde bütün boyutları neden sonuç ilişkisi bağlamında değerlendirilerek kooperatiflerde boyutların ağırlıklandırılmasının doğru şekilde yapılması kurumsal performansın ölçümünün ve değerlendirilmesinin etkin ve doğru şekilde yapılmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak örgütsel performansı çok boyutlu olarak ele alan kurumsal performans karnesinde yer alan amaç ve ölçütler doğru olarak belirlenirse kooperatifler açısından etkin bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi kurulmuş olacaktır. Bu bağlamda değerlendirdiğimizde esas amacı ortaklarına daha kaliteli hizmet sunmak olan kooperatiflerin sürdürülebilir bir yapıya kavuşması açısından kurumsal performans karnesi önem arz etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında Peter Drucker'ın "Ölçemezseniz yönetemezsiniz." anlayışından hareketle işletmeler için performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Düşük maliyet ve karlılığın çok önemli olduğu ve sadece finansal göstergelerin ele alındığı geleneksel yöntemlerden, müşteri memnuniyeti, kalite, yenilik gibi finansal olmayan göstergelerin de dikkate alındığı bir yönetim anlayışına geçilmiştir. İşletmelerin sadece geçmiş dönemlere ait verileri/ sonuçları inceleyen ve mevcut durumu ortaya koyan geleneksel ölçüm sistemleriyle başarıya ulaşmaları kolay değildir. Nitekim kurumsal performans karnesi, geleneksel ölçüm sistemlerinin dikkate almadığı finansal boyut dışında kalan diğer boyutları da ele almakta, örgütsel performansın çok boyutlu ölçülmesini ve işletmelerin stratejilerine odaklanmasını sağlamaktadır.

Kurumsal performans karnesi yöntemine ilişkin olarak uluslararası çalışmalar 1990'lı yıllarda başlamış olup günümüzde de devam etmektedir. Yapılan çalışmaların genellikle büyük ölçekli sanayi ve hizmet kuruluşları, kamu kurumları ve kar amacı taşımayan sivil toplum kuruluşları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak bu çalışmaların tamamının kooperatif dışındaki sektörler ve işletmelere yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Nitekim kooperatifçilik alanında ve kooperatiflere yönelik kurumsal performans karnesi ile ilgili daha önce yapılmış ve sonuçları yayınlanmış bir çalışma tespit edilememiştir.

Kooperatifler tarım sektöründe üreticilerin ihtiyaç duyduğu girdilerin sağlanmasında, üreticilerin finansman ihtiyacının karşılanmasında ve üreticilerin ürünlerinin pazara ulaştırılmasında aktif rol oynamaktadır. Nitekim tarımsal üretim hasılası bakımından Dünya'da yedinci sırada ve Avrupa'da ilk sırada yer alan Türkiye'de kooperatiflere bu anlamda büyük görevler düşmektedir. Bu bağlamda ülkemizde Tarım ve Orman Bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren 12.990 kooperatif bulunmakta olup bu kooperatifler yaklaşık 4 milyon üreticiye hizmet etmektedir (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2017: 31). Kooperatiflerin tarım sektöründeki konumundan hareketle, kooperatiflerin daha etkin ve verimli çalışarak başarılı olabilmesi için çok boyutlu ve kapsamlı bir ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması ve yönetim biçimi olarak benimsenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda kurumsal performans karnesinin kooperatiflerin kurumsal performanslarını ölçme ve değerlendirmede uygun ve faydalı bir yöntem olacağı düşünülerek uygulamanın kooperatiflerde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Bununla birlikte literatürde kooperatifler ile ilgili

kurumsal performans karnesi uygulamasının bulunmaması çalışmanın özgünlüğünü kuvvetlendiren bir unsur olarak görülmektedir.

Bu çalışmada Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri bağlamında örnek bir kurumsal performans karnesi oluşturularak, her bir kooperatifin bu örnekten hareketle kendilerine özgü bir kurumsal performans karnesi geliştirebilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ülke ekonomisi ve tarım sektörü açısından oldukça önemli bir konumda bulunan kooperatiflerde kurumsal performans karnesinin uygulanabilirliği ve örnek bir kurumsal performans karnesi kapsamında önerilebilecek amaç ve ölçütler belirlenmiştir.

Araştırmada sorulan “Bir kooperatif işletmesinin stratejik hedef ve amaçları neler olmalıdır?” ve “Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test edecek ölçütler neler olmalıdır?” sorularına yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda kooperatiflerin kurumsal performans karnesini oluştururken, özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri örnek amaçlar ve bu amaçları test etmeye yönelik ölçütler her bir boyut için ayrı ayrı sunulmuştur.

Çalışma kapsamında kurumda uygulanmakta olan performans karnesinin yeterliliği ile ilgili soruya yöneticilerin %77’sinin yetersiz cevabını vermesi, bu çalışmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Nitekim kurumda uygulanmakta olan ve Ek 4’te sunulan performans karnesi geleneksel ölçüm sistemlerinin özelliklerini yansıtmakta olup yalnızca finansal göstergeleri ele almaktadır.

Katılımcıların kurumsal performans değerlemede finans boyutuna diğer boyutlardan daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yöneticiler finans boyutundan sonra ortak boyutu, öğrenme ve gelişme, iç süreçler boyutunu önemli görmektedir. Kooperatiflerin satış ve kredi verme faaliyetlerinin bir bakıma bankacılık faaliyeti gibi olması ve ortakların kooperatiflerin aynı zamanda sahibi niteliğinde olması finans ve ortak boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Bu alanda yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırma yapılacak olursa, Gencay (2010) termal turizm işletmelerine yönelik çalışmasında da finans boyutu ile müşteri boyutunun ön planda olduğu, Işıklar (2016)’ın araştırma hastanesine yönelik çalışmasında öğrenme ve gelişme ile iç süreçler boyutlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Yine Coşkun (2006) tarafından 500 büyük sanayi işletmesinde yapılan çalışmada finansal boyut ile iç süreçler boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda ele alındığında performans değerlemesi yapılacak işletmelerin veya kurumların

yapısal özellikleri, amaç ve hedefleri ile faaliyet alanları kurumsal performans karnesi boyutlarından hangisinin daha önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Kurumsal performans karnesinin dört boyutunda yer alan amaçlar birbirine neden sonuç ilişkileri şeklinde bağlıdır. Finansal amaçlara ulaşabilmek için öncelikle öğrenme ve gelişme, sonrasında iç süreçler ve son olarak müşteri boyutunda yer alan amaçların gerçekleşmesi gerekmektedir. Nitekim araştırma sonuçlarına göre öğrenme ve gelişme boyutu ile iç süreçler boyutunun kooperatiflerde ihmal edildiği daha çok kısa vadede sonuç elde edilen finansal boyut ve ortak boyutuna ağırlık verildiği görülmektedir. Fakat kooperatiflerin hizmet üreten işletmeler olduğu düşünüldüğünde öğrenme ve gelişme boyutu ile iç süreçler boyutuna daha çok önem verilmesi uzun vadede finansal amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Böylelikle boyutlar arasındaki sebep sonuç ilişkileri ile maddi olmayan varlıklar maddi varlıklara dönüşmektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde yöneticilerin büyük çoğunluğu anket formunda dört boyut şeklinde yer alan kurumsal performans karnesinin ve bu boyutlarda belirtilen amaç ve hedefler ile bu amaç ve hedefleri test edecek ölçütlere ilişkin örneklerin kooperatiflerin kurumsal performansını ölçme ve değerlemede yeterli olacağını belirtmektedir. Kurumsal performans karnesinin tasarlanan bu şekliyle kooperatiflere uygun ve yararlı bir örnek olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca bu çalışmanın yapıldığı tarihten sonra kurumsal performans karnesinde bir takım değişiklikler yapılarak sadece finansal boyuta yönelik amaç ve hedeflerin haricinde diğer boyutlara yönelik amaç ve hedefler performans karnesinde yer almıştır. Bununla birlikte performans karnesine entegre edilmemiş olsa da çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik anketler kullanılan otomasyon sistemine yüklenmiştir. Yaşanan bu gelişmeler, kurumsal performans karnesinin kooperatiflerde uygulanabilirliği ve diğer kooperatiflere de örnek olabileceği noktasında umut vericidir.

Kurumsal performans karnesi henüz tam olarak kurumsallaşamamış ve yönetsel anlamda sorunları bulunan kooperatiflerde işletme stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüştürülmesini sağlayarak kooperatiflerin performans yönetim sistemini stratejik hedefler üzerine kurarak kooperatiflerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Ayrıca kurumsal performans karnesi ile bireysel performansın değerlendirilmesinin zor olduğu kooperatiflerde çalışanların performansının kurum performansına göre

değerlendirilmesini ve böylelikle çalışanların işletmenin amaçlarına uygun hareket etmesini sağlayacaktır.

Kooperatifçilik faaliyetleri, üreticilere daha iyi hizmet verebilmek adına birim kooperatiflerin üreticiye en yakın noktada bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı bölge birliklerine bağlı ve birbirinden bağımsız çok sayıda birim kooperatif farklı yerlerde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu bağlamda kurumsal performans karnesi çok sayıdaki birim kooperatifin performans raporlarını tek bir yönetim raporu haline dönüştürerek ve bu sayede yöneticilerin, kooperatiflerin performansını bölgesel veya genel müdürlük bazında hızlı ve kapsamlı bir şekilde değerlendirmesine imkân tanımaktadır.

Kurumsal performans karnesi kooperatiflerde daha etkin bir ödüllendirme sistemi kurulması açısından önemlidir. Nitekim tarımsal kooperatiflerde çalışanlara belirli kriterler doğrultusunda teşvik primi, performans primi vb. adlar altında maaş haricinde ödül olarak kabul edilen ek ödemeler yapılmaktadır. Ödüllendirme sistemlerinde sadece finansal performans ölçütlerinin dikkate alınması çalışanların uzun vadede kooperatiflere fayda sağlayacak iş ve işlemleri yapmayarak sadece finansal sonuçları iyileştirecek iş ve işlemlere odaklanmasını finansal olmayan performans ölçütlerinin ihmal edilmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda ödüllendirme sistemleri ile kurumsal performans karnesi arasında doğrudan bir bağ kurularak ödüllerin daha adil bir şekilde dağıtılmasına ve çalışanların finansal olmayan amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermelerine imkân tanımaktadır.

Kurumsal performans karnesi pek çok sektörde ve alanda faaliyet gösteren işletmelere, kurumsal performansın sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. 2000'li yıllarda oldukça yaygın olarak kullanılan bu yöntemin gelecekte de yaygın bir şekilde kullanılacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda kurumsal performans karnesi ilgili yeni yapılacak çalışmaların kooperatiflerde ve özel olarak tarımsal kooperatifleri hedeflemesi, çalışmaların literatür ve kooperatiflere katkısını arttırabilecektir. Bu doğrultuda tarımsal kooperatiflerde ve tarım dışı kooperatiflerde kurumsal performans karnesi oluşturulması ve uygulaması yönünde tarım dışı kooperatiflerin kurumsal performans karnesinde yer alabilecek ve ölçütlerin neler olabileceğinin belirlenmesi yönelik çalışmaların arttırılması ve hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Kooperatiflere yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışma sonucu elde edilen örnek amaç ve ölçütlerden yararlanılarak, kooperatifler kendine özgü kurumsal performans karnesi oluşturarak bir, iki yıl veya daha fazla sürelerle uygulanarak kurumsal performansa etkilerinin araştırılması önerilebilir.

Bu çalışmada, kooperatiflerin kendi kurumsal performans karnelerini oluşturmalarına yardımcı olacak süreç ile kendi özgün yapılarına uyarlayarak kullanabilecekleri amaç ve ölçütler sunulmaktadır. Kurumsal performans karnesinin gerek Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinde gerekse diğer tarımsal kooperatiflerde uygulanması, sonuçlarının incelenmesi ve etkilerinin gözlemlenmesi önerilmektedir.

Ayrıca bu çalışmanın ikinci adımı ve tamamlayıcısı olacak bu anlamda bir çalışma, kooperatiflerde ve konu ile ilgili Türkçe yazındaki saha çalışmalarına örnek oluşturması açısından önemli bir boşluğu dolduracak ve karşılaştırma yapılabilmesi açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AÇIL, Fethi., ve DEMİRCİ, Rasih. (1984), ”*Tarım Ekonomisi Dersleri*, Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, Ankara.
- AKAL, Zuhâl. (2005), “*İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları Ankara.
- AKDOĞAN, Nalan., AKTAŞ, Rafet., DERAN, Ali., ERHAN, Deniz., ve ACAR, Vedat. (2011), “*Sektörel Muhasebe*”, Gazi Kitapevi, Ankara.
- ARGYRIS, Chris., ve SHÖN. Donald A. (1996), ”*Organizational Learning II: Theory Method and Practice*”, Addison Wesley, Massachusetta.
- ASCHHOFF, Gunther., ve HENNİNGSEN. Eckart.,(1986), “*The German Cooperative System, Its History, Structure and Strength, Publication of DG Bank*”, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt.
- BARUTÇUGİL, İsmet. (2002), “*Performans Yönetimi*”, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet. (2004), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞAR, Haşmet. (1983), “*Türkiye’de ve Dünyada Kooperatif Kuruluşların Sosyo-Ekonomik Yapısı*”, Uludağ Üniversitesi Basımevi, No: 3, Bursa.
- BAŞARAN, İbrahim E., (1992), ”*Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*”, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BAYER, Ertuğrul., ve TÜFEKÇİ, Kürşat. (2007). “*Genel İşletme*”, Isparta Matbaası, Isparta.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan., ve ATAY, Erhan. (2016), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller*”, Beta Yayınları, İstanbul.
- BIRCHALL, Johnston. (2011), “*People-Centred Businesses: Co-Operatives, Mutuals, And The Idea Of Membership*” . Palgrave Macmillan, England.

- BREDRUP, Harald. (1995), "*Background for Performance Management*", Chopman&Hall, London.
- BÜYÜKKILIÇ, Deniz. (2001), "Türkiye ve AB ülkelerinde Ekonomik Başarı ve Verimlilik Karşılaştırmaları", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- CARLO, Borzaga., ve GALERA, Gulie. (2012). "Proceedings from Promoting the Understanding of Cooperatives for a Better World", Euricse, Trento.
- CERTO, Samuel C. (2000), "*Modern Management Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment*", Prentice Hall International Inc., London.
- CHAI, Nan. (2009)" *Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development*", 1st Edition, Springer, New York.
- COŞKUN, Ali. (2006), "*Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*", Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- COŞKUN, Recai, Altunışık, Remzi ve Yıldırım, Engin. (2017), "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulmalı*", Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- COTTERILL, Ronald W., (1987), *Agricultural Cooperatives: A Unified Theory of Pricing, Finance, and Investment.*" In *Cooperative Theory: New Approaches Agricultural Cooperative Service*", United States Department of Agriculture, Washington.
- DİNLER, Zeynel. (1996), "*Tarım Ekonomisi*", Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- DODGSON, Mark., GANN, David., ve SALTER, Amman. (2008), "*The Management of Technological Innovations: Strategy and Practice*", 1st Edition, Oxford University Press, Great Britain.
- ERGİN, Hüseyin. (1992) "*Stratejik Yönetim Muhasebesi*", A.Ü İİBF Yayınları, Ankara.
- FROST, Bob. (2000), "*Measuring Performnace, Using New Metrics to Deplo Strategy and Improve Performance, Measrement International*" Dallas.

- GAYTANCIOĞLU, Okan. (2009), “*Türkiye’de Tarımsal Kooperatifçilik ve AB Modeli*” İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- GÜMRÜK VE TİCARET BAKANLIĞI, (2017),” *Türkiye Kooperatifçilik Raporu 2016*”. Ankara.
- GÜRBÜZ, Sait., ve ŞAHİN, Faruk. (2016), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı. Ankara.
- HAZAR, Nurettin. (1990), ”*Kooperatifçilik Tarihi*” Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- HAZAR, Nurettin. (1996), ” *Kooperatifçilik Dersleri*” Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara.
- HORNGREN, Charles T., FOSTER, George., ve DATAR, Srikant M. (2000),” *Cost Accounting A Managerial Emphasis*”, Tenth Edition, Prentice Hall International, Inc., London.
- İNAN, İ. Hakkı. (2006), “*Tarım Ekonomisi ve İşletmeciliği*”, Avcı Ofset Basımevi, İstanbul.
- İNAN, İ. Hakkı. (2008), “*Türkiye’de Tarımsal Kooperatifçilik ve AB Modeli*” İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- JONES, Gareth R. (2001), “*Organizational Theory and Cases*” , Prentice Hall International Inc., London.
- KAPLAN, Robert S., ve NORTON, David P. (2004), “*Ploting Success with Strategy Maps*”, Optimize, Boston.
- KAPLAN, Robert S., ve NORTON, David P. (2015) “*Kurumsal karne Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek*”, Çeviren: Serra Egeli, Agora Kitaplığı, İstanbul.
- KAPLAN, Robert S., ve NORTON David P. (2006), ”*Strateji Haritaları Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*, Çeviren: Şeyda Öztürk, Melisa Matbaacılık, İstanbul.

- KAPLAN, Robert S., ve NORTON, David,P. (1996), ”*Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard* “ , Harvard Business Review Press, Boston.
- KARA, Mustafa. (2003), “*Kooperatifçilik*”, Poyraz Ofset, Bolu.
- KARAGÖZ, Yalçın. (2017), “SPSS ve AMOS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- KARASAR, Niyazi. (2015), “*Bilimsel Araştırma Yöntem Kavramlar İlkeler Teknikler*”, Nobel Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer. (2005), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- MCMANN, Paul., ve NANNI, Alfred J. (1994), “*Is Your Company Really Measuring Performance?*” Management Accounting, USA.
- MCNEALY, Roderick M. (1994) “Making Customer Satisfaction Happen”, Chapman&Hall, London,.
- MICHALSKA, Joanna. (2005), “*The Usage of the Balanced Scorecard for the Estimation of the Enterprise’s Effectiveness*”, Journal of Materials Processing Technology.
- MÜLAYİM, Ziya Gökalp. (2006), “*Kooperatifçi Atatürk ve kooperatifçilik*” Yetkin Yayınları, Ankara.
- MÜLAYİM, Ziya Gökalp, (2013), “*Kooperatifçilik*, Yetkin Yayınları, Ankara.
- NAIR, Mohan. (2003) “*Essentials of Balanced Scorecard*”, John Wiley&Sons Inc., New York 2003.
- NIVEN, Paul R. (2003) “*Balanced Scorecard Step By Step For Government And Nonprofit Agencies*”, John Wiley &Sons Press, USA.
- OLIVER, Richard L. (1997), “*Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer Research*”, McGraw Hill, New York.
- OLVE, Nils G., ROY, Jan., ve WETTER, Magnus. (1999), “*Performance drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*”, John Wiley. London.

- ÖZDEMİR, Necdet. (1981), ”*Kooperatifçilik*”, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara.
- PALMER, Margeret., ve WINTERS. Kenneth T. (1993) “*İnsan Kaynakları*”, (Çev. ŞAHİNER, Doğan), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- PARKER, Charles, “*Performance Measurement*”, Work Study ,C.XLIX, No.2, 2000
- PRAKASH, Daman. (2003), “*The Principles Of Cooperation -A Look At The ICA Cooperative Identity Statement*” International Cooperative Alliance Regional Office for Asia and the Pacific, New Delhi India.
- POLAT, Hüseyin. (2017), “*Yarının İşletmesi Kooperatif*” Orkide Matbaası, Ankara.
- PROKOPENKO, Joseph. (1998), “*Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*”, Çev: Baykal, Olcay. Atalay, Nevda. Fidan, Erdemir, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476, Ankara.
- REHBER, Erkan. (2011), “*Kooperatifçilik*”, Ekin yayınları, Bursa.
- REYES, Jesús Cruz., ve HARNECKER, Camila Piñeiro. (2013), “*An Introduction to Cooperatives*”, İçinde Camila Piñeiro Harnecker (ed), *Cooperatives and Socialism*, Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited, Nova Scotia.
- SCHIEMANN, Willam A., ve LİINGLE, John H. (1999), “*Bullseye., Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement*”, The Free Press, New York.
- SCHULZE, Nergis. (1998), ”Yasam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, 6.Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Ankara.
- SINK, D. Scott., ve TUTTLE, Thomas C., (1989), “*Planning And Measurement İn Your Organisation Of The Future,Industrial Engineering And Management*”, Press, Norcross, GA.
- SKELTON, Ian. (2002), “*Supporting Identity and Social Needs The Many Faces of Co-Op Housing*” Cnadian Centre For Policy Alternatives.

- SOWER, E. Victo. (2010), ”*Essentials of Quality with Cases and Experiential Exercises*”, John Wiley and Sons, U.S.A.
- STANTON, Wiliam J., ETZEL, Michael J., ve Walker, Bruce J. (1994). “*Fundamentals of Marketing*”, McGraw-Hill, New York.
- ŞAHİN, Hüseyin. (2000), “*Türkiye Ekonomisi*”, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- ŞİMŞEK, Muhittin., ve NURSOY, Mustafa. (2002), “*Performans Ölçme*”, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ, (2011), “*2011-2023 Dönemi Strateji Belgesi ve Eylem Planı*”, Ankara.
- THIRLWALL, Anthony. P. (2003), “*Growth and Development: With Special Reference to Developing Economies*”, Seventh Edition, Palgrave Macmillan, Hampshire.
- TINAR, Mustafa Yaşar. (1996), “*Çalışma Psikolojisi*”, Necdet Bükey A.Ş Yayınları, I. Baskı, İzmir.
- YÖRÜKER, Sacit., KARABEYLİ, Levent., KAYA, Safiye., ve ÖZEREN, Baran. (2003), ”*Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu*”, Ankara.
- WARD, Keith. (1992), “*Strategic Management Accounting*”, Routledge Taylor& Francis Group, London and Newyork.
- ZAIRI, Muhamed. (1994), ”*Measuring Performance for Business Result*”, Chapman &Hall, London.
- ZAMAGNI, Stefano., ve ZAMAGNİ, Vera. (2010), “*Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization*”, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.

Sürekli yayınlar

- AHMED, Nazim U., MONTAGNO. Ray V., ve FİRENZE, Robert J. (1996) "Operations Strategy And Organizational Performance: An Empirical Study", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:16 Issue:5, s.41-53.
- ALBRIGHT, Thomas., BURGESS, Christopher M., ve STAN, Davis. (2015), " The Balanced Scorecard and Twenty-First-Century Thoughts on Motivation.", *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol:23, No:1, s.73-80.
- ALTUNOĞLU. A. Ender., ve DOĞAN, Başak. (2015), "Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri", *İnternet Uygulamaları Ve Yönetimi Dergisi* 5(1) s.21-37.
- AMARATUNGA, Dilanthi., BALDRY, David., ve SARSHAR, Marjan. (2000), "Assesment of Facilities Management Performance- What Next", *Facilities*, Vol:18, No:1/2, s.66-75.
- AMARATUNGA, Dilanthi., BALDRY, David., ve SARSHAR, Marjan. (2001)," Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard Methodology", *Work Study*, Vol:50, No:4/5, s.179-188.
- ANTONSEN, Yngve. (2014), "The Downside Of The Balanced Scorecard: A Case Study From Norway", *Scandinavian Journal of Management*, Vol:30, s.40-50.
- ATKINSON, Helen. (2006) "Strategy İmplementation: A Role For The Balanced Scorecard?", *Management Decision*, Vol:44, Issue:10, s.1441-1460.
- AYDEMİR, Cahit., ve PIÇAK, Murat. (2008), "Ekonomik Gelişme Sürecinde Tarım-Sanayi İlişkilerinin Sektörler Arası Bütünleşmeye Etkisi", *Dicle Üniversitesi .Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol:10, s.129-147.
- BAŞÇINAR, Nadir. (2004), "Dünyada Su Ürünleri Yetiştiriciliği Ve Ülkemizin Geleceğine Bakış" Yunus Araştırma Bülteni, Sayı:1, s.6-9.

- BARSKY, Noah ve BREMSER, Wayne. (1999), "Performance measurement, budgeting and strategic implementation in the multinational enterprise", *Managerial Finance*, Vol. 25 No: 2, pp. 3-15
- BAXENDALE, Sidney J., ve DONAVAN, D. Hornsby. (2001), "Building A Balanced Scorecard for Entrepreneurs", *Journal of Cost Management*, Vol:15, No:6, s.33-38.
- BEAN, LuAnn., ve JARNAGİN, Bill D. (2002), "New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports", *The Journal of Corporate Accounting*, 13(3), s 55-62.
- BENTO, Al., BENTO, Regina., ve WHITE, Lourdes F. (2013), "Validating Cause-and-Effect Relationships in the Balanced Scorecard", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 17(3), s.45-55.
- BERİKOL, Bilal Zafer. (2009). Maddi Olmayan Varlıkların Ölçülerek Maddi Sonuçlara Dönüştürülmesi: Strateji Haritaları. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, s. 93-108.
- BRAAM, Geert J.M., ve NIJSSEN, Edwin J. (2004), "Performance Effects Of Using The Balanced Scorecard: A Note On The Dutch Experience", *Long Range Planning* Vol:37, s.335–349.
- BOURGUIGNON, Annick., MALLERET, Véronique., ve NORREKLİT, Hanne. (2004), "The American Balanced Scorecard Versus The French Tableau De Bord: The İdeological Dimension", *Management Accounting Research*, Vol: 15, s.107-134.
- BOSE, Ranjit, (2004), "Knowledge Management Metrics", *Industrial Management & Data Systems*, Vol:104, No:6, s.457-468.
- BOWEN, John T., ve CHEN, Shiang-Lih. (2001)"The Relationship Between Costumer Loyalty And Costumer Satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:13, No:5, s.213-217.

- BREDRUP, Harald. (1995), "Background For Performance Management", *Performance Management* içinde, Edt., Asbjorn Rolstad & Chopman & Hall, London. s.61-88.
- BÜYÜK, Köksal ve Barca, Mehmet, (2011), "Kamu Örgütlerinde Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karnesinin Kullanımı" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:29, ss.163-174
- CENGİZ MUTLUBAŞ, İlgin., ve SOYBALI, Hasan Hüseyin. (2017), "Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Faktörlerin Müşteri Sadakatine Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi", *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:3, ss.1-15.
- CHAKRAVARTHY, Balaji. (1986), "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, 7(5), s.437-458.
- CHAN, Yee-Ching Lilian. (2004), "Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol:7, No:3, s.204-221.
- CHAVAN, Meena. (2009) "The Balanced Scorecard: A New Challenge", *Journal of Management Development*, Vol:28 Issue:5, s.393-406.
- CHO, Yoon Sheonghee., WOODS, Robert., JANG, Soocheong., ve ERDEM, Mehmet. (2006), "Measuring The Impact Of Human Resource Management Practices On Hospitality Firms Performance", *International Journal Of Hospitality Management*, Vol:25, s.262-277.
- CHOE, Chee W., HADDAD. Kamal H., ve WILSON, James E. (1997), "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies", *Management Accounting*, Vol:76, No:2, s.21-27.
- CHOW, Irene Hau-Siu. (2005), "High Performance Work Systems İn Asian Companies", *Thunderbird International Business Review*, 47(5), s.575-599.
- ÇETİNTÜRK, İbrahim. (2017), "Müşteri Değeri, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakati: Üniversite Sosyal Tesisleri Üzerine Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (2), s.93-109.

- CHVATALOVA, Zuzana., ve KOCH, Milos. (2015), "Optimizing Of Information Systems In Companies: Support Of Sustainable Performance" . *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, s.842-847.
- DELİGÖZ, Muzaffer. (2005), "Kooperatifçilik Hakkında", *Karınca Dergisi*, Sayı:824, s.2-8.
- DESS, Gregory G., ve ROBINSON, Richard B. (1984), "Measuring Organizational Performance In The Absence Of Objective Measures: The Case Of The Privately-Held Firm And Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Vol:5, No:3, s.265-273.
- DOĞAN, Ali. (2009), "Ekonomik Gelişme Sürecine Tarımın Katkısı: Türkiye Örneği", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:11, s.365-392.
- DOĞAN, Zeki., ARSLAN, Seçkin., ve BERKMAN, Ayberk Nuri. (2015), "Türkiye'de Tarım Sektörünün İktisadi Gelişimi ve Sorunları: Tarihsel Bir Bakış", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak 2015 Cilt:8, Sayı:1, s. 29-41.
- EDSON, Manica., LEANDRA, Manica., SOUZA, Laura Teixeira de., ve SILVA, Solange da. (2017), "Deployment of the Balanced Scorecard as A Tool for Measuring Performance: The Case of A Technology Company in Brazil", *Business Management Dynamics*, Vol:7, No:6, s.8-18.
- ERBAŞI, Ali. (2012), "Balanced Scorecard Performans Değerlendirme Yönteminin Türkçe Yazındaki Tercüme Problemi", Sayı:2, s.61-86.
- ERDOĞAN, Selim. (1997), "1980 Sonrası Türkiye Milli Gelirindeki Değişmeler", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, s.262-280.
- FRÖDELL, Mikael., JOSEPHSON, Per-Erik., ve LINDAHL, Göran. (2008) "Swedish Construction Clients' Views On Project Success And Measuring Performance", *Journal of Engineering, Design and Technology*, Vol.6, Issue,1, s.21-32.
- GENCAY, İbrahim. (2011). Kurumsal Performans Karnesini Farklı Kılan Unsurlar - Amaç ve Ölçütler. *Sosyal Bilimler Arastırmaları Dergisi*, 204-225.

- GRASSEOVA, Monika. (2010), "Utilization of Balanced Scorecard in Public Administration", *Management and Economics*, 1(57), s.49-57.
- GRIFFITHS, John. (2003), "Balanced Scorecard Use İn New Zealand Government Departments and Crown Entities", *Australian Journal Of Public Administration*, Vol:2, No:4, s.70-79.
- GUMBUS, Andra., LYONS, Bridget., ve BELLHOUSE, Dorothy E. (2002) "A Three Year Journey To Organizational And Financial Health Using The Balanced Scorecard: A Case Study At A Yale New Haven Health System Hospital" *The Journal of Business and Economic Studies Strategic Finance*, C:LXXXIV, No:2, s.46-51.
- GÜLOĞLU, Tuncay., ve KORKMAZ, Adem. (2005), "Kooperatifçilik İlkeleri, Küreselleşme ve Yeni Eğilimler". *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 55, Sayı:1 s.811–831.
- HLADCHENKO, Myroslava. (2015) "Balanced Scorecard – A Strategic Management System Of The Higher Education İstitution", *International Journal of Educational Management*, Vol:29, Issue:2, s.167-176.
- HORNSBY, Donavan D., ve SİDNEY, Baxendale. (2001), "Building a Balanced Scorecard for Entrepreneurs", *Journal of Cost Management*, (November-December), s.4-9.
- HOUCK, Max., SPEAKER, Paul J., FLEMİNG, Arron Scott., ve RİLEY, Richard A. (2012), "The Balanced Scorecard: Sustainable Performance Assessment For Forensic Laboratories", *Science and Justice*, Vol:52, Issue:4, s.209-2016.
- HUDSON, Mel., SMART, Andi., ve BOURNE, Mike. (2001) "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management* Vol:21, No:8, s.1096-1115.

- HWANG, Ing-San., ve KUO, Jyh Huei. (2006), "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business*, 8(2), s.254-259.
- ICA (1995), "The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity", *Review of International Co-operation* Vol:88, No:3, s.3-4.
- INGRAM, Hadyn., TEARE, Richard., SCHELING, Eberhard., ve ARMSTEAD, Colin. (1997), "A Systems Model of Executive Teamwork", *The TQM Magazine*, Vol:9, No:2.
- JO HALL, Mary. (2000), "Using the Balanced Scorecard to Move from Leadership Strategy to Employee Action and Organizational Results," *PM: Program Manager (Online, November December, Cilt :XXIX, Sayı:6, s.24-31.*
- JOHANSON, Ulf., SKOOG, Matti., BACKLUND, Andreas., ve ALMQVIST, Roland. (2006), "Balancing Dilemmas Of The Balanced Scorecard", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol:19, Issue: 6, s.842-857.
- KABADAYI, Ebru Tümer. (2002) "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve sürekli İyileştirme İle İlişkisi" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, No:6, s.61-75.
- KAPLAN, Robert S., ve NORTON, David P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol:70, Issue:1, s. 71-79.
- KAPLAN, Robert S., ve NORTON, David P. (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *Accounting Horizons*, 15(1), s.87-104.
- KAPLAN, S. Robert., ve NORTON, David P. (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*, Cilt:LXXI, No:5, s.134-147.
- KARATHANOS, Demetrius. (2005). "Applying The Balanced Scorecard To Education", *Journal of Education for Business*, 80(4), s.222-230.

- KASNAKLI, Burcu. (2002), "Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)", *Verimlilik Dergisi*, No:2, s131-152.
- KAYGUSUZ, Sait Yüksel. (2005) "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Kurumsal karne (Ölçüm Kartı Tekniği)", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, s.82-100.
- KIM, Kyoungshin, WATKINS, Karen E., ve LU, Zhenqiu. (2017) "The Impact Of A Learning Organization On Performance: Focusing On Knowledge Performance And Financial Performance", *European Journal of Training and Development*, Vol:41, Issue:2, s.177-193.
- KIM, Siew, LEE, Jean ve YU, Kelvin (2004), "'Corporate Culture and Organizational Performance'", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:19, Issue:4, s.340-359
- KÖSE, Sevinç., ve ŞİŞLİ, Gülçin. (2013) "Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:41, s.165-193.
- LAWRIE, Gavin., ve COBBOLD, Ian. (2004), "Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution Of Aneffective Strategic Control Tool", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol:53, No:7, s.611-623.
- LETZA, Stephen R. (1996), "The Design and Implementation Of The Balanced Business Scorecard", *Business Process Re-Engineering and Management Journal*, Vol:2, No:3, s.54-76.
- LEE, S.F., On Ko, ANDREW Sai. (2000), "Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis, and Implementing Sun Tzu's The Art Of Business Management Strategies On QFD Methodology", *Managerial Auditing Journal* Vol:15, Issue:1/2, s.68-78
- LIPE, Marlys Gascho., ve SALTERIO, Steven. (2000), "The Balanced Scorecard: Jugmental Effects of Common and Unique Performance Measures", *The Accounting Review*, Vol:75, No:3, s.283 – 298.

- LIBBY, Theresa., SALTERÍO, Steven.E., ve WEBB, Alan. (2004), “The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment”, *The Accounting Review*, 79(4), s.1075-1094.
- MACPHERSON, Ian. (1994), “The Co-operative Identity in the Twenty-First Century. A Background Paper”, *Review of International Co-operation*, Vol:87, No:3, s.8-26.
- MAHDI, Ahmad Faisal., ZĪN, Mohamad Z.M., NOR, Mohd R.M., SAKAT, Ahamad A., ve NAĪM, Abang S.A. (2012), ”The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention, *American Journal of Applied Sciences*, Vol:9, Issue: 9, s.1518-1526.
- MALMI, Teemu. (2001), “Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Research Note”, *Management Accounting Research*, Vol:12, s.207-220.
- MARTINSONS, Maris., DAVISON, Robert., ve TSE, Dennis. (1999), ” The Balanced Scorecard: A Foundation For The Strategic Management Of Information Systems” *Decision Support Systems*, Vol:25, s.71–88.
- MCWHORTER, Laurie Burney. (2003), “Does the Balanced Scorecard Reduce Information Overload?”, *Management Accounting Quarterly*, No:4, s.23-27.
- MOORAJ, Stella., OYON, Daniel., ve HOSTETTLER, Didier. (1999), ” The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil?”, *European Management Journal*, Vol:17, No:5, s. 481–491.
- MUENKNER, Hans. (1995), “Revision Of Co-Op Principles And The Role Of Co-Operatives In The 21st Century”, *International Co-operative Information Centre*, Vol:88 (2).
- NEELY, Andy., MILLS, John., PLATTS, Ken., GREGORY, Mike., ve RICHARDS, Huw. (1996), “Performance Measurement System Design: Should Process Based Approaches Be Adopted? “, *International Production and Economics*, Vol:46-47, s.423-431.

- NILSSON, John. (1999), "Co-Operative Organizational Modeli as Reflections of the Business Environments, Proceedings of the Seminar Ppublished in LTA", *Journal of Business Economics*, Vol:4, s.449-470.
- NØRREKLIT, Hanne. (2000), "The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, No:11, s.65-88.
- OTHMAN, Rozhan. (2006) "Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings", *Management Decision*, Vol: 44, Issue:5, s.690-702.
- ØLÇER, Ferit. (2005), "Dengeli Stratejik Performans Ølçüm ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulaması," *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:38, Sayı:2, s.89-134.
- ØZDEMİR, Erkan., ve KAYGUSUZ, Sait Yüksel. (2009), "Müşteri Kârlılık Analizi: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme İle Ølçümü Ve Pazarlama Kararlarında Kullanımı", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Temmuz, Cilt:11, No:3, s.89-112.
- PERKINS, Mike., GREY, Anna., ve REMMERS, Helge. (2014), "What do we really mean by Balanced Scorecard", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol:63, No:2, s.148-169.
- PFEIFER, Phillip E., HASKİNS, Mark E., ve CONROY, Robert M. (2005), "Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending", *Journal of Managerial Issues*, 17(1) s.11-25.
- PFEFFER, Jeffrey., ve SALANCİK, Gerald R. (1978), "The External Control Of Organizations: A Resource Dependency Perspective", *The Economic Journal* , 23(2), s.39-61.
- PHILLIPS, Paul A. (1999) "Performance Measurement Systems And Hotels: A New Conceptual Framework", *International Journal of Hospitality Management*, C: XVIII, No: 2 , s.171-182.

- PINENO, Charles J. (2002), "The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model To Health Care Management", *Journal Of Health Care Management*, 28(4), s. 69-80.
- RAMANATHAN, Usha., GUNASEKARAN, Angappa., ve SUBRAMANIAN, Nachiappan. (2011), "Supply chain collaboration performance metrics: a conceptual framework", *Benchmarking: An International Journal*, Vol:18 Issue:6, s.856-872.
- RASILA, Heidi., ALHO, Johanna., ve NENONEN, Suvi. (2010) "Using Balanced Scorecard In Operationalising FM Strategies", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol:12 Issue:4, s.279-288.
- ROLSTADAS, A. Asbjørn. (1998). Enterprise Performance Measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), s.989-999.
- RUSSELL, Levi A., BRIGGEMAN, Brian C., ve FEATHERSTONE, Allen M. (2017), "Financial Leverage And Agency Costs In Agricultural Cooperatives", *Agricultural Finance Review*, Vol:77, No:2, s.312-323.
- ONG, Tze San., TEH, Boon Heng., LAU, Chee Kwong., ve WONG, Sharon Lee Shyan. (2010), "Adoption and Implementation of Balanced Scorecard in Malaysia, Asia-Pacific", *Management Accounting Journal*, Vol:5, No:1, s.21-40.
- ÖKSÜZ, Enis. (1982), "Kooperatifçilik Kavramı ve İlkelerinin Işığında, Türkiye'de Köy Kalkınma Kooperatifleri", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı:31, s.329-358.
- QUESADO, Patrícia., GUZMÁN, Beatriz Aibar., ve RODRIGUES, Lúcia Lima. (2018), "Advantages And Contributions In The Balanced Scorecard Implementation", *Intangible Capital*, Vol:14, No:1, s.186-201.
- SANGJAE, Lee., PARK, Sung Bum., ve LIM, Gyoo Gun. (2013), "Using Balanced Scorecards For The Evaluation Of Software-As-A-Service", *Information & Management*, Vol:50, s.553-561.

- SCHNEIDERMAN, Arthur M., (1999), "Why Blanced Scorecard Fails", *Journal of Strategic Performance Measurement*, Vol:14, s.6-11.
- SEGGIE, Steven H., CAVUSGİL, Erin. ve STEVAN, E. Phelan. (2007), "Measurement Of Return On Marketing Investment: A Conceptual Framework And The Future Of Marketing Metrics", *Industrial Marketing Management*, 36(6), s.834-841.
- SEVİNÇ, Levent, Yıldırım, Osman,(2006), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması" *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, s.3-19
- SIEW. Kim., LEE, Jean., ve YU, Kelvin. (2004), "Corporate Culture And Organizational Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:19, Issue:4, s.340-359.
- STAATZ, John M., (1983)" The Cooperative as a Coalition: A Game- Theorotic Aproach", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol:65, s.1084-1089.
- STEWART, Alice C., ve HUBİN, Julie Carpenter. (2000), "The Balanced Scorecard Beyond Reports and Rankings", *Planning for Higher Education*, Vol:29, No:2, s.37-42.
- STOREY, Anne. (2002), "Performance Management İn Schools: Could The Balanced Scorecard Help?" *School Leadership and Management*, Vol:22, No:3, s.321-338.
- SZABÓ, Gábor. (2005), "Co-Operative İdentity": A Theoretical Concept For Economic Analysis Of Practical Co-Operation Dynamics," *Studies İn Agricultural Economics*, No:105, s.5-22.
- TATIKONDA, Lakshmi U., ve TATIKONDA, Rao J. (1998), "We Need Dynamic Performance MeasuresA Dynamic, More Competitive Environment Requires Performance Measures That Are Current And Relevant", *Management Accounting*, (September 1998), s.49-53.

- THAKKAR, Jitesh., DESHMUKH, S.G., GUPTA, A.D., ve SHANKAR, Ravi. (2006) "Development of a balanced scorecard: An integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP)", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol:56 Issue:1, s.25-59.
- TSANG, Albert H.C., (1998), "A Strategic Approach to Managing Maintenance Performance", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol: 4 No: 2, s.87-94.
- TÜRKER, Yavuz Özhan. (2009), "Ormancılıkta Ürün Kavramı", *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, Seri A, Cilt:59, Sayı:1, s.9-28.
- UZUNDUMLU, Ahmet Semih. (2012), "Tarım Sektörünün Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Önemi", *Alinteri Ziraat Bilimler Dergisi*, Sayı:1, s.34-44.
- VAN RAAIJ, Erik. (2005), "The Strategic Value Of Customer Profitability Analysis". *Marketing Intelligence & Planning*, No:23, s.372-381.
- VOELKER, Kathleen E., RAKICH, Jonathon S., ve FRENCH, G. Richard. (2001), "The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology", *Hospital Topics*, Vol: 79, No: 3, s. 14-24.
- WAKE, Nicholas John. (2015), "The Use Of The Balanced Scorecard To Measure Knowledge Work", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol:64, No:4, s.590-602.
- WALKER, Garret., ve RANDALL, Macdonald. (2001), "Designing And Implementing An HR Scorecard", *Human Resource Management*, Vol.:40, No:4, s.365-377.
- WEBB, J.Tom, (1998), "Marketing Co-Operation In The Global Economy" *Review of International Cooperation*, Vol:91, No:1, s.82-95.
- WILSON, Chris., HAGARTY, David., ve GAUTHIER, Julie. (2004) "Results Using The Balanced Scorecard In The Public Sector", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol:6, Issue:1, s.53- 64.

YONGVANICH, Kittiya., ve GUTHRIE, James. (2009) "Balanced Scorecard Practices Amongst Thai Companies: Performance Effects", *Pacific Accounting Review*, Vol:21, Issue:2, s.132-149.

YALÇINKAYA, Neslihan., YALÇINKAYA, Hakan., ve ÇILBANT, Coşkun. (2006), "Avrupa Birliği'ne Yönelik Düzenlemeler Çerçevesinde Türk Tarım Politikaları ve Sektörün Geleceği Üzerine Etkisi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, s.97-118.

Diğer Yayınlar

- ABACIOGLU, Orkun, (2004) “ *Performans Ölçüm Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Kart Uygulaması*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muhasebe Finansman Ana Bilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ANAFARTA, Nur Arzu, (2014), “ *Performans Karnesi - Bankacılık Sektöründe Stratejik Yönetim Ve Performans Ölçüm Sürecinde Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Dalı Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim, İstanbul.
- BAŞPINAR, Nesrin, (2016), “ *Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı'nın Uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri*” Doktora tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BİLGİN, Necdet (2004),” *Tarımsal Kooperatiflerde Güven Duygusunun Ortakların Kooperatife Bağlılıkları ve Performans Algularına etkisi: Tariş Örneği*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- CHO, Yoon Sheonghee, (2004), “*Examining The Impact Of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model*”, Las Vegas, University Nevada, Unpublished Phd, Dissertation, USA.
- DERAN, Ali, (2005), “ *Meyve Bahçelerinde Maliyetlerin Muhasebe Kuramı Çerçevesinde Hesaplanması ve Uygulamaları*”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜNER, Mehmet Fatih, (2006) “ *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı, Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*”, Yayınlanmamış Dalı Doktora Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim, Adana.
- KILLI, Mustafa (2014), “ *Tarım İşletmelerinde Tarımsal Faaliyet Standartı Çerçevesinde Maliyet Hesaplaması: Bir Tarım İşletmesinde Örnek Uygulama*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

- KORKMAZ, Oya (2011), “*Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yöntemi İle Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma*”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- MCPHERSON, Jill, (2017), “Agricultural Cooperatives and Food Sovereignty in Socialist Cuba”, Saint Mary’s University, the Degree of Master of Arts in International Development Studies, Halifax, Nova Scotia.
- SARIALTIN, Hatice, (2003), “*Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat İşletmelerinde Kıyaslama Uygulamaları*”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- TURUNÇ, Ömer, (2006), “*Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- WENISCH, Simone, (2004), “*The Diffusion of a Balanced scorecard in a Divisionalized Firm-Adoption and Implementation in a Practical Context*” Doktora Tezi, Department of Business Administration, Umea School of Business and Economics, Umea University, Umea, Sweden.

İnternet Siteleri

www.tarim.gov.tr, Erişim Tarihi 27.02.2018.

http://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/Manitoba_Pubs/skelton_coops.pdf , Erişim Tarihi:29.03.2018.

www.tarimorman.gov.tr, Erişim Tarihi, 28.03.2019.

www.tarimkredi.org.tr, Erişim Tarihi, 10.01.2019.

www.tim.org.tr, Erişim Tarihi 28.03.2019

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında “Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yöntemi İle Ölçülmesi (Tarım Kredi Kooperatifleri Örneği)” isimli Doktora Tez çalışmamda kullanılmak ve Kooperatif işletmelerinin kendi yapılarına ve özelliklerine uydurarak kullanabilecekleri çok boyutlu bir Kurumsal Performans Karnesi modeli sunmak üzere hazırlanmıştır.

Stratejik Ölçüm ve Yönetim Sistemi olan Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) kurumsal performansta atılım yapmak amacıyla, geleneksel ve tek boyutlu ölçüm sistemlerinden farklı olarak finansal boyut, müşteri boyutu, iç işlemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu gibi birden fazla performans boyutunun ölçülmesi ve her bir boyuta belli bir ağırlık verilerek “Dengeli” ve özet bir şekilde değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır.

Kooperatif işletmelerinde ve dolayısıyla ülkemizin tarım sektörüne katkı sağlayabileceği düşüncesiyle anket çalışmasından elde edeceğimiz bilgiler ışığında oluşturulacak kurumsal performans karnesi modeli ve çalışmamızın sonuçları sizlere ulaştırılacaktır.

Kıymetli vakitlerinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Abdulkadir FASAL

Tarım Kredi Kooperatifleri
Sakarya Bölge Birliği
GSM: 0505 775 97 82
Email: afasal@tarimkredi.org.tr

BİRİNCİ BÖLÜM

1-Kurumdaki Konumunuz

- Genel Müdür Yardımcısı Daire Başkanı Bölge Müdürü Birim Müdürü
 Bölge Müdür Yardımcısı Uzman

2-Kurumdaki Çalışma Yılıınız

- 5 yıldan az 5-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 20 yıldan fazla

3- Kurumda uygulanmakta olan Performans (Başarı) Karnesi sizce yeterli midir? Lütfen belirtiniz.

- Evet, yeterlidir. Hayır, yeterli değildir.

4- Sizce Kooperatif İşletmelerinde Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Kullanılması durumunda her bir boyutun toplam içindeki ağırlığı yüzde (%) kaç olmalıdır? Lütfen belirtiniz.

Boyutlar	Sizce Toplam İçindeki Ağırlığı Ne Olmalıdır?
Finans Boyutu	%.....
Ortak Boyutu	%.....
Öğrenme Gelişme Boyutu	%.....
İç Süreçler Boyutu	%.....
Toplam	% 100

5- Kooperatif İşletmelerinde Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Oluşturmak ve Uygulamak için belirtilen bu dört boyut ile ilgili düşüncelerinizi lütfen belirtiniz.

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Bu dört boyut yeterlidir. |
| <input type="checkbox"/> Bu dört boyut eksiktir. Sizce hangi boyutlar eklenmelidir? |
| <input type="checkbox"/> Bu dört boyut fazladır. Sizce hangi boyutlar fazladır? |

İKİNCİ BÖLÜM
FİNANS BOYUTU

BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	1- Önemsiz	2- Çok Az Önemli	3- Orta Derece Önemli	4- Önemli	5- Çok Önemli	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?	1- Önemsiz	2- Çok Az Önemli	3- Orta Derece Önemli	4- Önemli	5- Çok Önemli
KOOPERATİF FAALİYETLERİ						KOOPERATİF FAALİYETLERİ AMAÇLARINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
SATIŞLARDA ARTIŞ						TOPLAM SATIŞLARIN ARTIŞ ORANI					
						PERSONEL BAŞINA SATIŞ ARTIŞ ORANI					
						PEŞİN SATIŞ ARTIŞ ORANI					
						ORTAK OLMAYAN MÜŞTERİLERE YAPILAN SATIŞ ARTIŞ ORANI					
KULLANDIRILAN KREDİ ARTIŞI						KULLANDIRILAN KREDİ ARTIŞ ORANI					
						PERSONEL BAŞINA KULLANDIRILAN KREDİ ARTIŞ ORANI					
GELİR ARTIŞI						GELİR ARTIŞI AMAÇLARINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
GELİRLERDEKİ ARTIŞ						SATIŞ GELİRLERİNDEKİ ARTIŞ ORANI					
						KREDİ GELİRLERİNDEKİ ARTIŞ ORANI					
						SİGORTA GELİRLERİNDEKİ ARTIŞ ORANI					
FAALİYETLERİN VERİMLİLİĞİ						İŞLETMENİN ETKİN ÇALIŞMASINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
ALACAKLARIN TAHSİLATINDAKİ ETKİNLİK						CARİ YIL TAHSİLAT ORANI					
						GENEL TAHSİLAT ORANI					
KARLILIĞIN SÜRDÜRÜLMESİ						NET KARIN SATIŞLARA ORANI					
						NET KARIN KULLANDIRILAN KREDİYE ORANI					
VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI						FAİZ GELİRİNİN YILLIK KULLANDIRILAN KREDİYE ORANI					
						TOPLAM GELİRLERİN TOPLAM GİDERLERE ORANI					
HİZMET SUNUM MALİYETLERİNİ AZALTMAK						SATIŞ GELİRİ+SİGORTA GELİRLERİNİN PERSONEL GİDERİNE ORANI					
						TOPLAM GELİRLERİN GENEL YÖNETİM GİDERİNE ORANI					
YENİ BİR FİYATLAMA STRATEJİSİ						SATIŞ GELİRİ/NET SATIŞLAR ORANI					
GÜÇLÜ FİNANSAL YAPI						GÜÇLÜ FİNANSAL YAPIYI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
SERMAYE TAHSİLATI						ÖDENMİŞ SERMAYE ARTIŞ ORANI					
FİNANSAL YAPININ GÜÇLENDİRİLMESİ						ÖZKAYNAKLARIN YABANCI KAYNAKLARA ORANI					
KULLANILABİLİR ÖZKAYNAKLAR						KULLANILABİLİR ÖZKAYNAK ARTIŞ ORANI					

Sizin Önemli Gördüğünüz ve Ekleme İstedığınız Farklı Amaç ve Ölçütler Varsa Lütfen Belirtiniz

Bir Kooperatif İşletmesinin Stratejik Amaç ve Hedefleri Neler Olmalıdır	Bu Hedeflere Ulaşıp Ulaşamadığını Test Edecek Ölçütler Neler Olmalıdır

ORTAK BOYUTU											
BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	1- Önemli	2- Çok Az Önemli	3- Orta Derece Önemli	4- Önemli	5- Çok Önemli	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?	1- Önemli	2- Çok Az Önemli	3- Orta Derece Önemli	4- Önemli	5- Çok Önemli
ORTAK KİTLEMİZİ TANIMAK						SADIK-DEVAMLILIK ORTAK ORANI					
SUNULAN HİZMETLERİN (KREDİLERİN) ÇEŞİTLİLİĞİNİ ARTIRMA						HİZMET ÇEŞİTLİLİĞİNİN ARTTIRILMASIYLA KAZANILAN ORTAK ORANI					
						KAMPANYALARA VERİLEN ORTAK TEPKİSİ ORANI					
ORTAK KAYIPLARINI EN AZA İNDİRMEK						KAYBEDİLEN ORTAK SAYISI					
YENİ ORTAKLAR KAZANMAK						YENİ ORTAK SAYISI					
ORTAKLARI ELDE TUTMA						ORTAKLARI ELDE TUTMA AMAÇLARINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
ORTAKLARI SADAKATİ YÜKSEK ORTAĞA DÖNÜŞTÜRMEK						ORTAK SAYISINDAKİ ARTIŞ ORANI					
						ORTAKLARDAN GELEN TAKDİR VE TAVSİYE SAYISI					
TARIMSAL KREDİ ALANINDA KUSURSUZ HİZMET SUNMAK						KREDİ KULLANDIRMA VE SATIŞ İLE İLGİLİ ŞİKAYET SAYISI/ ORANI					
ORTAK ÜRÜNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ						ÜRÜN DEĞERLENDİRME KAPSAMINDA ÜRÜN ALINAN ORTAK SAYISI					
						SÖZLEŞMELİ ÜRETİM YAPTIRILAN ORTAK SAYISI					
ORTAK MEMNUNİYETİ						ORTAK MEMNUNİYETİ AMAÇLARINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
KOOPERATİF ORTAK İLİŞKİLERİNİ GELİŞTİRMEK						ORTAK ZİYARET SAYISI					
						SORUN/ ŞİKAYETLERİ ÇÖZÜMLEME BAŞARISINDAKİ ORAN					
ORTAK TATMİNİNİ SAĞLAMAK						ORTAK TATMİN DÜZEYİ ANKETİ					
ORTAKLARI TARIMSAL ALANDA YAŞANAN DEĞİŞİMLER KONUSUNDA BİLGİLENDİRMEK						TEORİK EĞİTİM VERİLEN ORTAK SAYISI					
						UYGULAMALI EĞİTİM VERİLEN ORTAK SAYISI					

Sizin Önemli Gördüğünüz ve Ekleme İsteddiğiniz Farklı Amaç ve Ölçütler Varsa Lütfen Belirtiniz

Bir Kooperatif İşletmesinin Stratejik Amaç ve Hedefleri Neler Olmalıdır	Bu Hedeflere Ulaşıp Ulaşamadığını Test Edecek Ölçütler Neler Olmalıdır

İÇ SÜREÇLER/ İÇ İŞLEMLER BOYUTU											
BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	1- Önemli	2- Çok Az Önemli	3- Orta Derece Önemli	4- Önemli	5- Çok Önemli	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?	1- Önemli	2- Çok Az Önemli	3- Orta Derece Önemli	4- Önemli	5- Çok Önemli
OPERASYONLAR SÜRECİ						OPERASYONLAR SÜRECİ AMAÇLARINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
ÇALIŞANLARIN YAŞAM KALİTESİNİN ARTTIRILMASI						ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ ANKETİ					
KOOPERATİF- BÖLGE BİRLİĞİ ARASINDAKİ KOORDİNASYONU ARTTIRMAK						BÖLGE-KOOPERATİF ARASINDAKİ ÇALIŞMA UYUMU ANKETİ					
OPERASYONEL ZARARLARIN EN AZA İNDİRİLMESİ						PARASAL ZARAR YARATAN HATA SAYISI					
TARIMSAL KREDİ ALANINDAKİ İŞLEM / HİZMET KALİTESİNİN ARTTIRILMASI						İŞLEM/ HİZMET KALİTESİNDEKİ ARTIŞ ORANI (HİZMET KALİTE ÖLÇEĞİ)					
DEVLET DESTEKLİ KULLANDIRILAN KREDİ ORANINI ARTTIRMAK						DEVLET DESTEKLİ KULLANDIRILAN KREDİ / TOPLAM KULLANDIRILAN KREDİ DEVLET DESTEKLİ KREDİ KULLANAN ORTAK SAYISI/ TOPLAM KREDİ KULLANAN ORTAK SAYISI					
İŞLETME İÇİ İLETİŞİMİN GELİŞTİRİLMESİ						İŞLETME İÇİ İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİ ANKETİ					
ÜRÜNLERİN ÇAPRAZ SATIŞINI ARTTIRMAK						ÇAPRAZ SATIŞLARIN ORANI					
İŞTİRAK ÜRÜNLERİNİN SATIŞINI ARTTIRMAK						İŞTİRAK ÜRÜNLERİNDEN YAPILAN SATIŞ/ TOPLAM SATIŞ					
SATIŞ SONRASI HİZMETLER						SATIŞ SONRASI HİZMETLER AMAÇLARINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
SATIŞ SONRASI İLETİŞİMİ SÜRDÜRMEK						SATIŞ SONRASI İLETİŞİME GEÇİLEREK MEMNUNİYET ANKETİ DÜZENLENEN ORTAK SAYISI					
						SATIŞ SONRASI İLETİŞİME GEÇİLEREK MEMNUNİYET ANKETİ DÜZENLENEN ORTAK OLMAYAN MÜŞTERİ SAYISI					

Sizin Önemli Gördüğünüz ve Eklemek İsteddiğiniz Farklı Amaç ve Ölçütler Varsa Lütfen Belirtiniz

Bir Kooperatif İşletmesinin Stratejik Amaç ve Hedefleri Neler Olmalıdır	Bu Hedeflere Ulaşıp Ulaşamadığını Test Edecek Ölçütler Neler Olmalıdır

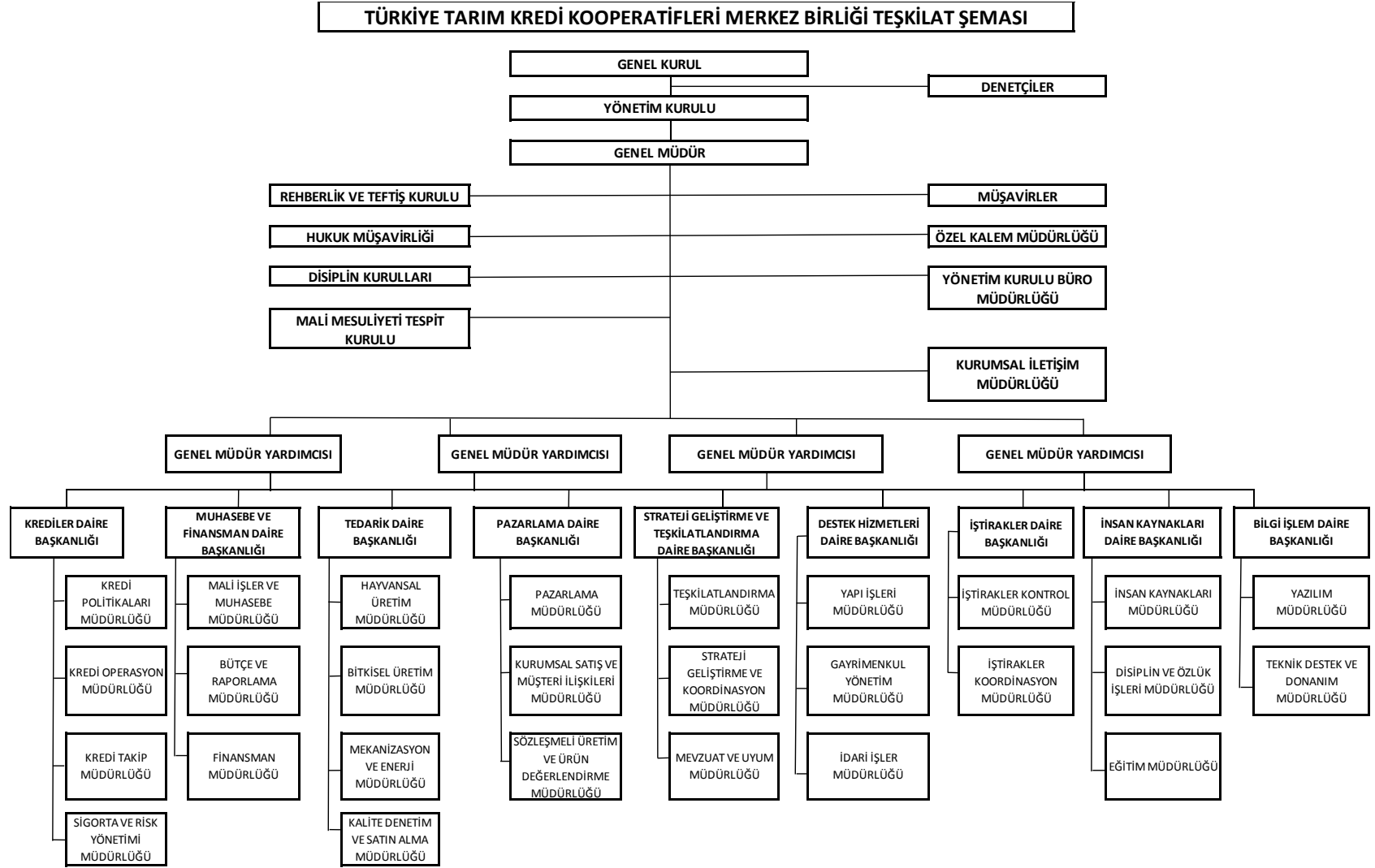
ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU

BİR KOOPERATİF İŞLETMESİNİN STRATEJİK HEDEFLERİ VE AMAÇLARI NELER OLMALIDIR?	1- Önemli	2- Çok Az Önemli	3- Orta Derece Önemli	4- Önemli	5- Çok Önemli	BU HEDEFLERE ULAŞILIP ULAŞILMADIĞINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER NELER OLMALIDIR?	1- Önemli	2- Çok Az Önemli	3- Orta Derece Önemli	4- Önemli	5- Çok Önemli
BEŞERİ SERMAYE						BEŞERİ SERMAYE AMAÇLARINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
ÇALIŞANLARIN TATMİNİNİ ARTTIRMAK						İŞGÖREN TATMİN ANKETİ					
ALGILANAN HİZMET KALİTESİNİ VE HİZMET ÜRETİM BECERİLERİNİ GELİŞTİRMEK- YENİ YETENEKLER KAZANDIRMAK						KİŞİ BAŞI KATILINAN EĞİTİM SAATI					
						ÇALIŞANLARA VERİLEN EĞİTİM GÜN SAYISI					
						EĞİTİM HARCAMASI/ÇALIŞAN SAYISI					
						GERÇEKLEŞEN EĞİTİM BÜTÇESİ/HEDEFLENEN EĞİTİM BÜTÇESİ ORANI					
						MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ, MUHASEBE MEVZUAT VB. KONULARDA EĞİTİMLİ PERSONELİN ORANI					
ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMININ ARTTIRILMASI						EĞİTİMLERİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (Eğitim Sonu Memnuniyet Anketi)					
TEKNOLOJİ SERMAYESİ						BİLGİ SERMAYESİ AMAÇLARINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
YENİ TEKNOLOJİLERİ UYGULAMAK						YENİ TEKNOLOJİLERİ GELİŞTİRME / UYGULAMA SÜRESİ					
ORTAK MEMNUNİYETİNİ DESTEKLEYEN YENİ HİZMET- TEKNOLOJİ LİDERLİĞİ						YENİ GELİŞTİRİLEN TEKNOLOJİ-ÜRÜN -HİZMET SAYISI					
ÖRGÜTSEL SERMAYE						ÖRGÜTSEL SERMAYE AMAÇLARINI TEST EDECEK ÖLÇÜTLER					
TARIM SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELERİ İZLEYEN, SÜREKLİ İYİLEŞTİRME KÜLTÜRÜ GELİŞTİRMEK						SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE BİLGİ PAYLAŞIMI KÜLTÜRÜNÜN BENİMSENMESİ VE UYGULANMASI ORANI(ANKET)					
						BAŞARI İLE UYGULANAN (ÇALIŞAN) ÖNERİ SAYISI					
KOOPERATİF ORTAK BÜTÜNLEŞMESİNİ SAĞLAYAN, ORTAK MERKEZLİ BİR KÜLTÜR GERÇEKLEŞTİRMEK						ÇALIŞANLARIN , ORTAKLARA DEĞERLİ OLDUKLARINI HİSSETTİRME BAŞARISINDAKİ ARTIŞ ORANI					
BİREYSEL VE KURUMSAL UYUMUN ARTTIRILMASI						BAŞARILI ÇALIŞANLARA VERİLEN ÖDÜLLERİN SAYISI					
						ÇALIŞANLARA YÖNELİK SOSYAL ETKİNLİK SAYISI					
						ÇALIŞANLARIN KURUMUN VİZYON STRATEJİSİNİ ANLAMA VE KATKI SAĞLAMA ORANI (ANKET)					

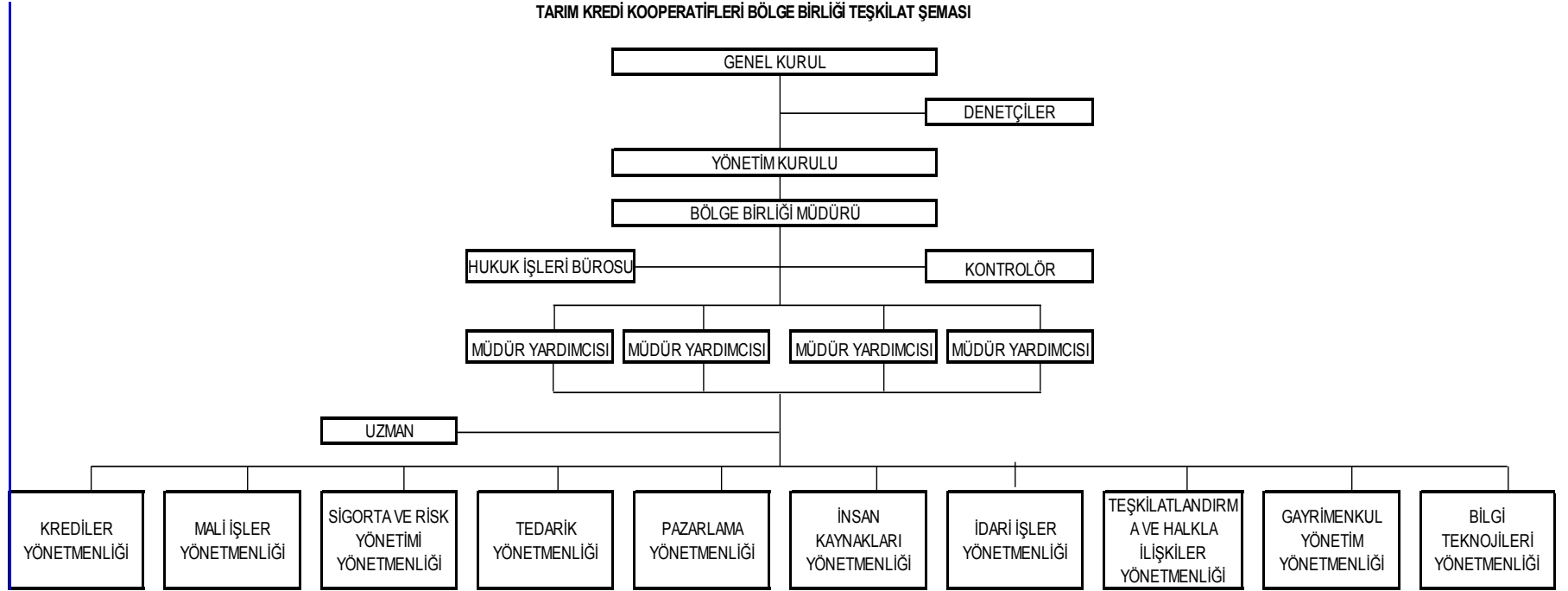
Sizin Önemli Gördüğünüz ve Eklemek İstedığınız Farklı Amaç ve Ölçütler Varsa Lütfen Belirtiniz

Bir Kooperatif İşletmesinin Stratejik Amaç ve Hedefleri Neler Olmalıdır	Bu Hedeflere Ulaşıp Ulaşamadığını Test Edecek Ölçütler Neler Olmalıdır

Ek 2: Merkez Birliği Teşkilat Şeması



Ek 3: Bölge Birliği Teşkilat Şeması



Ek 4: Tarım Kredi Kooperatifleri Kurumsal Performans Karnesi

TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ PERFORMANS (BAŞARI) KARNESİ

Kurum No :
Kurum Ad :
Dönem :
Başarı Puanı :
Performansı :
Sıralaması :

KRITERLER	PERFORMANS PUANI	MAKSİMUM PUANI	HEDEF	DÖNEM SONU GERÇEKLEŞME	GERÇEKLEŞME ORANI %	TOPLANAN PUAN	ÜST KURUM SIRALAMASI
KREDİLER VE SİGORTACILIK GRUBU	25.000	26.000					
KREDİ FAALİYETLERİ	15.000	15.000					
Aynı İşletme Kredileri	-	-					
Nakdi İşletme Kredileri (-)	-5.000	-5.000					
Yatırım Kredileri (-)	-5.000	-5.000					
Genel Tahsilat Oranı (-)	-5.000	-5.000					
Cari Dönem Tahsilat Oranı (-)	-10.000	-10.000					
Toplam Sigorta Prim Tutarı (Kredi Hayat Hariç)	10.000	11.000					
PAZARLAMA GRUBU	40.000	44.500					
Peşin Satış Tutarı	20.000	23.000					
Kredili Satış Tutarı	15.000	16.500					
İştirak Satış Tutarı	5.000	5.000					
TEŞKİLATLANDIRMA GRUBU	15.000	16.500					
Kredi Sözleşmesi Geçerli Olan Aktif Ortak Sayısı	7.500	8.250					
Cari Dönem İçerisinde Kaydedilen Ortak Sayısı	2.500	2.750					
Ödenmiş Sermaye Tutarı	5.000	5.500					
FAALİYETLERİN VERİMLİLİĞİ (YANSIMASI)	22.500	22.500					
Satış ve Sigorta Gel. Genel Yön. Gird. Karşılama Oranı (%)	15.000	15.000					
TEDARİK GRUBU	5.000	5.500					
ORTAK ÜRÜN ALIM	5.000	5.500					
Borç Karşılığı Alınan	4.500	4.950					
Peşin Alınan	500	550					
	107,500	115.000					

ÖZGEÇMİŞ

Abdulkadir FASAL 1985 yılında, Sakarya’da doğmuştur. İlkokulu Eser İlk Okulunda, Ortaokulu Sakarya Anadolu İmam Hatip Lisesinde, Liseyi ise Sakarya Arifiye Anadolu Öğretmen Lisesi’nde tamamlamıştır. 2003 yılında Balıkesir Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde başlamış olduğu lisans eğitimini 2007 yılında tamamlamış ve aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim dalı’nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2009 yılında “Kurumsal Kaynak Planlaması ve Uygulanmasında Yaşanan Güçlükler: Bir Örnek Olay” başlıklı tezi ile mezun olmuştur. Lisans öğrenimini tamamladıktan sonra özel bir şirkette 1 yıl süreyle ERP proje lideri olarak çalıştıktan sonra girdiği Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Sakarya Bölge Birliğinde Yönetmen Yardımcısı olarak çalışmaya devam etmektedir. Evli ve 2 çocuk babasıdır.