



## III. Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi

28-29 Kasım, 2019, Gaziantep

<http://www.ulk.ist/>



### Lojistik İşletmelerinde Stratejik Performans Yönetimi - Bir Dengeli Ölçüm Kartı Modeli Örneği

#### Özet

**Gültekin Altuntaş**

Doç. Dr.

İstanbul Üniversitesi

altuntas@istanbul.edu.tr

Sıklıkla karmaşık, belirsiz ve değişken gibi sözcüklerle tanımlanan bir rekabet ortamında faaliyet gösteren bir işletmenin, stratejik yönetim düşüncesi çerçevesinde, –büyüklük, ölçek ve sektörlerinden bağımsız biçimde,– yaşamını sürdürebilmek adına sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü geliştirmesi ve ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmesi gerekir. Söz konusu rekabet üstünlüğünün geliştirilerek sürdürülebilir kılınması ve ortalamanın üzerinde getiri sağlanabilmesi adına seçilen stratejilerin ve stratejik amaçların birer performans ölçütü haline getirilerek değerlendirildiği tekniklerden biri, Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard) Modelidir. Aynı sektörde faaliyet gösterebilir ya da benzer nitelikler taşıyabilir bile, her bir işletmenin misyon, vizyon, strateji, amaç/hedef, kaynak ve yeteneklerinin bir diğerinden farklı olduğu gerçeğinin göz önünde alındığı bir model olan Dengeli Ölçüm Kartı Modelinde, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan finansal perspektif, müşteri perspektifi, içsel süreçler perspektifi ile öğrenme ve gelişim perspektifi olmak üzere dört ana bakış açısı söz konusudur. Söz konusu dört ana bakış açısı, temel olarak, (1) bir işletmenin belirlediği stratejilerin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanıyor ise faaliyet sonucunun (kâr/zarar durumunun) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığına; (2) söz konusu işletmenin hedef olarak seçtiği müşteri/tüketici ve pazar kesimi ile onlara sundukları değere; bir anlamda söz konusu işletmenin gelir elde edeceği bileşenlerin kaynağına; (3) müşteri/tüketiciler açısından adı geçen işletmenin hangi önemli iç işleyişi geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğine; (4) uzun dönemli büyüme ve gelişme kaydedilmesi için gereken altyapıya odaklanır.

Dengeli Ölçüm Kartı Modelinin kullanıldığı –ve sıklıkla lojistik işletmelere yönelik kaygıların yer almadığı– çalışmaların büyük bir çoğunluğunda, gerek dört ana boyutu oluşturan finansal



boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişim boyutu ile söz konusu boyutların alt ölçütlerini oluşturan ölçüt setlerinin eşit önem derecesine sahip olarak ele alındığı ve değerlendirildiği görülmektedir. Buna karşın, ölçüt setini oluşturan ölçütlerin eşit önem derecesine sahip olması gerekmez. Bu doğrultuda, bu çalışmada amaç, yoğun rekabetin yaşandığı lojistik sektöründe, “faaliyet gösterdiği coğrafik alanda, müşterilerinin tedarik zincirlerine sürdürülebilir katkı sağlamaya yönelik yenilikçi bütünsel lojistik hizmetler sunan stratejik iş ortağı olmak” amacı güden üçüncü parti bir lojistik işletmesi adına bir Dengeli Ölçüm Kartı geliştirmektir. Bu çerçevede, öncelikle ayrıntılı bir yazın taraması yapılmış; Delphi Tekniği ile uzman görüşleri alınmış; finansal boyutta, kârlılık, likidite, toplam maliyet, satış gelirleri ve borçluluk düzeyi; müşteri boyutunda, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, pazar payı, müşteri başına gelir, teslim süresi ve hizmet kalitesi; içsel süreçler boyutunda, çevrim süresi, esneklik, atık, hizmet düzeyi ve depolama süresi; öğrenme ve gelişim boyutunda ise, teknoloji yatırımı, çalışan memnuniyeti, çalışan motivasyonu, bilgi sistemleri yatırımı, eğitim yatırımı ve yeni ürün/hizmet/süreç ölçütleri ele alınacak ölçütler olarak belirlenmiştir. Çalışmanın bir sonraki aşamasında, ana ve alt ölçütlerin hepsi sözel belirsizliği gidermek adına daha etkili bir yöntem olan Bulanık AHP yöntemi ile ağırlıklandırılması planlanmıştır.

*Anahtar Kelimeler:*

*Dengeli Ölçüm Kartı, 3Pl, Delphi Tekniği, Bulanık AHP, Çok Kriterli Karar Verme, ÇKKV*

