

Ek-2.2 PERFORMANS GÖSTERGELERİ İÇİN ÖRNEK (bir elektronik firması)

Value Added Sonuçlar	Performans Göstergeleri	Mevcut Durum	Öngörülen Standart	Notlar
Yüksek satış cirosu	1. Dönemler itibariyle satış cirosu	Bütçede öngörülen	Bütçede öngörülen	
Yüksek müşteri sadakati	1. Sipariş sıklık ve miktarındaki değişim 2. Müşteri bağlılık süresi dağılımı			
Yeni müşteri temini	1 Yeni kazanılan müşteri sayısı			
Satış sonrası servis mükemmelliği	1. Servisler aracılığıyla, "müşterilerin servis tatmin anketleri" 2. Ana firmaya yapılan münferit başvurular 3. Xxx Elektronik'in yanıtlayacağı bir SSS ¹ anketi	Eleman yollayarak yapılıyor		
Yüksek ürün kalitesi	1. Servislere başvuru sıklığı 2. ÇKK'ya göre Bileşik Hata Oranı ²			
Zamanında teslim ³	1. Planlanan ve gerçekleşen teslim süreleri arasındaki farklar			
Yeni ürün geliştirme ⁴	1. Belirli bir dönem içinde pazara çıkarılan model sayısı ⁵ 2. Belirli dönem içinde pazara çıkarılan yeni ürün sayısı 3. B.E.T. = Break Even Time ⁶			
Cycle Time Azaltımı	1. M.C.E. = Manufacturing Cycle Effectiveness ⁷ 2. Her ürün için, üretim cycle time'ındaki azalma oranı (belirli bir süre boyunca)			Arada her ne nedenle olursa olsun beklemleri dikkate almayan overall cycle time kastediliyor.(=sipariş açılma ve teslim tarihleri farkı)
Düşük Satılma Maliyeti	1. Ürün maliyetleri içinde malzemenin payındaki azalma oranı			
Bakım-Onarım Sistemi Etkinliği	1. Üretimi durduran arıza sayısındaki azalma 2. Duruş Süreleri/Toplam Kullanılabilir Donanım Saatleri			
Pazar Yapısının iyi bilinmesi	1. Müşteriler ve/veya servisler nezdinde yapılacak, "rakip ürünler sıralamasında firmamız ürünlerinin kalite açısından yeri (rank)" ⁸			
Turn-Over Azaltma	1. İşten Ayrılanların Sayısı/Ortalama Çalışan Sayısı 2. VKOM'da Ortalama Çalışma Süresi (yıl veya ay olarak)			

¹ SSS = Satış Sonrası Servis

² A ürünü için toplam değer TD_a ve Hata oranı H_a; B ürünü için sırasıyla TD_b ve H_b ise Bileşik Hata Oranı , BHO = (TD_a*H_a+TD_b*H_b)/(TD_a + TD_b) olarak tariflenmiştir.

³ Xxxkom açısından, planlanan teslim süresine uygunluk demektir.

⁴ Eski müşteriler için, mevcut ürünlerin iyileştirilmesi; yeni kazanılacak müşteriler için ise halen ürün gamında bulunmayan ürünlerin geliştirilmesi kastediliyor.

⁵ Bir üründen yapılan iyileştirmeler sonunda yeni bir ürün modelinin piyasaya çıktığı varsayılıyor.

⁶ Hewlett-Packard mühendisleri, Break Even Time (BET) adında bu ölçüyü geliştirmişlerdir. Bu ölçü, ürün geliştirme çevriminin (cycle) etkinliğini ölçmektedir. BET, ürün geliştirme çalışmalarının başından, ürünün pazara sunulduğu ve o ürünün geliştirilmesi için yapılan yatırımın, geliştirilen ürünün satışından sağlanan kârla başabaş geldiği ana kadar geçen süreyi ölçmektedir. BET, etkin ve verimli bir ürün geliştirme sürecinin 3 kritik elemanı tek ölçü içinde birleştirmektedir: Bu elementlerden birincisi ürün geliştirme konusundaki başabaş noktasıdır. İkincisi, BET, kârlılığı vurgulamaktadır. Kârlılık yoluyla Pazarlama Yöneticileri, İmalat Personeli ve dizayn mühendisleri birlikte çalışmaya özendirilmektedir. Ve üçüncü olarak, BET'e süre egemendir. Yeni ürünlerin, rakiplerinden daha hızlı olarak pazara çıkabilmesi, süre ile ilgilidir.

⁷ M.C.E. için Bkz: Performans Ölçme Prosedürü v 0.1, sayfa 10, dipnot 2

⁸ Bu araştırma anket biçiminde yapılabileceği gibi, tercihan deep study biçiminde de yapılabilir.

Ek-2.2 PERFORMANS GÖSTERGELERİ İÇİN ÖRNEK (bir elektronik firması)

Value Added Sonuçlar	Performans Göstergeleri	Mevcut Durum	Öngörülen Standart	Notlar
Rework Azaltma	1. Yeniden İşlenen Ürün Değeri/Toplam Üretim Değeri			Değer = Satış Fiyatı*Miktar
Maliyetleri Azaltma	1. Çeşitli batch'lerdeki ürünlerin maliyetlerinin dağılımlarını karakterize eden parametrelerdeki (ortalama vb.) azalma			
NVA Faaliyetlerin Eliminasyonu veya asgariye indirilmesi ⁹	1. NVA faaliyetler listesindeki azalma oranı 2. Ürün maliyetlerindeki azalma oranı (bkz. Maliyetleri Azaltma)			Önce, tüm bölümleri kapsayan bir survey yapılarak zorunlu ve engellenebilir NVA faaliyetler listelenir
Operasyonel Sorunların Azlığı	1. Üst yönetici zaman kullanımı log'larında, operasyonel sorunların çözümüne ayrılan süre oranı			
Yüksek Süreç Performansları	1. Destek Süreçleri için: a. KDS-Kalite Destek Süreci için PI: • Yakalanan Hatalar/Elektriksel Hata Nedeniyle KK kapsamında müşteriden dönüşler b. ÜDS- Üretim Destek Süreci için PI: c. SDS –Satınalma Destek Süreci için PI: • Stok tutarı • Alımlarda Sağlanan Tasarruf • Stok güvenirliliği = 1-Stok tükenmesine razı olma katsayısı ¹⁰ d. PDS-Planlama Destek Süreci için PI: • Stok miktarı, stok tükenmesi • Gerçekleşen/planlanan oranları • Planlardaki değişiklik sayısı e. İİDS-İthalat İhracat Destek Süreci için PI: 2. Üretim süreçleri için PI: a. Planlanana göre üretim miktarı b. Planlanana göre hata oranı ¹¹			Destek ve üretim süreçleri için ayrı ayrı performans göstergeleri tesis edilir.
İşe sahiplenmişlik ¹²	1. Kişi ve takımların belirli bir süre içinde aldıkları talimat sayısını ölçebilecek anketler (sayı ne denli az ise kişilerin işlerini o denli sahiplendiği varsayılıyor)			
Daha Sağlıklı Maliyetleme	1. Maliyet sistemine dahil edilmeyen gider çeşitlerindeki azalma			

⁹ NVA-Non Value Added faaliyetler, zorunlu NVA faaliyetler ve tamamen yararsız NVA faaliyetler olarak ikiye ayrılır. Bunlardan zorunlu olanlar minimize edilmeye, diğerleri ise tamamen elimine edilmeye çalışılır.

¹⁰ Normal olarak %4'tür.

¹¹ Planlama ve üretim süreçleri, bazı ölçüleri aynen kullanılmaktadır. Bunun nedeni, süreç parçalanmasına engel olmaktır. Bu durumda performans düşüklüklerinden her iki taraf da %100 olmak üzere sorumlu sayılacaklardır.

¹² Kişi ve takımların, görev tanımlarında açıkça ifade edilmemiş olmasına rağmen, işlerin bütününe göz önüne alınması halinde yerine getirilmesi gerektiği anlaşılabilir olan sorumlulukları yerine getirmeleridir.

Ek-2.2 PERFORMANS GÖSTERGELERİ İÇİN ÖRNEK (bir elektronik firması)

Value Added Sonuçlar	Performans Göstergeleri	Mevcut Durum	Öngörülen Standart	Notlar
Satratejik hedeflerin belirliliği	1. Stratejik hedeflerin yazılı olarak herkese ilan edilip edilmemiş olduğu			Var -Yok gibi 2 konumlu bir göstergedir
Outsourcing yoluyla maliyet azaltımı	1. Belirli bir dönem içinde (örn. ay veya 3 ay) outsourcing yoluyla karşılanması kararlaştırılmış mal ve/veya hizmetlerin tutarının, toplam maliyetler içindeki payı			
Daha iyi product mix	1. Batchler itibariyle ürün karlılığı dağılımının iyileşme oranı ¹³			
Korku ortamının yok edilmesi	1. Çalışanlar arasında yapılacak periyodik anketlere verilen yanıtların değerlendirilmesi			
Onurlu Yanlış kavramının benimsenmişliği	1. Çalışanlar arasında yapılacak periyodik anketlere verilen yanıtların değerlendirilmesi			
Çalışanların potansiyellerinin harekete geçirilebilmesi	R.O.M. – <i>Return On Management</i> anketi sorularına verilecek yanıtlarla ölçülür: 1. <i>Do employees know which opportunities do not directly contribute to the company's strategic mission?</i> 2. <i>Do managers know what it would take for the company to fail?</i> 3. <i>Can managers recall their key diagnostic measures with relative ease?</i> 4. <i>Is the organization free from drowning in a sea of paperwork and processes?</i> 5. <i>Do all employees watch the same performance measures that their bosses watch?</i>			R.O.M. ile ilgili geniş bilgi, Xxx Intranet üzerinde yayımlanan TITİZCE adlı bültenin 2. Sayısında bulunmaktadır.
Çalışanların gereksindikleri bilgilere erişebilmeleri	1. Beyaz yakalı çalışanlar içinde Xxx Intranet ve internete doğrudan erişebilme ¹⁴ imkanına sahip olanların oranı 2. Herkese açık bir şirket kitaplığının mevcut olup olmadığı 3. Herkese, ihtiyacı olan bilgilerin sağlanmasına yardımcı olmak için görevlendirilmiş bir <i>information officier</i> (ikiz görevli bir kişi de olabilir) bulunup bulunmadığı 4. “İşinizi yapabilmek için başkalarının sahip olduğu bilgilerden ne ölçüde yararlanabiliyorsunuz?” anketleri			
SAP Desteği	1. Request for proposal’da belirtilmiş bulunan customer expectations’ın ne ölçüde karşılandığını ölçen ayrıntılı bir ankete verilecek yanıtlar			

¹³ Birim ürün karlılıkları önemli değildir. Az sayıda üretilen bir ürün çok kar ya da aksine çok zarar üretiyor olabilir. Önemli olan batchler itibariyle olan kar ya da zararlarıdır. Buna göre, çeşitli batchlerden oluşan bir satış gamı için İYİLİK ORANI = Ortalama karlılık/karlılık standart sapması olarak tanımlanmıştır. Ortalama büyüdükçe ve/veya standart sapma küçüldükçe İyilik Oranı artmaktadır. Ürün karlılığı dağılımının İyileşme Oranı ise, İYİLEŞME ORANI = Belirli bir dönem itibariyle (örn. 3 ay) İYİLİK ORANI’ndaki artış.

¹⁴ Burada “doğrudan erişim” deyiimiyle bir başkasının bilgisayarını üzerinden değil kendi bilgisayarını üzerinden erişebilme kastediliyor.

Ek-2.2 PERFORMANS GÖSTERGELERİ İÇİN ÖRNEK (bir elektronik firması)

Value Added Sonuçlar	Performans Göstergeleri	Mevcut Durum	Öngörülen Standart	Notlar
Çalışanlarca yapılan çeşitli innovation'lar	1. İlan edilmiş ve işlemekte olan bir öneri yapma ve değerlendirme sistemi bağlamında: <ul style="list-style-type: none"> • Öneri sayısı/Toplam çalışan sayısı 			
Etkin bir ÇÖKMER (Çalışanlar için Öğrenme Kaynakları Merkezi)	1. Xxx Öğrenme Politikasında çerçevesi çizilen zenginlikteki bir ÇÖKMER'e ne oranda yaklaşıldığının subjektif ratingi			
Çalışanların yüksek öz-yetkinlikleri	1. Öz-yetkinlikler sisteminin şirket yönetimince benimsenmişlik düzeyi 2. Çalışanlar arasında periyodik olarak yapılan anketlerde, işinin gereklerini öz-yetkinlikler açısından bilebilenlerin oranı 3. "Ben Kimim?" anketleri ¹⁵ yolu ile periyodik olarak yapılacak öz-yetkinlik değerlendirmelerinde alınacak puanların dağılımları yoluyla belirlenecek "Öz-Yetkinlik Düzeyi"			
Çalışanların, stratejik hedeflerle <i>aligned</i> oluşları	1. Çalışanlar arasında yapılacak periyodik anketlerde sorulacak "işinizin yöneltmiş olduğu hedefler nelerdir?" sorusuna verilecek yanıtların subjektif değerlemesi			
Yüksek Empowerment	1. Periyodik anketlerde, çalışanların kendilerini ne denli güçlendirilmiş hissettikleri			
Yüksek yaşam düzeyi	1. Şirket içindeki ortalama ücret düzeyinin piyasa ortalamalarına oranı 2. Şirket içindeki ücret dağılımının piyasa dağılımlarına oranı ¹⁶ 3. Çalışanların kültür ürünlerini tüketimlerini gösteren rasyolar çerçevesinde: <ul style="list-style-type: none"> • Kitap okuma indeksi = son 1 haftada bir kitap okuyanlar • Gazete okuma indeksi = Her gün en az 1 gazete alanlar • Protein tüketimi 			
Yüksek nitelikli çalışanlar ¹⁷	1. Periyodik olarak yapılacak ayrıntılı "nitelik düzeyi" değerlendirme çalışmaları ¹⁸			
Hissedar tatmini	1. ROA-Return On Assets = Toplam Net Gelirler/Toplam Aktifler			

¹⁵ Anılan anket Xxx Intranet üzerinde bulunmakta olup, ayrıca Ayfer Yıldız aracılığı ile de temin edilebilir.

¹⁶ Burada dağılımların oranı deyimiyle, dağılımların standart sapmalarının oranı kastediliyor.

¹⁷ Burada nitelik deyimiyle, *zihinsel yetenekler, bilgi-beceri, ruhsal sağlık ve ahlaki değerler düzeyinden* oluşan bileşke kastediliyor.

¹⁸ Bu çalışmalar içinde zaman zaman anketlere yer verilebilir. Bununla beraber, daha çok gözlemler ve bunlara dayalı değerlendirmeler kullanılmalıdır.

Ek-2.2 PERFORMANS GÖSTERGELERİ İÇİN ÖRNEK (bir elektronik firması)

Value Added Sonuçlar	Performans Göstergeleri	Mevcut Durum	Öngörülen Standart	Notlar
	2. ROCE-Return On Capital Employed = (Faaliyet Karı + Finansman Giderleri)/Toplam Pasifler			
Karlı büyüme	1. Yatırımlar/Net Kar			
Mali bünyenin gücü	1. Borç ödeyebilme kaabiliyeti bağlamında: <ul style="list-style-type: none">• Cari Oran = Dönen Değerler / Uzun Vadeli Borçlar• Likitide Oranı (Asit Testi Oranı) = (Dönen Değerler-Stoklar-Açılmış Akreditifler)/Kısa vadeli borçlar			Dönen Değerler = Kasa ve bankalar, serbest menkul değerler,bilanço tarihi itibarıyla azami vadesi 1 yıl olan alacaklar, stoklar, açılmış akreditifler
Çeşitli politika ve prosedürlerin benimsenmişlikleri	1. Bunların resmen ilan edilip edilmedikleri 2. İlan edilmiş olanların yaşama ne düzeyde geçmiş olduğunu ölçen anketlere verilecek yanıtlar			