

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMETRİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME
(BALANCED SCORECARD) SİSTEMİNİN HİZMET
KURULUŞLARINDA
UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Helin ÇELİK

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Cenk ÖZLER

2006

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Hizmet Kuruluşlarında Uygulanması Üzerine bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Helin ÇELİK

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Helin ÇELİK
Anabilim Dalı : Ekonometri
Programı :
Tez Konusu : Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Hizmet Kuruluşlarında Uygulanması Üzerine Bir Araştırma
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	O
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....						

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Hizmet Kuruluşlarında Uygulanması Üzerine Bir Araştırma

Helin ÇELİK

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
Ekonometri Anabilim Dalı

Günümüzde işletmeler artık çok karmaşık pazar yapılarıyla rekabet etmek zorundadır. Bu karmaşık pazar yapısı; işletmeleri, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmada kullanacakları yöntemleri en iyi şekilde belirlemeye itmektedir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi, bir işletmenin tanımlamış olduğu vizyon, misyon ve stratejisinin, daha kolay anlaşılabilir olan performans ölçüm kriterlerine dönüştürülmesini sağlar. Böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gerekli olan temel çerçeve elde edilmiş olacaktır.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi, işletme hakkında bilgi veren birçok ölçüm değerleri arasında karmaşık bağlantılar kurmak yerine sebep-sonuç ilişkileri ile işletmenin izlemesi gereken yolu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi bir hizmet kuruluşuna uygulanacaktır.

Anahtar Kelimeler: 1) Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi, 2) Misyon, 3) Vizyon, 4) Strateji, 5) Stratejik Ölçüm ve Yönetim Sistemi

ABSTRACT

Thesis Of Master

A Research on the Use of Balanced Scorecard System at Service Organizations

Helin ÇELİK

**Dokuz Eylul University
Institute Of Social Sciences
Department of Econometrics**

Today, companies have to compete within complex market structures. And this complex structure makes companies to determine their targets and their methods to attain these targets in a much more careful manner. Balanced Scorecard provides the transformation of one companie’s vision, mission and strategy into more easily understandable performance measurement criterias. By this way, the fundamental framework for strategic measurement and management system would be provided.

Balanced Scorecard, rather than making complex connections between measured values about the company, clearly express the path that the company should follow by underlying cause and effect relations.

In this studuy, the Balanced Scorecard is applied for a service organization.

Key World: 1) Balanced Scorecard, 2) Mission, 3) Vision, 4) Strategy, 5) Strategic Measurement and Management System

**DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME (BALANCED
SCORECARD) SİSTEMİNİN HİZMET KURULUŞLARINDA
UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

**PERFORMANS, PERFORMANS ÖLÇÜMÜ, YÖNETİMİ VE PERFORMANS
ÖLÇÜM SİSTEMİ**

1.1. PERFORMANS	1
1.2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN TANIMI VE AMACI	1
1.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN BİR UNSURU OLARAK PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	3
1.4. PERFORMANS ÖLÇÜLERİNİN BELİRLENMESİNDE DİKKATE ALINACAK HUSUSLAR	4
1.5. PERFORMANS ÖLÇÜLERİNDEN BİR YÖNETİM ARACI OLARAK YARARLANMA	5
1.6. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ VE AŞAMALARI	5
1.6.1. Performans Ölçüm Sisteminin Ana Rollerini	6
1.6.2. Geçmiş ve Mevcut Performans Ölçüleri	7
1.6.3. İyi bir Performans Ölçüm Sistemi için Gereklilikler	9

İKİNCİ BÖLÜM

DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİ

2.1.	GENEL OLARAK DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİ	12
2.2.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNDE DENGELİ DENGELİ DENGELİ	16
2.2.1.	Başarının Finansal ve Finansal Olmayan Göstergeleri Arasındaki Denge	16
2.2.2.	Organizasyonların İç ve Dış Bileşenleri Arasındaki Denge	16
2.2.3.	Performansın Sonuç ve Öncül Göstergeleri Arasındaki Denge	17
2.3.	BİR ÖLÇÜM SİSTEMİ OLARAK DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİ	17
2.4.	STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİ	19
2.5.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNİ NEREDE OLUŞTURURUZ?	22
2.6.	UYGUN BİR ORGANİZASYONEL BİRİMİN SEÇİLMESİ İÇİN KRİTERLER	23
2.6.1.	Strateji	23
2.6.2.	Sponsorluk	23
2.6.3.	Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Gereklilikleri	23
2.6.4.	Anahtar Yöneticiler ve Denetçilerin Desteği	24
2.6.5.	Organizasyonel Faaliyet Alan	24
2.6.6.	Veriler	24
2.6.7.	Kaynaklar	25
2.7.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNİN KRİTİK UNSURU OLAN YÖNETİCİ SPONSORLUK	25
2.7.1.	Stratejinin Anlaşılması	25
2.7.2.	Karar Hakları	25
2.7.3.	Bağlılık	26

2.8.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNİN GELİŞİM PLANI.....	26
2.8.1.	Planlama Aşaması	26
2.8.2.	Aşamaların Gelişimi	27
2.9.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNİN İLETİŞİMLENDİRİLMESİ.....	29
2.10.	MİSYON, DEĞERLER, VİZYON VE STRATEJİ	30
2.11.	STRATEJİ VE DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİ ARASINDAKİ KRİTİK BAĞ	35
2.12.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİ İÇİN AMAÇLARIN OLUŞTURULMASI	36
2.13.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNİN PERSPEKTİFLERİ.....	38
2.13.1.	Finansal Perspektif.....	39
2.13.1.1.	Finansal Ölçülerin Seçilmesi.....	40
2.13.2.	Müşteri Perspektifi.....	40
2.13.2.1.	Müşteri Değerleme Kriterinin Kullanılması	41
2.13.3.	İçsel Süreç Perspektifi.....	42
2.13.3.1.	İçsel Süreç Perspektifi için Ölçüler.....	43
2.13.3.2.	Faaliyet Mükemmelliği ve Tedarik Zincirinin Ölçülmesi ..	43
2.13.4.	Öğrenme ve Gelişme Perspektifi	44
2.13.4.1.	Öğrenme ve Gelişme Perspektifi için Ölçüler	45
2.14.	SEBEP-SONUÇ BAĞLANTILARI- STRATEJİK HİKAYENİN ANLATIMI.....	45
2.14.1.	Faaliyette Strateji Haritaları- McCord Seyahat Yönetimi.....	48
2.15.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNDE HEDEFLERİN KURULMASI VE GİRİŞİMLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ	53
2.16.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNİN YAYILIMI	60

2.17.	STRATEJİK OLARAK KAYNAKLARI TAHSİS ETMEK İÇİN DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNİN KULLANIMI	64
2.18.	BÜTÇELEME SÜRECİNİ YÜRÜTMEK İÇİN DENGELİ HEDEF BELİRLEME SİSTEMİNİN KULLANIMININ YARARLARI.....	66
	2.18.1. Anahtar Stratejileri Güçlendirir.....	66
	2.18.2. İşbirliğine Öncülük Eder.....	66
	2.18.3. Öğrenmeyi Kolaylaştırır.....	67
2.19.	ÖDÜL SİSTEMLERİNİN DENGELİ HEDEF BELİRLEME İZLEME SİSTEMİ İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ	67
2.20.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNİN SONUÇLARINI RAPORLAMAK.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ

3.1.	BİRİNCİ ŞİRKET: MC- BAUCHEMIE MÜLLER GMBH& CO	69
	3.1.1. Şirket Profili	69
	3.1.2. Organizasyonel Yapı.....	69
	3.1.3. Şirket Felsefesi	70
	3.1.4. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Tasarımı ve Uygulanması	72
	3.1.5. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi Tasarlanırken Sakınılması Gereken Hatalar.....	75
	3.1.6. Sonuç.....	76
3.2.	İKİNCİ ŞİRKET: ELECTRONIC CIRCUITS INC.(ECI)	77
	3.2.1. Müşteri Perspektifi.....	77
	3.2.2. İçsel Süreç Perspektifi.....	80
	3.2.3. Yenilik ve Öğrenme Perspektifi.....	81
	3.2.4. Finansal Perspektif.....	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1.	UYGULAMANIN AMACI.....	82
4.2.	İŞLETMENİN VİZYON, MİSYON VE DEĞERLERİ.....	82
4.3.	SWOT ANALİZİ.....	83
4.4.	DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİNİN PERSPEKTİFLERİ.....	84
	4.4.1. Finansal Perspektif.....	84
	4.4.2. Müşteri Perspektifi.....	86
	4.4.3. İçsel Süreç Perspektifi.....	87
	4.4.4. Öğrenme ve Gelişme Perspektifi.....	90
4.5.	SEBEP-SONUÇ İLİŞKİSİ.....	91
4.6.	DEĞERLEME VE GERİBİLDİRİM.....	92
	SONUÇ.....	94
	KAYNAKLAR.....	96

KISALTMALAR

KBEMS	Kanji'nin İş Mükemmelliği Ölçüm Sistemi
CFS	Kritik Başarı Faktörleri
MC	Bauchemie Müler GmbH&Co
ECI	Electronic Circuits Inc.
EKD	Ekonomik Katma Değer

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Sebep-Sonuç İlişkisi Kurulurken Sorulan Sorular.....	s. 47
Tablo 2: Girişimleri Amaçlar ile Eşleştirmek	s. 58
Tablo 3: Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi Girişimlerini Önceliklendirmek.....	s. 59
Tablo 4: MC'nin Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi.....	s. 75
Tablo 5: ECI'nın Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi.....	s. 79
Tablo 6: Finansal Perspektif ve Performans Göstergeleri.....	s. 84
Tablo 7: Müşteri Perspektifi ve Performans Göstergeleri	s. 86
Tablo 8: İçsel Süreç Perspektifi ve Performans Göstergeleri	s. 87
Tablo 9: Öğrenme ve Gelişme Perspektifi ve Performans Göstergeleri.....	s. 90

ŞEKİLLER LİSESİ

Şekil 1: Performans Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Performans Ölçümü.....s.	3
Şekil 2: Performans Ölçüm Sisteminin Aşamaları	6
Şekil 3: Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini Oluşturan Çerçeve.....s.	18
Şekil 4: Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi Misyonu, Değerleri, Vizyonu ve Stratejiyi Dönüştürür	31
Şekil 5: McCord Seyahat Yönetimi İçin Strateji Haritası.....s.	52
Şekil 6: Yayılım Süreci	61
Şekil 7: Nova Scotia Power Inc.'da Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Yayılımı	63
Şekil 8: Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini Bütçeleme Aşamalarına Bağlama Basamakları.....s.	65
Şekil 9: Altı Adım Metodolojisi.....s.	72
Şekil 10: MC Şirketinin Başarı Belirteçleri ve Sonuçları	73
Şekil 11: Müşteri için Değer Yaratmak	74
Şekil: 12 Sun Hotelin Strateji Haritası.....s.	93

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler çok hızlı bir şekilde değişim ve gelişim gösteren bir ortamda bulunmaktadır. Bu rekabetçi ortamda faaliyette bulunan işletmeler, ayakta kalabilmenin yollarını bulmalıdırlar. Sadece finansal tabanlı bir performans yönetim sistemi işletmelerin şu andaki ve gelecekteki rekabet güçlerini korumak veya artırmak için yol gösterici olmayacaktır. İşletme yöneticileri sürekli gelişme için, uygun misyon ve stratejinin belirlenmesi ve bu misyon ve stratejileri uygulamak için işletmenin amaçlarını, performans ölçülerini ve önceliklerini dikkatli bir şekilde belirlemek için Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemine ihtiyaç duymaktadırlar.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi; finansal değerlerin yanında, müşteri, içsel süreç, öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan perspektifleri esas alan; bu perspektifleri ölçen; stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır hale getirmeyi amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi, bir yönetim tekniğidir.

Geleneksel ölçüm araçları sadece finansal performansı ölçmekte, bu da işletmenin mevcut durumunu yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. İşletmelerin yalnızca kısa dönemli finansal göstergelere dayanarak hareket etmeleri, geleceği görmeyi ve uzun dönemli strateji belirleyip uygulamalarını engellemektedir. Uzun dönemde başarıyı garantilemek için farklı perspektifler arasında denge ve entegrasyonu sağlamak çok önemlidir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi işletmenin bütününe bakma imkânı verir. Bu da işletmenin geleceği hakkında uzun vadeli bakışı, bilgi birikimini ve işletmenin gelecek stratejilerine yön vermesini sağlar.

Bu çalışmada birinci bölümde; performans, performans ölçüleri, performans ölçüm sistemi ve performans ölçümünde kullanılan geleneksel yöntemlerin eksiklikleri vurgulanmış ve iyi bir performans ölçüm sistemi için gerekliliklerin neler olduğu anlatılmıştır.

İkinci bölümde; Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi kavramı incelenmiştir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin bir ölçüm sistemi ve stratejik yönetim sistemi olarak kullanıldığı açıklanmıştır. Daha sonra bu sistemi oluşturan perspektifler ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini uygulayan iki şirketin Dengeli hedef belirleme ve İzleme sistemi incelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde de; bu sistemin nasıl uygulandığını göstermek amacıyla bir uygulama örneğine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS ÖLÇÜMÜ, YÖNETİMİ VE PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ

1.1. Performans

" Performans, sözlük anlamı olarak yapma, yerine getirme, uygulama, bir görevi başarı ile yürütme ve ifa etme sürecidir (Büyük Larousse, 1986; 9286)." Performans belli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleşmesiyle ilişkilidir. Literatürde, performans kavramı ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır:

“Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2003; 1).”

“Performans; bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik nereye varabildiği, başka bir deyişle, neyi sağlayabildiğinin nicel(miktar) ve nitel(kalite) olarak ifade edilmesidir (Özgül, 2005; 1).”

Performans, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.

“Bir iş sisteminin performansı, belirli zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur (Akal, 2003; 1).”

1.2. Performans Ölçümün Tanımı ve Amacı

"Performans ölçümü bir kuruluşun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir (Yörüker, Karabeyli, Kaya, Özeren, 2003; 9).”

Performans ölçümü, kuruluş tarafından yapılan çalışmaların doğru ya da yanlış yönde mi olduğunun, sapmalarının ve yeterlilik derecesinin anlaşılabilmesi için çalışma sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Performans ölçümünü, bir kuruluşun başarısını etkileyen faktörlerin karşılaştırılması ya da ilişkilendirilmesi sonucunda elde edilen bilgi biçiminde tanımlamakta mümkündür.

Performansın ölçülmesi gerçekten zor ve karmaşık süreçleri ve mekanizmaları gerektirmektedir. Bu nedenle etkili bir performans ölçüm sisteminin tasarlanmasından söz edilmektedir. Böyle bir sistem faaliyetlerin ve hedeflerin doğru şekilde belirlenmesi, uygun performans ölçü setinin tespit edilmesi, verilerin toplanması, analiz edilmesi, raporlanması ve izlenmesi unsurlarından oluşmaktadır.

“Bir kuruluşun yürüttüğü faaliyetlerde hedeflenen sonuçlara ulaşip ulaşamadığı, hizmetlerinin verimli, etkin ve tutumlu bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği hususlarının değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetim aracı olarak işlev görür. Performans ölçümünden elde edilen bilgi “Hedefimiz nedir?”, “Arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?”, “Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?”, “Bu başarıları verimli, etkili ve tutumlu bir biçimde mi elde ediyoruz?” ve ürettiğimiz hizmetler müşterilerimizi ve hissedarlarımızı ne ölçüde memnun ediyor?” gibi soruların cevabını arayan yöneticilere yapacakları değerlendirmede katkı sağlamaktır

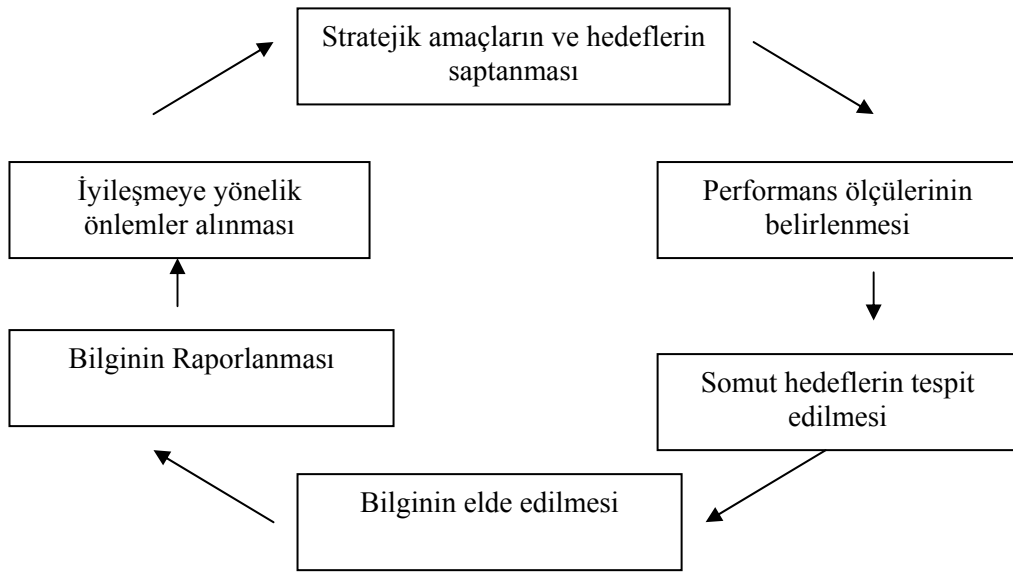
Performans ölçümü kendi başına bir amaç olmayıp gerektiğinde karar alma sürecinde yararlanmaya elverişli ve güvenilebilir bilgileri sağlamaya yönelik bir faaliyettir (Yörüker, Karabeyli, Kaya, Özeren, 2003; 9).”

İyi bir performans ölçümünden organizasyon faaliyetlerinin arzulanan sonuçları ne ölçüde yerine getirdiğine ilişkin bir değerlendirme yapmaya imkân vermesi beklenmektedir.

1.3. Performans Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Performans Ölçümü

Performans yönetimi, organizasyonun ne derece iyi yönetildiğinin, müşteriye ve diğer hissedarlara yarattığı faydanın değerlendirilmesi için oluşturulan bir sistemdir.

Performansın etkin bir biçimde yönetilebilmesinde performans ölçülerinin belirlenmesi önemli bir rol oynar. Tekrarlanan ve döngüsel bir süreç olarak performans yönetimi ve unsurları aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Performans Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Performans Ölçümü
(KAYNAK: Yörüker, Karabeyli, Kaya, Özeren, 2003; 12)

1.4. Performans Ölçülerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınacak Hususlar

“Performansın ölçülmesi zor ve karmaşık bir süreçtir. Uygun ölçüm prosedürleriyle güçlendirilmiş ölçülerle birlikte geçerli, güvenilir ve dengeli bir performans ölçüleri veya ölçü seti oluşturma ve bir ölçüm sistemini uygulamaya koyma birkaç yıllık istikrarlı çalışmayı gerektiren tekrarlayıcı bir süreçtir.

Performans ölçülerinin belirlenmesi sırasında göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar ve atılması gereken adımlar şu şekilde belirtilmiştir:

- Varılmak istenilen hedefle ilgili olarak neyin bilinmesi ve öğrenilmesi gerektiğine karar verme (Neyi ölçeceğiz?)
- Performans hakkında en iyi bilgiyi gösterecek ölçü türü / setini belirleme (Ne ile ölçeceğiz?)
- Ne tür bilgilere ve verilere ihtiyaç duyulduğunu saptama (Hangi verileri toplayacağız?)
- Verilerin nasıl ve kim tarafından toplanacağını planlama (Verileri nasıl toplayacağız?)
- Ölçümün hangi sıklıkta yapılacağını tespit etme (Verileri hangi sıklıkta toplayacağız?)
- Ölçüm sonuçlarının nasıl analiz edileceğini belirleme (Verileri nasıl yorumlayacağız?)
- Ölçüm sonuçlarının nasıl sunulacağını kararlaştırma (Kime hangi formatta raporlayacağız?) (Yörüker, Karabeyli, Kaya, Özeren, 2003; 23).”

1.5. Performans Ölçülerinden Bir Yönetim Aracı Olarak Yararlanma

“Performans ölçülerinden yararlanma her şeyden önce işletmenin çalışma kültürüne ve değerlerine bağlıdır. Performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgiler sonuçta işletme faaliyetlerinin geliştirilmesini sağlayabilmelidir.

Performans bilgisinden en üst düzeyde yararlanılabilmesi için bu bilgiye işletme yönetimi ve çalışanlarınca sahiplenmesi ve desteklenmesi gerekir. Performans ölçülerinin belirleme sürecine katılan çalışanlar hem organizasyonun hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu hem de bu ölçülerin yaptıkları işler üzerinde yarattığı etkiyi daha iyi anlayabilir. Bu nedenle, özellikle bir sahiplenme kültürü yaratılması ve sorumluluk duygusu oluşturulması önemli bir husustur.

Öte yanda yöneticilerin de performansı izlediklerini yani performans bilgisinden yararlandıklarını, sonuçları analiz ettiklerini ve organizasyonda yapılacak değişikliklerde karar vermelerinde bu bilgilerin etkisi olduğunu göstermeleri gerekir. Bu husus bilgi toplayanları ve performansları bu bilgiyle ölçülenleri motive edecektir (Yörüker, Karabeyli, Kaya, Özeren, 2003; 30).”

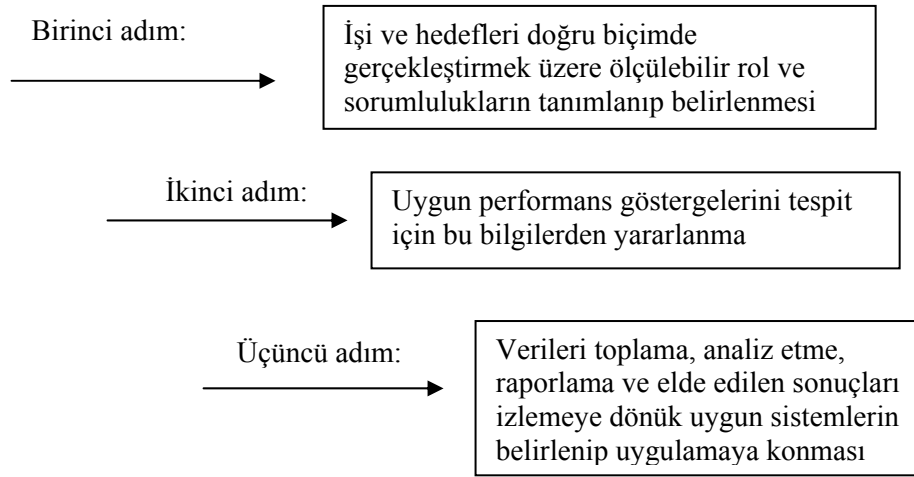
1.6. Performans Ölçüm Sistemi ve Aşamaları

“İyi bir performans ölçü seti her zaman eksiksiz bir şekilde belirlenmeyebilir. Dahası oluşturulan ölçü setinin işletme içinde benimsenip kullanılması her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, performans ölçülerinin işletmede olumlu bir etki yaratması ve organizasyonel süreçlerde etkili bir rol oynayabilmesi için bir performans ölçüm ve izleme sistemi tasarlanmalı ve performans ölçüleri bu ölçüm sistemi konteksi içinde geliştirilmelidir.

Performans ölçüm sistemi temel olarak şu aşamalardan oluşmaktadır:

- Faaliyetleri ve hedefleri doğru şekilde belirlemek,

- Uygun performans ölçüleri tespit etmek,
- Verileri toplamaya, raporlamaya ve izlemeye yönelik doğru sistemleri uygulamaya koymak (Yörüker, Karabeyli, Kaya, Özeren, 2003; 25).”



Şekil 2: Performans Ölçüm Sisteminin Aşamaları (KAYNAK: Yörüker, Karabeyli, Kaya, Özeren, 2003; 34)

1.6.1. Performans Ölçüm Sisteminin Ana Rollerini

Etkili yönetim, sonuçların ve performansın etkili ölçümüne bağlıdır. İş mükemmelliğini(business excellence) arttırmak için ilk koşul ve sonunda buna ulaşmak, performans ölçümü için bir sistem geliştirmek ve devreye sokmaktır. Bir organizasyon, mükemmellik için gerçek yolu bilerek bunu nerede geliştireceğini ve bu gelişim için kısıtlı kaynaklarının nasıl kullanılabileceğini belirleyebilir.

Böylelikle bir performans ölçüm sistemi için ilk faktör belirlenmiş hedeflere doğru ilerlemeyi kontrol etmektir. Ek olarak, performans göstergelerinin kullanımı sadece sorumluluk amacı için değil, aynı zamanda bu tip göstergeler gelecekteki kaynak tahsisi kararlarını yürütmek için de kullanılır. Ölçümlerin bir yönetim ve

güdüleme aracı olarak kullanıldığı bir ölçüm sistemi oluşturmak önemlidir. Bu rolü gerçekleştirmek için bir performans ölçüm sistemi, her bireyin bütün stratejiye nasıl katkıda bulunabileceğini açığa kavuşturucu bir şekilde oturtulmalıdır.

Performans ölçümü aynı zamanda, insanlara organizasyonun başarısında neyin önemli olduğunu ve organizasyonun hangi alanları geliştirmesi gerektiğini fark ettirerek oynayacağı önemli bir iletişim rolüne de sahiptir. Ek olarak performans ölçümü, gelişim derecesini önemli kılarak, uygun tavır ve davranışları teşvik ederek ve ödüllendirerek başarıyı destekleyebilir.

Ayrıca, çevre dinamik olduğu için gelişime her zaman yer vardır. Performans sistemi böyle boşlukları belirlemeye, etkili ve verimli geliştirme stratejileri planlamaya yardım etmelidir.

1.6.2. Geçmiş ve Mevcut Performans Ölçümü

Geleneksel olarak performans ölçümü satış cirosu, kâr, borç ve yatırım getirisi gibi finansal ölçüler üzerine yoğunlaşır. Ancak geleneksel finansal ölçüler şirketlerin bugünün iş çevresini karşılaması için ihtiyaç duyduğu yeteneklerle ve becerilerle tamamiyle uyum göstermez.

“Bilgi çağında yaşamlarını sürdüren işletmeler ister üretim ister hizmet sektöründe faaliyet gösterebilirler başarılı olmaları ve bu başarılarını daimi kılmaları için zamanın gereklerine uyum göstermeli, yeteneklerini ve güçlerini içinde buldukları ortama göre geliştirmelidirler. İşletmelerin maddi olmayan değerlerini keşfetmeleri, bu değerleri daha verimli hale getirmeleri ve kullanabilmelerindeki becerileri, fiziksel ve finansal varlıkları yatırımlarda değerlendirmeleri ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmış ve daha büyük yararlar sağlar hale getirmiştir (Kaplan ve Norton, 1999).”

Finansal ölçüler sadece geçmişte gerçekleşmiş olaylar hakkında bilgi vermektedir. Bu da işletmelerin çalışmalarını yönlendirmek ve değerlendirmek için

yeterli bilgiyi sağlamadığından sadece geçmiş verilere dayanarak yapılan ölçümlerle gelecek için değer yaratmak mümkün olmamaktadır.

Bilgi çağında faaliyetlerini sürdüren işletmelerde maddi ve fiziksel varlıklar yanında maddi olmayan ve zihinsel kaynaklara da (yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, kalifiye personel, iyi müşteri ilişkileri gibi) yatırım yapılması, performans ölçümlerinde finansal ölçüler yanında finansal olmayan ölçülerinde kullanılmasını gerektirmektedir. Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri yaratıcılık, yenilik, müşteri tatmini, risk alma, yönetime katılım sağlama gibi boyutlarla da ilgilenmeleri koşuluyla gerçekleşebilmektedir. Ancak bunlar sadece değişik taktikler geliştirmek, kısa dönemli faaliyetleri kontrol etmek, kullanılan yöntem ve uygulanan işlemleri kalite, maliyet ve süreç açısından iyileştirmek amacıyla kullanılmalıdır. Finansal olmayan ölçüler, çeşitli bölümler gibi sınırlı alanlar için değil, işletmenin tüm seviyelerinde kullanılmalı ve bilgi sisteminin bir parçası olmalıdır.

Geleneksel yöntemde kısa dönemli finansal sonuçlara gereğinden fazla önem verilmekte, uzun dönemde büyüme gibi değer artışı yaratacak yatırımlara pek önem verilmemektedir. Bu nedenle işletmelerin gelecekte kapasite sıkıntısı gibi zor durumlarla karşılaşması muhtemeldir.

Geleneksel yöntemlerde kabul edilen verimlilik-maliyet-kâr gibi performans boyutları işletmenin yaşamını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi için gerekli bilgileri yeterince sağlayamamaktadır. Artık günün koşullarına göre ortaya çıkan kalite anlayışı, yaratıcılık, müşteri memnuniyeti, katılımcı yönetim gibi değişik boyutlarla da ilgilenilmesi kaçınılmaz olmuştur.

Geleneksel yöntemlerde stratejik planı üst yönetim belirler, yönetime daha alt düzeylerden katılım yoktur. Bu da stratejik planlarda bazı noktaların değerlendirme dışı kalmasına ya da gözden kaçmasına neden olabilir.

Geleneksel yöntemlerde stratejik planların üst yönetim tarafından hazırlanmasının başka olumsuz yanları da vardır. Bu yöntemde planlar alt gruplar

tarafından tam anlaşılabilir, üst yönetim ve alt grupların amaçları çelişebilir. Bunun yerine organizasyonlarda ister uzun ister kısa dönemli olsun yönetim tarafından tüm alt grupların sistemle ilgili görüşlerinin alınması, amaç birliğini ve anlaşmayı sağlayacak herkesin planlama sürecine etkin bir şekilde katılmasını ve planların daha yararlı olmasını sağlayacaktır.

1.6.3. İyi Bir Performans Ölçüm Sistemi İçin Gereklilikler

Kanji'ye göre organizasyonun çalıştığı çevre dinamik olduğu için ve başarının bütün hissedarların değişen ihtiyaçlarını karşılamaya bağlı olması nedeniyle bir organizasyon, ben merkezli bir performans ölçüm sistemi oluşturamaz ve böylece performansı, dışsal bir bakış açısından yani müşterileri, tedarikçileri ve diğer hissedarları dinleyerek değerlendirmesi gerekir. Bu ölçülerin sürekli bir yenilik ve öğrenme döngüsü boyunca gelecekte değerlendirilecek yeteneklerin gelişimine yol açacak bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu, iyi bir performans ölçüm sisteminin temel ve en son amacıdır.

Bugün, bir organizasyonu yönetmenin karmaşıklığı yöneticilerin eş zamanlı olarak birçok alanda performansı gözleyebilmelerini gerektirir.

Kanji'ye göre iyi bir performans ölçüm sistemi için gereklilikler şöyledir:

- Çoklu ve birbiriyle bağlantılı bir perspektiften performans sağlar.
- Organizasyonun değerlerine ve stratejisine bağlıdır.
- Kritik başarı faktörlerine ve performans sürücülerine dayanır.
- Geçerli, güvenilir ve kullanımı kolaydır.
- Kıyaslamaların yapılmasına ve gelişmenin izlenmesine olanak sağlar.
- Ödüllendirme sistemine bağlıdır ve uygun davranışları teşvik eder.
- Fırsatların gelişimini vurgular ve bazı gelişim stratejileri önerir.

Başarı açık bir şekilde birbirleriyle ilişkili olan faktörlerin bileşimine bağlıdır. Bu yüzden, performans ölçümüne yaklaşım, parçalardan herhangi bir tanesinin değişiminin bütün sistem üzerindeki etkisini vurgulayarak bütünsel olmalıdır.

Kanji'nin İş Mükemmelliği Ölçüm Sistemi(KBEMS), performans ölçümü için bütünsel ve sistematik bir yaklaşım takip eder. Bu, performans mükemmelliğinin birbiriyle etkileşim halinde olan farklı yön ve boyutları ölçmenin birleşik etkisi olarak görüldüğü anlamına gelir.

Kanji'nin İş Mükemmelliği Ölçüm Sistemi ve İş Scorecard'ı yani yapısal eşitlik modeli yaklaşımının altında yatan yöntem, farklı performans boyutlarının organizasyonel mükemmellik üzerindeki birleşik etkisini analiz eder. Bu yüzden, Kanji'nin İş Mükemmelliği Modeli, Kritik Başarı Faktörleri(CFS) arasındaki ilişkilerin analizlerine izin verme avantajına sahiptir. Dahası, model, deneysel olarak test edilebilir ve geçerli kılınabilir.

Performans ölçümü için kriterler:

Performans ölçümü için kriterler, organizasyonun kritik başarı faktörlerinden doğar ve sonuçta İş Mükemmelliğinin tespitlerine(determinantlarına) uyar.

İş Mükemmelliği:

- aynı anda müşteriyi, çalışanları ve diğer hissedarları memnun etme,
- geniş kapsamlı bir organizasyonel performans değerlendirmesi elde etme anlamına gelir.

Mükemmel performans gösteren bir kuruluşun sahip olması beklenen şeyler:

- güçlü bir finansal durum ve çok tatmin edici toplam verimlilik
- artan bir müşteri hacmi

- hissedarları arasında iyi bir imaj
- çok yüksek seviyeli hedeflere ve amaçlara ulaşma

Bu, özellikle şunlar olan başarı göstergelerine dikkati gerektirir:

- müşteri memnun etme (iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanma)
- en önemli organizasyonel varlık olan insanı yönetme (kalite için onlara yeterli eğitim sağlama ve ekip çalışmasını teşvik etme)
- gerçekte yönetme (organizasyonel işlemleri analiz etme ve anahtar değişkenleri ölçme)
- sürekli bir ilerleme kültürü geliştirme (sürekli yeni ilerleme fırsatlarını araştırma ve problem çıkmasını önleme)

Ancak, bunun hiçbiri şunlardan sorumlu olan “liderlik” olmadan mümkün değildir:

- Kalite Kültürü’nü destekleyen misyonu, vizyonu ve hedefleri tanımlama,
- ortak değerler oluşturma,
- bir kalite stratejisi tanımlama,
- finansal performansı yükseltmek için kaynakların koordinasyonu,
- müşteri memnuniyetini artırmak için hedefler ve sistemler oluşturma,
- etkili bilgi sistemleri oluşturma ve kararları tarafsız ve güvenilir verilere dayandırma,
- insan kaynakları gelişimini destekleme, uygulamaya ve eğitime yatırım yapma ve kalite başarılarını fark etme,
- sürekli ilerlemeyi yürütme, tanımlama ve teşvik etme.

İKİNCİ BÖLÜM

DENGELİ HEDEF BELİRLEME VE İZLEME SİSTEMİ

(BALANCED SCORECARD)

2.1. Genel Olarak Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi

“Üst düzey yöneticilerin birçoğu finansal amaçlı raporlamanın eksik yönlerini fark etmiş ve iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin stratejik amaçlara ulaşılmasında temel teşkil ettiğini anlamışlardır. Bu gelişme, örgütsel performans raporlarının hazırlanmasında “Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme” sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi, bir organizasyonun yönetim bilgi sisteminin tüm boyutlarının bütünleştirilmesini sağlamakta ve yöneticilerin işletmelerini değerlendirme tarzları ile zaman ve kaynaklarını kullanım şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Kaplan ve Norton, finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi şu şekilde tanımlamışlardır: “Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi, organizasyonun misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur (Özbircikli, Ölçer, 2002; 1).”

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi, kalite güvence, tam zamanında üretim sistemleri, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, faaliyete dayalı maliyetleme, rekabet yönetimi gibi akımlardan yola çıkarak, 1990’lı yıllarda ortaya çıkan stratejik bir yönetim anlayışıdır.

Robert Kaplan ve David Norton, geleneksel finansal muhasebe ölçümlerinin başarı için tek başına yeterli olmadığı düşüncesinden hareketle 1990 yılında “Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü” adı altında bir araştırma başlatarak seçilen 12 şirket yöneticisiyle birlikte yenilikçi performans uygulamalarını

gerçekleştirmişler ve çalışmaların geliştirilmesiyle de Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi ortaya çıkmıştır.

Buradaki yenilikçi performans uygulamaları performans ölçümünde sadece finansal alanlarla sınırlı kalmadığını müşteriler ve şirket içi işlemler gibi alanlarda da ölçümlerin gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. İşletmeler son yıllarda maddi varlıklarının yanı sıra maddi olmayan ve bu nedenle ölçülmesi zor olan değerlerini keşfetmeye başlamışlardır. Çünkü günümüzün global iş dünyası ve her geçen gün artan ve ağırlaşan rekabet ortamı işletmelerin başarıyı yakalayabilmeleri için işletmenin iç ve dış çevresiyle ilgili maddi-maddi olmayan, ölçülen-ölçülemeyen her türlü değişkeni incelemelerini ve faaliyetlerini bu değişkenlere göre düzenlemelerini zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluğu eyleme dönüştürebilmekte de eski yöntem ve teknikler yeterli olmamış ve geliştirilen yeni yöntemlerden biri de Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi kullanılmaya başlanmıştır.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin yaratıcıları olan Kaplan ve Norton'a göre tekniğin amacı, kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı performans sonuç ve göstergeleri arasındaki ilişkiyi, sebep-sonuç ilişkisi içerisinde dengeli bir biçimde şirket stratejisine yansıtmaktadır.

“Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi, yöneticilere işletmenin vizyon ve stratejisinin bir dizi tutarlı finansal ve finansal olmayan performans ölçüsü haline dönüştürülerek ifade edildiği geniş kapsamlı bir çerçeve sunar (Kaplan ve Norton, 1999; 31).” Bu sistem çerçevesinde geleneksel finansal ölçüm sistemleri de aynen uygulanırken bunun yanı sıra stratejinin gözle görülebilen, sayısal hedef ve ölçüler şeklinde ifade edilebilmesi de mümkün olmaktadır.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi organizasyonun misyon ve stratejisini fiziksel ölçüler halinde ifade etmeye çalışır. Robert Kaplan'la yapılan bir röportajda Kaplan'ın “Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi bir stratejiyi belirlemek, organizasyon içinde stratejiyi iletmek, organizasyonu stratejiyle ilişkilendirmek, finansal ve insan kaynağını stratejiye tahsis etmek ve sonra

raporlayarak, öğrenmek ve geliştirmek için strateji ile ilgili toplantılar yapmak için kullanılır” sözleri Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminin odak noktasının strateji olduğunu göstermektedir.

Organizasyonların başarısı iki temel koşula dayanmaktadır:

- Doğru oluşturulmuş stratejiler
- Stratejilerin etkin bir biçimde uygulanması

Bir organizasyon için oluşturulan strateji ile ilgili olarak, yukarıdaki iki koşuldan birinin gerçekleşmemiş olması, organizasyon için büyük miktarda zaman ve kaynak kaybına neden olmaktadır. Başarı için, doğru stratejinin oluşturulmuş olması ve doğru oluşturulmuş olan stratejinin etkin bir biçimde uygulanması gerekmektedir.

Strateji formülasyonu terimi günümüzün hızla ilerleyen ve gelişen iş dünyası için hiç olmadığı kadar kritik olduğu kabul edilirse, daha önemli bir konuya geçilebilir-stratejinin etkin bir şekilde uygulanması. Kazanma stratejilerinin gelişimi, hiçbir zaman basit bir iş olmadığından, bu stratejilerin başarılı şekilde uygulanması daha cesaret kırıcı bir iş olmuştur. 1999 da Fortune dergisinde yayınlanan bir hikâyeye göre, CEO’ların başarısızlığının %70’i zayıf stratejiler sebebiyle değil, uygulamaların zayıflığından kaynaklanmıştır. Stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması, niçin en iyi organizasyonlar için bile bu derece zordur? Bu alandaki araştırmalar, strateji uygulamalarına birkaç sayıda engel ileri sürmüştür:

Vizyon Engeli: Şu anda içinde bulunduğumuz enformasyon veya bilgi çağında değer, fiziksel olmayan varlıklardan oluşmaktadır. Teknik bilgi, iletişim, organizasyondaki kültürler. Birçok şirket, hala endüstriyel çağ için organize olmaktadır. Buna göre, günümüz ortamı için yetersiz olan kumanda ve kontrol yönlendirmelerini kullanmaktadırlar. Tüm kanıtlar bir değişimin olması gerektiğini gösterirken bu durum niçin gereklidir? S.I. Hayakawa 50 yıl önce “kültürel geri kalma” olarak bilinen bir konsept ortaya atmıştır. Bu konsept, bu işletimsel durgunluğu açıklamada uzun bir yol almaktadır. Hayakawa’ya göre, “İnsanlar

kurumlara alıştıklarında, kendi kurumlarının tek doğru yolu temsil ettiği düşüncesine kapılır ve sonuç olarak da, sosyal organizasyonlar yavaşça değişmeye başlar ve en önemlisi de varlıklarının artık gerekli olmadığı andan itibaren bile çok uzun zaman daha kalmaya devam ederler. Hatta bazen var olmaları, bir sıkıntı veya tehlike haline dahi gelebilir.”Bu size şirketinizi hatırlattı mı? Eğer yapınız çalışanların anlama kabiliyetini engelliyor ve firmanın stratejisi etkiliyorsa, bu kişilerin amaçlarınızın başarılması yolunda doğru kararlar vermeleri nasıl beklenebilir?

İnsan Engeli: Birçok sistem, kısa süreli finansal hedeflerin başarılması için ödülleri vaat eder. Ancak uzun süreli stratejik adımlarda buna rastlanmaz. Odak nokta, kısa süreli finansal hedeflere ulaşmak üzerine olduğunda, akıllı çalışanlar bu sonuçlara ulaşıldığına dair emin olmak için ne gerekiyorsa yapacaklardır. Bu da, işletmenin değerinin uzun vadeli hale getirilmesi pahasına ortaya çıkar.

Kaynak Engeli: Organizasyonların %60’ı bütçelerle strateji arasında bir bağlantı kurmamaktadır. Çoğu organizasyon bütçe ve stratejik planlama için ayrı işlemlere sahiptir. Bir grup stratejiyi güçlendirerek gelecekte firmanın bir kahraman haline gelmesi için çalışmakta, bu arada bağımsız olan bir grup da gelecek yıl için, işleyen bütçe ve sermaye için çalışmaktadır. Bu yaklaşımla problem insandır ve finansal kaynaklar uzun vadeli stratejiye değil, kısa vadeli finansal hedeflere bağlıdır.

Yönetim Engeli: Yönetici takımınız aylık veya üç aylık teftişlerde zamanlarını nasıl geçiriyorlar? Eğer sizinki de birçok organizasyonda olduğu gibiyse, yöneticiler zamanlarının büyük bir çoğunluğunu muhtemelen finansal sonuçları analiz etmek ve gerçek sonuçlar beklenen bütçeyle örtüşmediğinde ortaya çıkan hatalara çareler aramakla geçirirler. Strateji üzerine odaklanma, yöneticilerin zamanlarını, hata analizleri yapmanın ötesine geçerek, daha derin bir şekilde, firmada değer yaratma veya yok etme mekanizmaları üzerine eğilmelerini gerektirir.

Organizasyonlar doğru şeyleri gerçek anlamda ölçen performans ölçüm sistemlerini geliştirmede birçok engelle karşılaşmaktadırlar. Gerekli olan şey, gelecekteki performansın sürücülerıyla finansal rakamların tarihi doğruluğunu

dengelen bir sistem oluşturmaktır. Bu sistem, organizasyonlara da fark sağlayan stratejilerini uygulamada yardım etmelidir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi, her iki çelişkiyi de cevaplayan bir araçtır.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini, bir organizasyonun stratejisinden türemiş ölçülerin dikkatli bir şekilde seçilmiş bir grubu olarak tanımlayabiliriz. Bu sistem için seçilmiş ölçüler, liderlere, çalışanların ve dış hissedarların getirileri ve performans göstergeleri ile iletişim kurmada kullanmaları için bir araç sunar. Bu araç organizasyonu misyonunda ve stratejik amaçlarında başarıya götürecektir.

2.2 Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminde “Denge”

“Denge” konsepti bu sistemin merkezini oluşturan ve spesifik olarak 3 alanla ilgilidir:

2.2.1. Başarının Finansal ve Finansal Olmayan Göstergeleri Arasındaki Denge:

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi orijinal olarak, performansın finansal ölçüleri ile ilgili olan güven eksikliğinin üstesinden gelmek için tasarlanmıştır. Bunu da, performansın sürücüleriyle onları dengeleyerek gerçekleştirir. Bu, sistemin temel prensibidir.

2.2.2. Organizasyonun İç ve Dış Bileşenleri Arasındaki Denge:

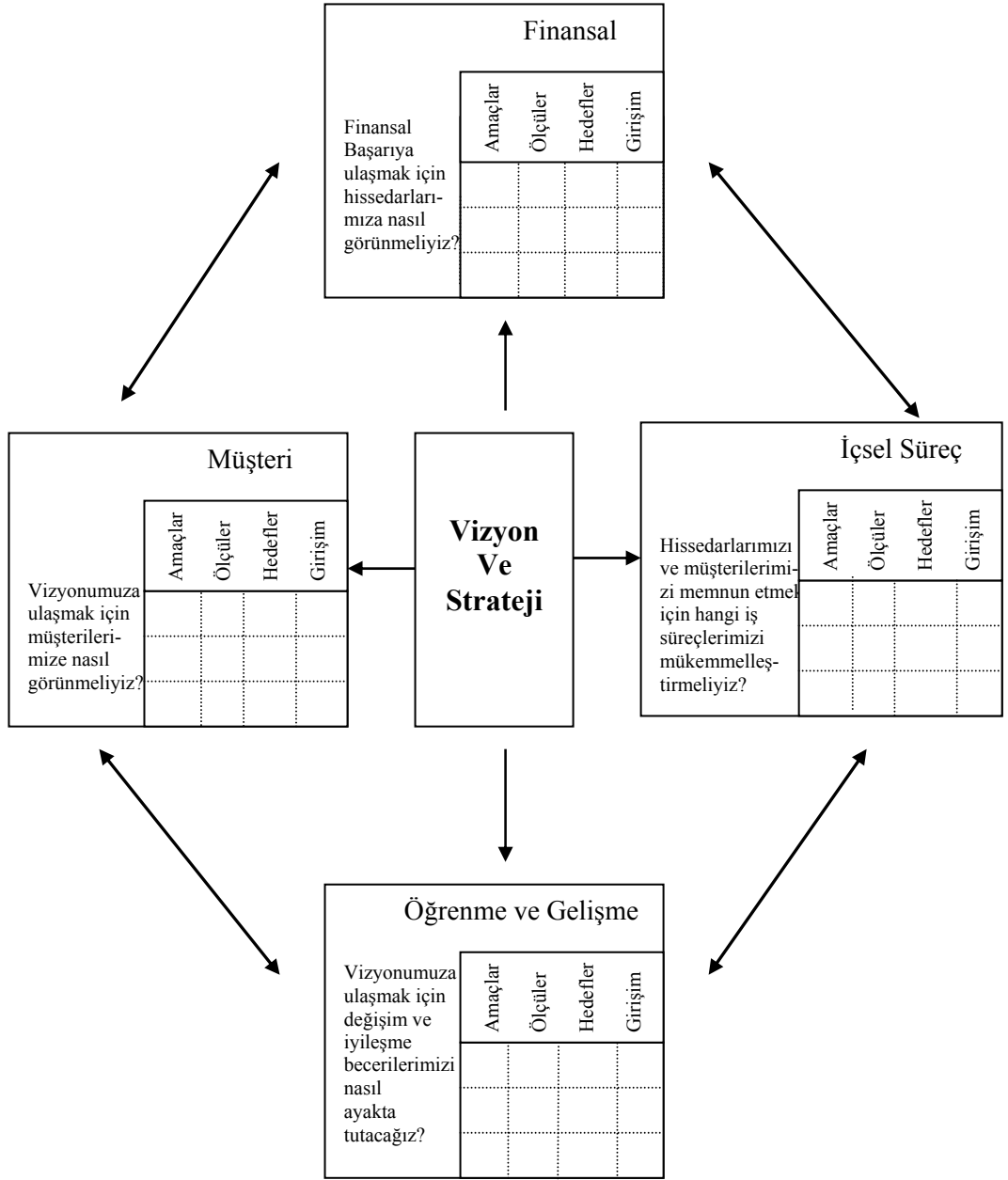
Hissedarlar ve müşteriler Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sisteminde ifade edilen dış bileşenleri oluştururlar. Çalışanlar ve iç süreçler de iç bileşenleri oluşturur. Dengeli hedef Belirleme ve İzleme sistemi, tüm bu grupların etkili bir uygulama stratejisindeki tutarsız ihtiyaçlarını dengelemenin önemini farkındadır.

2.2.3. Performansın Sonuç ve Öncül Göstergeleri Arasındaki Denge:

Sonuç göstergeleri genellikle geçmiş performansı temsil eder. Buna tipik örnekler müşteri memnuniyeti veya gelir olabilir. Öncül göstergeler, sonuç göstergelerin başarısına doğru yol gösterecek performans artırıcılardır. Bunlar çoğunlukla, süreçlerin ve faaliyetlerin ölçümünü kapsar. Zamanında dağıtım müşteri memnuniyetinin sonuç ölçüsü için öncül olan bir göstergeyi temsil edebilir. Bir Dengeli Hedef belirleme ve izleme sistemi sonuç ve öncül göstergelerin bir karışımını içermelidir. Öncül ölçüleri olmayan sonuç göstergeler, hedeflerin nasıl başarılı olacağını açıklamaz. Bunun tam tersi olarak, sonuç ölçüleri olmayan öncül göstergeler kısa vadeli gelişme gösterebilirler ancak bu gelişmelerin müşteriler için gelişmiş sonuçlar doğurduğunu göstermez.

2.3. Bir Ölçüm Sistemi Olarak Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi

Finansal performans ölçüleri geçmişte neler olduğunu gözden geçirmemizi mükemmel bir şekilde sağlarken, günümüz organizasyonlarındaki gerçek değer meydana getiren mekanizmaları belirlemede yetersizdir. Bilgi ve iletişim ağı gibi fiziksel varlığı olmayan konularda yetersizdir. Finansal ölçüleri sonuç göstergeler olarak adlandırabiliriz. Onlar geçmişte meydana gelmiş faaliyetlerin sonuçlarıdır. İşte Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi, bu sonuç göstergelerin tamamlayıcısıdır. Geleceğin ekonomik performans göstergeleri ya da öncül göstergeleri ile öncülük ederler. Bu performans ölçütleri de stratejiden türetilmiştir.



Şekil 3: Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini Oluşturan Çerçeve
 (KAYNAK: Kaplan ve Norton, 1999; 10)

Birçok organizasyon ilham verici vizyonlara ve stratejilere sahiptir fakat firmanın stratejisi ile çalışanların hareketlerinin aynı doğrultuda ve aynı güzellikte meydana getirilmesi genellikle mümkün değildir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi yeni bir iskelet oluşturarak vizyonunu ve stratejisini ifade edebilen bir organizasyon sağlar. Bu iskelet organizasyonun strateji hikâyesini belirlenmiş amaçlar ve ölçüler doğrultusunda tanımlar.

Şekilde görüldüğü üzere Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi performans ölçümlerini dört farklı açıdan ele alır. Finansal perspektifte hissedarlara nasıl görünmeli, müşteri perspektifinde müşterilerimiz bizi nasıl görmeli, içsel iş süreçleri perspektifinde hissedarlarımızı ve müşterilerimizi memnun etmek için hangi iş süreçlerimizde mükemmellik yakalanmalı ve son olarak öğrenme ve gelişme perspektifinde de vizyonumuza ulaşmak için değişim ve iyileşme becerilerimizi nasıl koruyacağımız şeklindeki sorulara verilecek yanıtlar çerçevesinde vizyon ve strateji ifade edilmeye çalışılır.

2.4. Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi

Birçok organizasyon için Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi, Kaplan ve Norton'un tanımladığı gibi bir ölçüm aracı olmaktan bir stratejik yönetim sistemi olmaya doğru ilerlemiştir. Bu sisteminin esas amacı geçmiş finansal rakamlar ile şirket için gelecek değer göstergelerini dengelemek iken, birçok organizasyon için de firmalarının kısa dönem faaliyetleri ile stratejilerini uyum içinde dengeleyecek kritik bir araçtır. Sistem bu şekilde kullanıldığında birçok etkili strateji uygulamaları sorununu ortadan kaldırır.

- **Stratejinin Dönüşümü Sayesinde Vizyon Engelinin Üstesinden Gelinmesi:** Vizyon ve stratejinin dönüşümü, özellikle vizyon ve strateji ifadelerinin içerdiği belirsiz ve bulanık terimlerin ima ettiklerini belirlemek için yönetici takımını güçlendirir. Örneğin, sınıfının en iyisi, üstün nitelikli servis, hedeflenen müşteriler. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin strateji dönüşümü için bir iskelet gibi

kullanılması, organizasyonlar için yeni bir ölçüm dili meydana getirir. Bu dil tüm çalışanların faaliyetlerinin istenilen doğrultuda yönlendirilmesini sağlayan bir dildir.

- **Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Organizasyonun Her Aşamasına Yayılması İnsan Engelinin Üstesinden Gelir:** Herhangi bir stratejinin başarılı bir şekilde meydana getirilmesi için onun çok iyi anlaşılması ve firmanın her aşamasında uygulanması gereklidir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin yayılması, organizasyonun içine işlenmesi ve tüm çalışanlara meydana getirdikleri günlük faaliyetlerinin firmanın stratejisi için ne kadar etkili olduğunu belirleme fırsatı verilmesi anlamına gelir. Tüm organizasyonel aşamalar, yüksek seviyeli ortak amaçlara bağlı olan Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin gelişimi ile değer meydana getiren faaliyetlerini ayırt ederler. Bazı organizasyonlar çalışanlarına kendi bireysel Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini geliştirmelerini sağlayarak bu sistemin bireysel seviyeye kadar yayılımını sağlarlar. Bu bireysel Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi çalışanların takımlarının amaçlarını başarıya ulaştırmasına katkı sağlar.

Kısa dönemli finansal hedeflerin başarısını teşviklere ve ödüllere bağlamaktan çok, yöneticiler Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini kullanırlar. Böylece takımların, departmanların ve iş birimlerinin ödüllendirilmesi onların gerçekten etkili oldukları alanlarda olanaklı hale gelmiştir. Bu durumda her çalışan gelecekteki ekonomik değerlerin performans göstergelerine odaklanacak ve bu çıktılarının meydana gelmesi için gerekli olan faaliyetleri ve kararları belirleyecektir.

- **Stratejik Kaynak Tahsisi Kaynak Engelinin Üstesinden Gelir:** Birçok firma bütçeleme ve stratejik planlama için ayrı süreçlere sahiptir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin geliştirilmesi bu önemli süreçleri birbirine bağlamak için mükemmel bir fırsat sağlar. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi meydana getirdiğimizde dört perspektifin her biri için sadece amaçlar, ölçüler ve hedefler açısından değil, aynı zamanda bizim için kritik olan Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi hedeflerini meydana getirecek olan girişimleri ya da

faaliyet planlarını da göz önünde tutmalıyız. Eğer ölçülerimiz için uzun dönemli sürekli hedefler oluşturuyorsak, daha sonra bunları başarıya ulaştıracak basamakları da hesaba katmalıyız. İnsan kaynakları ve finansal kaynaklar Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin hedeflerine ulaşması için çok önemlidir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin hedefleri ile birleşmiş önemli maliyetler istenilen dokümanlarda açık bir şekilde hesaplanır. Bu, yöneticilerin stratejiyi öğrenme konusundaki isteklerini artırır.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin oluşturulması aynı zamanda organizasyonda yer alan sayısız mevcut girişimi incelemek için mükemmel bir fırsat yaratır. Organizasyonun her aşamasındaki ve her fonksiyonel alanındaki girişimler ortak bir özelliği paylaşmalıdır: firmanın stratejik hedefleri ile bağlantılı olmak. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi bu incelemenin meydana getirilmesi için bir merceğe görevi sağlar. Öncelikle Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini geliştirirken, organizasyondaki mevcut girişimler gözden geçirilmelidir ve hangilerinin stratejiyi yerine getirebilme için gerçekten kritik olduğu ve hangilerinin çok sayıda hangilerinin nadir bulunur kaynaklar olduğunu belirlenmelidir. Kaynak tasarrufu faydalıdır ama bundan daha önemlisi organizasyondaki herkese başarı için kritik olan faktörleri ve onlara ulaşmak için kullanılacak adımlar işaret edilmelidir.

- **Stratejik Öğrenme Yönetim Engelinin Üstesinden Gelir:** Hızla değişen dünyada birçoğumuz stratejik kararlar almak için gerçek bütçe tutarsızlıklarının analizlerinden daha fazla şeye ihtiyaç duyarız. Ancak, birçok yönetim takımı değerli zamanlarını bu tutarsızlıkları tartışmakla geçirir ve bu hataları ortadan kaldırmak için çaba gösterirler. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi bu paradigmadan bizi uzaklaştırır ve bizi stratejimizi gözden geçirmekle başladığımız, sorgulayarak ve öğrenerek devam ettiğimiz yeni bir modele götürür. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi vizyon ve stratejimizi dört dengeleyici perspektif içinde tutarlı ölçüler setine dönüştürür. Ve hemen arkasından bize finansal verilerden çok daha fazla bilgi sağlar. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi performans ölçülerimizin sonuçları, bu noktada stratejimizi açık bir şekilde ifade eder ve sonuçlarımızın bizi stratejimizin başarısına götürüp götürmediği sorusu için bir temel form sunar.

İzlediğimiz herhangi bir strateji hipotezler ya da başarıya ulaşmak için bize en iyi tahmini sunar. Anlamli olduğunu kanıtlamak için, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi üzerindeki ölçüler strateji hikâyemizi bir araya gelerek anlatabilmelidir. Örneğin, çalışan eğitiminde bize ürün gelişim döngülerini hızlandırmamıza öncül olacak bir yatırım yapılması gerektiğine inandık. Bu durumda Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi üzerindeki ölçülere bakarak hipotezimizi test etmeye ihtiyaç duyarız. Eğer çalışan eğitimi hedefimize ulaşmamızı hızlandırıyor fakat ürün gelişimi çok yavaşsa bu geçerli bir varsayım değildir. Bu durumda çalışanlarla görüşme imkânlarını arttırarak anahtar bilgiye ulaşmamız gerekir. Bu etkili verinin bulunması, korelasyonların test edilmesi ciddi bir zaman gerektirebilir.

2.5. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini Nerede Oluştururuz?

Organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak, potansiyel birçok alternatifle karşı karşıya kalınmaktadır. Eğer büyük bir organizasyonla çalışılıyorsa, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini oluşturmaya en üst seviyeden başlanmalıdır. İş biriminden ya da paylaşılan servis birimi aşamasından (insan kaynakları, bilgi teknolojileri v.b. gruplar) başlanması da olası birçok seçimi sunar. Daha küçük organizasyonlar daha az seçim şansına sahip olabilir ancak Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi programının başarıya ulaşmasını kesinleştirmek için en iyi kararın verilmesi gerekir. Kurumsal bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi tüm organizasyonun stratejik amaçlarının ve ölçülerinin iletişimi sağlama araçlarını sağlar. Bu üst düzey metriklerden türeyen odak noktası stratejinin uygulanması ortak hedefi doğrultusunda organizasyonun birbirinden ayrı unsurlarının bir araya getirilmesine hizmet edebilir. Daha sonra kurumsal Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi üzerindeki ölçüler firmanın tüm aşamalarında var olan Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemleri için hammadde haline gelir. Firmanın tüm seviyelerinde var olan bu Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemleri bir dizi ölçüm sistemlerinin bir serisini oluşturur.

2.6. Uygun Bir Organizasyonel Birimin Seçilmesi İçin Kriterler

En üst seviyedeki bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin en iyi seçim olduğu kararına varmadan önce bu önemli kararın verilmesi için çok sayıda kriter değerlendirilmelidir:

2.6.1. Strateji: Seçim yaparken en önemli kriter göz önünde bulundurulan birimin uygun bir stratejiye sahip olup olmadığıdır. Bütün bunlardan sonra, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi, stratejiyi amaçlara ve ölçülere dönüştürmeye yardım etmek için dizayn edilmiş bir stratejidir. Bu amaçlar ve ölçüler stratejinin dağılımının etkinliğini değerlendirecektir. Zeminde stratejik bir temel olmayışı finansal ve finansal olmayan ölçülerin belirli bir amaç için hazırlanmış koleksiyonun sonunda olduğunu gösterir. Çünkü bu ölçüler bir araya geldiklerinde size sizin strateji hikâyenizi anlatamaz. Stratejinizi anlatmak için oluşturulmuş sebep-sonuç ilişkilerinin bu bağının olmaması sonucunda bir alandaki Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi gelişiminin diğer bir anahtar gösterge üzerinde istenilen sonucu gösterip göstermediğini belirlemek çok zor olacaktır. Aslında, zararlı sonuçlar açık bir stratejiye bağlanmamış çelişkili girişimlerinin bir serisini izlediğinizi gösterecektir. Bunun söylenmesi açık bir şekilde belirlenmiş stratejinin olmayışı Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini oluşturmanızın önüne geçmez. Bu sizin farklı tipte bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi meydana getireceğiniz anlamına gelmez.

2.6.2. Sponsorluk: Yönetici bir sponsor hem kelimeler hem de eylemler şeklinde liderlere bir program sağlamalıdır.

2.6.3. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Gereklilikleri: Üzerinde düşündüğünüz birim uygulamaları için bir hedef ve bir amaca sahip midir? Ortada gerçekten onların performans ölçüm sistemlerinin değiştirilmesine dair bir ihtiyaç var mıdır?

Yeni bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi:

- Performans kâr hariç bütün boyutlarda kabul edilebilir.
- Fiyatlar rekabete uygun olmasına rağmen müşterilerin malı satın almaması
- Performans ölçüm raporları ortaya konmadığında hiç kimsenin farkına varmaması
- Yöneticiler ölçümlerin sonucunu tartışırken çok fazla zaman kaybediyorsa
- Hisse fiyatları sağlam finansal performansla rağmen yükselmiyorsa
- Ölçüleri uzun zamandır değiştirmediyse
- Ortak stratejinizi yeni değiştirdiyse

yeni bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç vardır.

2.6.4. Anahtar Yöneticiler ve Denetçilerin Desteği: Yöneticilerin desteğinin bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi uygulamasının başarıya ulaşması için kritik olduğu şüphe götürmezdir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi süreç doğrultusunda tüm seviyelere yayılırken, organizasyondan türeyen bu odak noktası performansta gerçek gelişmelere öncülük edebilir. Yöneticiler ve denetçiler bunu anlayışlarıyla, destekleriyle ve Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin kullanımıyla gerçekleştirirler. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi için organizasyonel birim seçilirken, katılım ve destek için güvenilebilecek yönetim takımının ve denetçilerin değerlendirmesi dürüstçe yapılmalıdır.

2.6.5. Organizasyonel Faaliyet Alanı: Seçilen birim, bir organizasyonun tipik değer zincirini oluşturan faaliyetlerini işletebilmelidir. Diğer bir deyişle, bir stratejiye, belirlenmiş müşterilere, spesifik proselere, operasyonlara ve yönetime sahip olmalıdır. Bir birimin dar ve fonksiyonel bir odakla seçilmesi Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin dar ve fonksiyonel metriklerini meydana getirecektir.

2.6.6. Veriler: Bu kriter, iki unsuru içerir. İlk olarak, bu birim bir ölçüm kültürünü destekler mi? Modern bir organizasyon dahilindeki her grup performans

ölçülerine güvenirken, ilk girişiminizde güvenilir performans ölçüleri tarihi olan bir birim seçmeyi istemelisiniz. İkincisi, birim seçilen performans ölçüleri için gerekli olan verileri destekleyecek mi? Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin üzerindeki ölçülerin en azından bazıları yenileneşiye kadar bu değerlendirmeyi yapmak çok zor olacaktır. Bununla birlikte, eğer birim mevcut performans ölçüleri için veri toplamakta zorlanıyorsa, o zaman Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi için sürekli gerekli olan verileri sağlamak için yanlış olabilirler.

2.6.7 Kaynaklar: En iyi Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemleri ortak bir hedef için bir araya gelmiş bireylerin oluşturdukları takımlar tarafından meydana getirilmektedir. Seçilen birimin uygulama için gereğinden fazla kaynak desteği sağlayabileceğinden emin olmak gerekir.

2.7. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Kritik unsuru Olan Yönetici Sponsorluk

Kaplan ve Norton üst yönetim sorumluluğunun(bağlılığının) birçok sebepten dolayı önemli olduğuna inanır:

2.7.1. Stratejinin Anlaşılması. Birçok orta düzey yönetici organizasyonun stratejisi konusunda derin bilgilere sahip olmaktan yoksundur. Sadece üst yönetim takımı devam eden stratejiyi etkili bir şekilde ifade edebilme kabiliyetine sahiptir.

2.7.2. Karar Hakları. Strateji, alternatif faaliyet alanları arasındaki uzlaşmayı, hangi fırsatların izlenmesi gerektiğini ve daha da önemlisi hangilerinin izlenmemesi gerektiğini belirlemeyi içerir. Orta düzey yöneticiler, herhangi bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi gelişimi için kritik olan birleştirilmiş işletme süreçleri ve müşteri değerlendirme kriterleri gibi stratejik öncelikleri belirlemek için karar verme gücüne sahip değildirler.

2.7.3. Bağlılık. Projenin stratejisinin bilinmesi önemliyken, bir diğer taraftan Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi için yöneticilerin duygusal bağlılıkları da başarılı programları farklılaştıran özelliklerdendir. Kaplan ve Norton bunu şöyle özetlemişlerdir: “En önemlisi üst yöneticilerin kendi aralarında tartıştıkları ve görüştikleri asıl toplantılara harcanan zamandır. Bu buluşmalar strateji, bir iletişim aracı olarak Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi ve Strateji Odaklı Organizasyonu oluşturan yönetim süreci için duygusal bir bağlılık oluşturur.”

Üst yönetim desteği ve liderlik başarılı bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi için olması gereken bir bileşendir. Bazı organizasyonların Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi girişimi direkt olarak yönetim aracılığıyla sonuçlanır. Bu organizasyonlar çok şanslıdır.

2.8. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Gelişim Planı

Herhangi bir önemli girişimde olduğu gibi burada da takım çalışmalarına öncülük edecek, dikkatli bir şekilde geliştirilmiş bir plana ihtiyaç duyulmaktadır. Her organizasyon proje planları kullanma noktasına geldiğinde birbirinden farklıdır.

2.8.1. Planlama Aşaması

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini oluşturma çalışmasına başlamadan önce, proje için bir ön hazırlık oluşturmak gerekir. Planlama aşaması aşağıdaki adımları içerir:

Adım 1. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi için amaçlar geliştirin.

Adım 2. Uygun organizasyonel birimi belirleyin.

Adım 3. Yönetici sponsorluğunu elde edin.

Adım 4. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi takımınızı oluşturun.

Adım 5. Proje planınızı formüle edin.

Adım 6. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi projeniz için bir iletişim planı geliştirin.

Burada bu aşamalar planınızın neyi başarması gerektiğini, kiminle , neden ve nasıl başarması gerektiğini açık bir şekilde ortaya koyarak çalışmanızın gelişimini sağlamaktadır.

2.8.2. Aşamaların Gelişimi

Her organizasyon farklıdır ve her organizasyon için Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi sürecinin farklı yönlerden vurgulanmasını gerektirecektir. Bu sistemin faydalarından bir tanesi her organizasyona uyum sağlayabilme esnekliğidir.

Aşamaların gelişimi sırasında yöneticilerin fikir birliğinin önemi gözden kaçırılmaz. Bununla birlikte, bu üst düzey yönetici takımınızı defalarca toplantıya çağırmanızın imkansız olduğunu kanıtlar. Eğer grup görüşmeleri olanaklı değilse, o zaman takım üyelerinizin kendi yöneticilerine takımın gelişimlerini rapor ettiğinden ve takımın gelecekteki çalışmalarına kılavuz olarak kullanılabilir geri bildirimleri aldığından emin olun.

Adım 1. Background materyallerini toplayın ve gruplara ayırın: Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi stratejiyi tanımlayan bir araçtır. Bu vaadi gerçekleştirmek için, takımınız organizasyonun misyonunda, vizyonunda, değerlerinde, stratejisinde, rekabetçi pozisyonunda ve çalışanın çekirdek yeteneklerinde gereğinden daha fazla background materyallerine erişmek gerekmektedir. Basılan duyurular, iş dünyasındaki hikâyeler ve analistlerin raporları size çeşitli bilgiler sağlayacaktır.

Adım 2. Misyon, değerler, vizyon ve strateji geliştirin ya da doğrulayın: Adım 1’de bir araya getirilen bilgilere dayalı olarak, şu anda ortak bir karar meydana getirebilme yeteneğine sahip olmalısınız. Eğer Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme

Sistemi hammaddelerinin hepsine ya da bir tanesine sahip değilseniz, onları geliştirmek için yönetici takımınızla çalışmanız gerekecektir.

Adım 3. Yöneticilerin görüşmelerini yürütün: Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi sürecinde üst düzey yöneticilerle yapılan ilk görüşme sırasında, takım organizasyonun rekabetçi pozisyonu, gelecek için anahtar başarı faktörleri ve olası Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi ölçüleri ile ilgili olarak geri bildirim sağlayacaktır.

Adım 4. Her bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi perspektifinde amaçlar ve ölçüler geliştirin: Bu adım boyunca, takım Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin hangi perspektifinin organizasyon için doğru olduğunu belirleyecek ve stratejilerin dönüşümüne dayalı olan her bir perspektif için amaçlar ve ölçüler geliştirecektir.

Adım 4 (a). Yönetici Semineri: Takım tarafından oluşturulmuş amaçlar ve ölçüler hakkında üst düzey yönetimin fikir birliği sağlanmalıdır.

Adım 4 (b). Çalışanlardan geri bildirim alın: Son olarak, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminden tüm çalışanların günlük işlerini organizasyonun stratejik planına nasıl bağlayacağını belirleme fırsatı veren bilgiyi sağlaması beklenir.

Adım 5. Sebep-sonuç bağlantısını geliştirin: İyi bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi stratejiyi seçilen ölçüler arasındaki karşılıklı ilişkiler serisi doğrultusunda açıklamalıdır.

Adım 5 (a). Yönetici Semineri: Uygun ve tutarlı sebep-sonuç bağlantılarının kurulması başarılı takımların birçok ölçüme karşı çıktığını kanıtlayabilir. Bu adımdaki en önemli şey derece ve sebep-sonuç ilişkilerinin zamanlamasına ilişkin üst düzey yönetim takımı arasında ortaya çıkacak olan görüşmelerdir. İşte bu görüşmeler

sırasında yöneticiler ilk kez fonksiyonel silolarının(bölümlerinin) organizasyonun toplam başarısı için ne kadar önemli bir sağlayıcı olduğunu göreceklerdir.

Adım 6. Ölçüleriniz için hedefler belirleyin: Ölçülerin her biri için bir hedef olmaksızın gelişim çalışmalarının kabul edilebilir sonuçlar meydana getirip getirmediği öğrenilemez. Hedef, ölçü sonuçlarına anlam verir.

Adım 6 (a). Yönetici Semineri: Yönetici toplantısının hedefi takım tarafından geliştirilen Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi çalışması sonucu üzerinde son bir fikir birliği elde etmektir. Bu noktada, belgeler organizasyonun operasyonlarına katılması için hazır olmalıdır.

Adım 7. Devam eden Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi uygulama planını geliştirin:

Planlama aşamalarının birinci adımından başlayarak yedinci adımına kadar 4 ile 12 ay alabilir. Bu proje üzerinde organizasyonun harcadığı zaman miktarı çok sayıda faktöre bağlıdır: yönetim takımının bağlılığı, projeye kaynakların tahsisi, büyüklük, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin oluşturulduğu organizasyonun karmaşıklığı ve bu organizasyonun değişime hazır olup olmayışı önemlidir.

2.9. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin İletişimlendirilmesi

Vizyonun ve stratejilerin belirlenmesi iletişim planlama çabalarının başlangıç noktası olmalıdır. Neden bir iletişim planı meydana getiriyoruz ve sonuç olarak ne elde etmek istiyoruz? Nova Scotia Power'da Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi takımı şu vizyonu iletişim çabalarına öncülük etmesi için kullanmıştır: “ anahtar bileşenler için mevcut Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi konseptleri projeye hem sponsorluk hem de girdi sağlamayı içermiştir ve tüm bu içerikleri düzenli bir şekilde sağlamak için uygulama sırasında takımın gelişimine

ilişkin güncelleştirme yapılmalıdır.” Bu basit ifade proje boyunca tüm gelecek iletişim çabaları için bir temel sağlamıştır. Amaçlar, organizasyonun kültürünün ve projesinin tek özelliğini sunmalıdır. Ancak genelde birçok organizasyon aşağıdakilerden en azından bazılarını içerir:

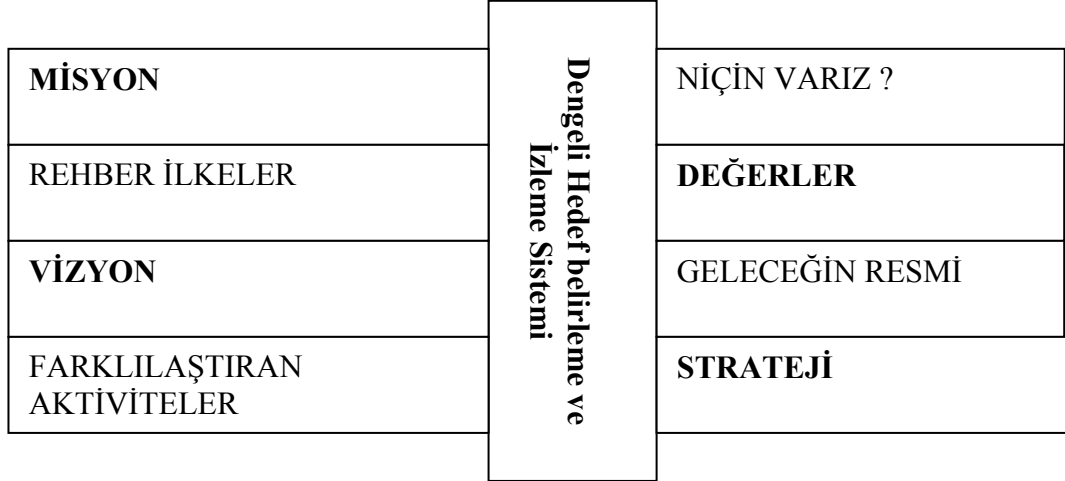
- Organizasyonun tüm seviyelerinde Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin farkında olunmasını sağlayın.
- Tüm katılımcılara anahtar Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi konsepti hakkında eğitim sağlayın.
- Projedeki anahtar hissedarların bağlılığını ve sözünü oluşturun.
- Süreçte katılımcıları cesaretlendirin.
- Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi için bir heves yaratın.
- Takımın sonuçlarının hızlı ve etkili bir şekilde yayıldığından emin olun.

İletişim planlama sürecine başlandığında, bilgi kaynaklarının güvenilirliği göz önünde bulundurulmalıdır.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin takım çalışmasını, işbirliğini ve bilgi paylaşımını desteklemesi isteniyorsa, çalışanlar proje takımıyla aynı dili konuşmalıdır.

2.10. Misyon, Değerler, Vizyon ve Strateji

Etkili bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin bileşenleri organizasyonun misyonu, çekirdek değerleri ve stratejisidir.



Şekil 4: Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi Misyonu, Değerleri, Vizyonu ve Stratejiyi Dönüştürür (KAYNAK: Niven, 2002; 72)

Misyon: Etkili bir misyon değişmez, ama organizasyon dahilinde büyük bir değişim uyandırır. Stratejiler ve planlar zaman içerisinde sürekli değişirken, misyon organizasyonun temel ilkesi olarak kalmalıdır. Gerekli ve hatırlanabilir bir misyon, insanları onun içinde hissettikleri bir düzeye taşıyan bir misyondur.

Örnek misyon ifadeleri;

Merck: İnsan hayatını korumaya ve düzeltmeye çalışmak.

3M: Çözülmemiş problemleri yeniliklerle çözmek.

Wal-Mart: Sıradan ailelere zenginlerle aynı şeyleri satın alma şansı vermek.

Walt Disney: İnsanları mutlu etmek.

Hewlett-Packard: İnsanlığın ilerlemesi ve refahı için daha çok teknik yardım sağlamak.

Marriott: Evinden uzak insanları gerçekten evindeymiş gibi hissettirmek.

Sony: Halkın yararı için teknolojiyi kullanmak ve ilerlemenin zevkini görmek.

Değerler: Değerler bir organizasyona öncülük eden değişmeyen prensipleridir. Onlar organizasyondaki inançları ve tüm çalışanların günlük davranışlarını gösterir. Bir organizasyonun değerleri herkese nasıl davranması gerektiğini bildiren açık bir duyuru niteliğindedir.

Organizasyonun çekirdek değerleri değişmemelidir, ama organizasyon için öncü bir prensip olarak hareket etmelidir. Organizasyondaki değerler bazı zamanlarda herhangi bir fayda sağlayamaz hale geldikten sonra da uzun bir süre kalırlar ve gerçekten bunların birçoğu şirketin sürekli başarısına engel olacak hale gelirler. Hatta bazı değerler geniş sosyal çevrelerde etik olmayan ve kabul edilemez olduklarını kanıtlayabilirler. Bu, mevcut rekabetçi ortama uyum sağlamak için her birkaç yılda değerlerin toplu bir şekilde değişmesi anlamına gelmez. Bu organizasyonun dürüst bir şekilde değerlendirilmesini sağlar ve organizasyonun esasını hangi değerlerin doğru bir şekilde sunduğunu gösterir. Ve bunlar organizasyonun başarısı için anahtarlardır.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi değerleri tahmin etmede, zaman içinde onları yeniden inceleme ve onları organizasyonda en üst seviyeden en alt seviyeye kadar aynı sırada oluşturmada en iyi çözümü sunar.

Bazı büyük organizasyonların değerleri:

General Electric:

- Mükemmellik için hırsla sahip olma ve bürokrasiden kaçınmak
- İş dışından ya da herhangi bir yerden gelecek düşüncelere açık olmak
- Rekabetçi avantaj sağlamak için kaliteli, ucuz ve hızlı üretim yapmak
- Açık, basit ve gerçeğe uygun bir vizyon yaratma ve bunu herkese duyurmak
- Büyük bir enerjiye ve bunu diğerlerine de yayabilme yeteneğine sahip olmak

- Yüksek ve girişken amaçlar belirlemek ve sorumluluk ve bağlılık anlayışıyla süreçleri ödüllendirmek
- Değişimleri tehdit olarak değil fırsat olarak görmek
- Global beyinlere sahip olmak ve farklı ve global takımlar oluşturmak

Nordstrom:

- Herkesten fazla müşterilere hizmet vermek.
- Verimlilik için çok çalışmak
- Hiçbir zaman tatmin olmamak
- Özelin bir parçası olmak

Vizyon: Misyon ve değerlere dayalı olarak şu anda gelecekte nereye gitmek istediğimizi belirleyen bir ifadeye ihtiyacımız vardır. Bu vizyon değişmez misyonumuz ve çekirdek değerlerimizden stratejinin dinamik dünyasına doğru gerçekleşen kritik geçişi ifade eder.

Bir vizyon ifadesi organizasyonun eninde sonunda ne olmak istediğinin resmini çizen bir kelime sağlar. Bu 5, 10 yada 15 yıl sonrası da olabilir. Bu ifade bir özet niteliğinde olmamalıdır. Bu istenilen konumun somut bir resmini ve aynı zamanda stratejilerin ve amaçların formülasyonu için bir temeli içermelidir. Vizyon daima misyonun ve değerlerin peşinden gider. Misyonuz bir vizyon sürekli ve dayanıklı değildir. Bir vizyon tanımındaki tipik unsurlar iş faaliyetlerinin istenilen faaliyet alanını, şirketin hissedarları (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleyiciler) tarafından nasıl görüleceğini, liderlik alanları yada güçlü bir şekilde sahip olunan değerleri içerir.

Organizasyonun büyüklüğü ne olursa olsun, başarılı bir şekilde meydana getirilmiş bir vizyon tanımı sadece başarmak istenilen şeyin ne olduğunu tanımlamaz aynı zamanda tüm çalışanların bu doğrultuda çalışmalarına hizmet eder.

Birçok organizasyon vizyonun, faaliyetleri motive etmekte, çalışmalarını koordine etmekte ve rotayı belirlemede kritik bir uygulayıcı olduğunu kabul eder. Vizyon tanımları üst düzey yöneticiler ile görüşmeler yapılarak meydana getirilmelidir. Vizyon tanımı organizasyonun gelecekteki değerini nasıl meydana getireceğine dair açıklamalara olan ilgiyi dengeler. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin rolü bizi gelecekte istediğimiz finansal noktaya götürecek olan müşteri değerlendirme kriterlerinin, süreçlerin ve bileşenlerin doğru bir bileşimini meydana getirmektir.

Vizyon en önemli kritik bileşenleri sunacaktır çünkü değerleri gelecekte ulaşmak istenilen konuma taşıyacak olan strateji ve yerine getirilmek istenen misyon arasında bir kanal gibi hareket etmektedir.

Etkili bir vizyon tanımı; az ve öz olmalı, tüm hissedarlara hitap etmeli, misyon ve değerlerle tutarlı olmalı, doğruluğu kanıtlanabilir olmalı, yapılabilir ve ilham verici olmalıdır.

Bir vizyon tüm grupların ilgisini dengelemelidir. Ve herkesin katılımını kazanan bir gelecek tasvir etmelidir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi bu hedefi başarmak için kullanılacak olan bir mekanizmadır. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi prensipsel inancı dengedir ve bu sistem vizyonda gösterilen istenen finansal gelecek için yol gösterici olan müşteri ihtiyaçları, süreçler ve yeteneklerin doğru dengesini yakalamak için kullanılan bir ölçümdür.

Strateji: “ “Strateji” kavramı, hedeflere ulaşmak için izlenecek yol olarak tanımlanmaktadır. İşletme yönetiminin temel faaliyeti, hedef ve amaçları belirlemek, belirlenen bu hedef ve amaçlar doğrultusunda takip edilmesi gereken yolu tespit etmektir (Sağmanlı, Ersen, 2001; 130).”

“Strateji de vizyon gibi işletmenin geleceğiyle ilgilidir. Vizyon soyut bir gelecek tanımlaması yaparken, strateji daha somut bir istikamet gösterir. Strateji ile vizyon arasında hiyerarşik bir ilişki vardır, seçilen stratejiler işletme vizyonunun

gerçekleşmesine yardımcı olur. Strateji tanımında başarılabacak amaçlara yönelik kaynak ve amaçlar da yer alır.

Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda strateji, işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavram olarak düşünülmüştür. İşletmenin genel anlamdaki yönü, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindedir. Bu özellikleri şekillendiren faktör olarak dış çevre esas olarak alınmaktadır, çünkü dış çevrenin değişimi karşılıklı bağımlılık sebebiyle işletmenin de değişimini ve çevreye uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır. Strateji çevrede meydana gelen değişimin yapıcı bir unsur haline getirilmesinde işletmeye yardımcı olan bir araçtır. Tanımdaki “gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi” ifadesi ile stratejinin çevre değişimlerini işletmenin, yapı, kültür, kabiliyetler, süreç ve tarzlar gibi iç unsurlarına yansıtmadaki işlevi vurgulanmaktadır. İç unsurlarla strateji arasındaki uyumsuzluk uygulamanın başarısını olumsuz yönde etkiler (Abacıoğlu, 2004; 15).”

2.11. Strateji ve Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi Arasındaki Kritik Bağ

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi bir organizasyonun bir stratejiye karar vermesi ve yerine getirmesi hareketi için yol gösterir. Bu sistem organizasyonun stratejisini amaçlara, ölçülere, hedeflere ve yeniliklere dönüştürmek ve ortak bir anlayış sağlamak doğrultusunda meydana getirilmiş en iyi araçtır. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin strateji tercüme eden bir araç olarak kullanılması organizasyonlara tüm çalışanların faaliyetlerini belirlenen yönde başarıya doğru yönlendirebilme şansı sunar.

2.12. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi için Amaçların Oluşturulması

Amaç tanımları, stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamak için iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi gereken spesifik şeyleri tanımlayan kısa ifadelerdir. Oluşturulan amaçlar, seçilmiş yüksek düzey stratejiden gelişimi ortak hedeflere göre belirlenecek spesifik performans ölçülerine bir köprü gibi hareket eder.

Performans amaçlarının oluşturulması için en iyi yol bir soru biçiminde Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin her bir perspektifini incelemektir:

- **Finansal perspektif:** Stratejinin uygulamasını garantileyen önemli finansal adımlar nelerdir? Finansal perspektifte seçilen amaçlar, sadece izlemeyi düşündüğünüz stratejiyi etkilemez, aynı zamanda işin yaşam döngüsünü de etkiler.
- **Müşteri perspektifi:** Hedef müşterilerimiz kimlerdir ve onlara hizmet etmedeki değerlendirme kriterimiz nedir? Seçilen değerlendirme kriteri bu perspektif için seçilmiş amaçları ve ölçüleri devam ettirecektir. Bir organizasyonun sürdürdüğü müşteriye özel bir değerlendirme kriteri “muhafaza oranlarını arttırmak” ve “müşteri satın alma bilgilerinin arttırmak” gibi amaçları içerebilir. Müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmak genellikle müşteri perspektifi içerisinde bulunur.
- **İçsel süreç perspektifi:** Müşterilerimizi ve hissedarlarımızı memnun etmek için, hangi süreçte üstün olmalıyız? Birçok performans sistemi mevcut organizasyonel süreçlerin artan gelişimine odaklanmaya eğilimlidir. Bu eğilim müşteri ve hissedar değerinin sürdürülmesi için yeni bir süreçlerin gelişimine öncülük edebilir. Örneğin, bir organizasyonun “şikayetleri azaltmak” müşteri amacını seçtiğini düşünelim. Eğer araştırmada, tartışmalı çözüm için hiçbir resmi süreç keşfetmezlerse, hızlı bir şekilde bir tane geliştirmelidirler ya da onların ortak amaçları çok zor gerçekleşecektir.

- **Çalışanın öğrenimi ve gelişimi perspektifi:** Çalışanlarımıza stratejimizi uygulamakta yardımcı olması için gerekli olan yetenekler ya da araçlar nelerdir? Birçok organizasyon, çalışanın becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili konuları belgelemek için çalışan öğrenimi ve gelişimi perspektifini kullanır.

Amaçlar faaliyetleri motive etmelidir ama yapılarının kantitatif olması gerekli değildir. Başarının spesifik sayısal temsillerinin sağlanması amacın değil performans ölçüsünün ilgi alanıdır. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi stratejilerin amaca dönüştürülmesi ve daha sonra amacın başarıya ulaşması için en iyi ölçünün belirlenmesini kapsar.

Dört perspektifin her biri için amaç ve ölçüler geliştirildikten sonra stratejinin bir tanımı oluşturulur. Bunun için beyin fırtınası toplantıları düzenlenir. İlk beyin fırtınası toplantısında tüm kritik amaç ve ölçüler elde edilemeyebilir, ama işletmenin durumu için çok sayıda alternatif amaç ve ölçü meydana gelecektir. Sürecin yapılandırılması sırasında Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi takımı üyeleri, yöneticiler, literatür incelemeleri, araştırmalar ve çalışanlar tarafından su yüzüne çıkartılmış yeni amaç ve ölçüler dahil edilir.

Sonuçta Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi gelişimi tekrarlanan bir süreçtir. Oluşturulan son Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi ilk taslağa benzemez ve bu sistem stratejik portreyi daha iyi bir şekilde ortaya çıkaran başarılı bir versiyon olana dek devam etmesi gereken bir yöntemdir. Daha sonra bağlantıların oluşturulmasında adımlar bir süreç olarak tanımlanır. Eğer önceden bir strateji haritası oluşturma girişiminde bulunulduysa ve daha sonra amaçlar ve ölçüler hedeflere yeterince uygun olmayacak şekilde belirlendiyse ya da yönetici takımı onların doğru unsurlar olmadığını düşünüyorsa başa dönülür. Beyin fırtınası yaklaşımı ile uygun dengeye ulaşılana kadar strateji haritasına eklemek için çok sayıda potansiyel amaç ve ölçü arzına sahip olunur.

Her amacın; misyon, değerler ve vizyon ile tutarlı olup olmadığını garanti altına olmak için ve stratejinin iyi bir tercümesini sunup sunmadığını garantilemek

için incelenmesi gereklidir. Bunun için şu soru sorulabilir: Bu amacın başarısı stratejinin başarılı uygulamasına yol gösterecek mi?

Performans ölçüleri amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ve strateji için başarılı uygulamalar doğrultusunda hareket edilip edilmediğini belirlemek için kullanılan araçlardır. Performans ölçüleri; istenilen sonuçlarla performansı değerlendirmek ve iletişimi sağlamak için kullanılan standartlar olarak tanımlanabilir.

2.13. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Perspektifleri

“Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemini oluşturan Robert S. Kaplan ve David P. Norton bu yönetim sistemi ile bilgi çağının değişen rekabet ortamına ve işletme içinde çalışanların değişen rollerine ayak uydurmayı hedeflemişlerdir. Bu teknik ile işletmenin tüm planlama, yönetim ve kontrol süreçlerinin yeniden yapılandırılması denmektedir. Bu amaçla dört farklı yön arasında bağlantı kurarak aralarındaki sinerji ortaya çıkarılmıştır. Bu dört farklı yön;

- Finansman
- Müşteriler
- İçsel Süreçler
- Öğrenme ve Gelişme'dir.

Şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenen hedef ve finansal ölçülerle işletme dört farklı açıdan değerlendirilmektedir. Dört farklı perspektifin göz önünde bulundurulması ile kısa ve uzun vadeli hedeflerin, finansal ve finansal olmayan ölçülerin aynı derecede dikkate alınması sağlanmıştır (Sağmanlı, Ersen, 2001; 128).”

2.13.1. Finansal Perspektif

“Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminde şirketin uzun vadeli amacının yatırımcılara kâr sağlamak olduğu ve uygulanan işletme stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef, bu sistemde yer alan ve diğer tüm perspektiflerin amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Bu sistem, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak bir dizi finansal işlemler, müşteriler ve işletme içi yöntemler ve son olarak da işletme çalışanları ve sistemleri tanımlayarak işletme stratejisinin tüm hikâyesini anlatmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999; 61).”

“BSC finansal hedeflerin açık ve net bir şekilde ifade edilmesini sağlamaktadır. Finansal perspektifte her işletme yönetimi için stratejik önem taşıyan üç finansal amaç söz konusudur:

- Gelirlerin artması
- Maliyetlerin azaltılması/ Verimliliğin artırılması
- Şirket varlıklarının ve yatırım stratejilerinin değerlendirilmesi

Belirlenen bu hedefler, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemindeki dört perspektif arasında hedef ve ölçüler konusunda gerekli bağlantıları kurmak için yeterli olmaktadır.

Finansal ölçüler, önceden verilmiş olan kararların işletme içindeki ekonomik sonuçlarını gözlemlemek açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Gelirlerin artırılması maliyetlerin azaltılması, verimliliğin yükseltilmesi, sermayenin kârlılık oranı, nakit akışı genellikle işletmelerin kullandıkları finansal ölçüleri oluşturmaktadır (Sağmanlı, Ersen, 2001; 128).”

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin kullanılmasıyla, bir organizasyona finansal ölçülerle ilgili birçok problemi eleme fırsatı verir. Örneğin, finansal ölçülerinizin organizasyonun en alt düzeyine kadar yayılması, çalışanların günlük faaliyetlerinin sonuç olarak finansal geri dönüşleri etkileyen organizasyonun ortak stratejisine ve hedefine katkılarının nasıl olduğunu onlara gösterme fırsatı sağlar. Finansal ölçüler Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin bir parçası olmalıdır.

2.13.1.1. Finansal Ölçülerin Seçilmesi

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemindeki her ölçü gibi, finansal ölçüler de organizasyonun stratejisinin direkt tercüme olarak değerlendirilir. Pratikte, birçok organizasyon, üç alanla ilişkili finansal ölçüleri seçerler: büyüme, kârlılık ve değer oluşumu.

Büyüme ve kârlılık ölçüleri çok önemli olmasına rağmen, işletmenin finansal hikâyesini anlatmakta güvenilir değillerdir. Örneğin, kazançlarını arttırmak isteyen bir organizasyon düşünün. Yeni bir fabrikada operasyonlarının ve yatırımlarının genişlemesi bu amacı gerçekleştirecektir. Peki ya maliyetler? Değer sadece eğer büyüme kârlıysa ve sermaye yatırımından daha fazla kâr sağlıyorsa artırılabilir. Bir firmanın kazançlarını arttırması olanaklıdır ve aynı zamanda eğer sermaye maliyeti ile yeni yatırımlar birleştiğinde toplam çok yüksekse hissedar değerleri yıkılacaktır. Finansal yatırımların doğru değeri yaratıp yaratmadığını belirlemek için, birçok organizasyon ekonomik katma değer (EKD) hesaplanmasına gider. EKD'nin bir ölçüm aracı olarak kullanan birçok organizasyon çeşitli yatırım alternatiflerinin fırsat maliyetlerini değerlendirmek için bir araca sahiptir.

2.13.2. Müşteri Perspektifi

“ Finansal hedeflerin gelir ile ilgili kısmını müşteriler oluşturmaktadır. Bu da müşteri perspektifinin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Müşteri perspektifini

tanımlamak amacıyla yönlendirilmesi gereken soru “Müşteriler işletmeyi nasıl değerlendirmektedir?”

Müşteri perspektifinde ilk aşamada, işletmenin faaliyet göstermek istediği Pazar ile bu pazardaki müşteriler tanımlanmakta ve müşterilerin ihtiyaçları tespit edilmektedir. Bunun sonucu müşteri perspektifi ile ilgili özel bir hedef ve bu hedefe yönelik ölçü belirlenmektedir. Performans değerlendirilmesinde kullanılacak ölçüler müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri kazanımı ve müşteri verimliliğidir.

İşletme stratejisini Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi müşteri perspektifinde yerleştirmek için her işletme biriminin yöneticisinin kendi bölümüne özgü, müşteriye dayalı hedefler belirlemesi gerekmektedir. İşletmenin rekabet etmeyi düşündüğü pazarın tanımlanmış olması bunun için ilk şarttır. Rekabet edilen pazarın ve müşterilerin göstereceği performansın değerlendirilmesi için kullanılacak ölçülerin belirlenmesi müşteri perspektifinde gerçekleştirilmektedir (Sağmanlı, Ersen, 2001: 129).”

2.13.2.1. Müşteri Değerleme Kriterinin Kullanılması

Müşteri değerlendirme kriteri (Customer Value Proposition) kendinizi nasıl farklılaştırdığınızı ve sonuç olarak hangi pazarlara hizmet verdiğinizi açıklar. Bir müşteri değerlendirme kriterini geliştirmek için, birçok organizasyon Treacy ve Wiersema tarafından meydan getirilmiş üç disiplinden bir tanesini seçer.

Değerleme kriteri seçilen performans ölçülerini büyük ölçüde etkileyecektir.

- **Faaliyet Mükemmelliği:** Faaliyet mükemmelliği disiplinini sürdüren organizasyonlar düşük fiyat ve uygunluk üzerine odaklanırlar.
- **Ürün Liderliği:** Ürün liderleri firmalarının ürünlerini piyasaya sürerler. Ve onlar yeniliklerle pazardaki en iyi ürünü arz etmek için çabalarlar. Sony ortaklığı bir ürün lideri olarak düşünülebilir.

- **Müşterilerle İyi İlişkiler Geliştirme:** Müşteri istekleri konusundaki derin bilgileri doğrultusunda uzun dönem ilişkilerinin yapılanmasına odaklanırlar.

Değerleme kriterinin belirlenmesi özellikli müşteri segmentlerini hedeflemede yardımcı olacaktır.

Birçok organizasyon müşteri perspektiflerinde aşağıdaki metriklerin bir kombinasyonu üzerine odaklanacaktır: Pazar paylaşımı, müşteri karlılığı, kazanç, muhafaza etme, sadakat ve müşteri memnuniyeti.

2.13.3. İçsel Süreç Perspektifi

“Geleneksel performans ölçümlerinde mevcut süreçlerde maliyet optimizasyonu üzerinde odaklanılmıştır. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin içsel süreçler perspektifinde ise müşteri tatmini ve şirketin amaçlarına ulaşılmasında en fazla etkisi olan işletme süreçlerine öncelik verilmiştir. Mevcut bu süreçlerin iyileştirilmesinin yanı sıra yeni süreçlerin oluşturulması da söz konusu olabilmektedir.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin bu perspektifinde, müşteriler ve ortaklar için belirlenen hedefler ulaşılmasında katkı sağlayacak bir değer zinciri tanımlanmaktadır. Yaratılan bu değer zinciri, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının ve bunlara yönelik çözümlerin tanımlandığı “yenileme süreci” ve mevcut müşteri kitlesi çerçevesinde servis hizmetleri, müşteri memnuniyetini arttıracak satış sonrası hizmetleri, müşterilerle iletişimi içine alan “işletme süreç”inden oluşmaktadır. Yenileme sürecinin bu şekilde işletme sürecine dahil edilmesi Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemini geleneksel sistemlerden ayıran bir noktadır. Belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda en fazla etkisi olan mevcut süreçleri geliştirmenin yanı sıra, yenileme süreci ile yeni ve farklı içsel süreçlerin geliştirilmesi de Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin getirdiği bir yeniliktir (Sağmanlı, Ersen, 2001; 129).”

2.13.3.1. İçsel Süreç Perspektifi İçin Ölçüler

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi için performans ölçüleri geliştirilmesinde, finansal amaçlar belirlendi ve ölçülere dönüştürüldü. Daha sonra hedef müşteriler belirlendi ve onlara hizmet ederken kullanılacak değerlendirme kriteri belirlendi. Değerleme kriteri müşteri başarısının öncül göstergelerini meydana getirmede yardımcı olur. Müşteri amaçlarını ve finansal amaçları başarıya ulaştırmak için, şu anda anahtar içsel süreçleri ve müşteri değerlendirme kriterini destekleyen faaliyetleri sürdürmek için performans ölçüleri geliştirmek gerekmektedir. Firmalar onların değerlendirme kriterlerini destekleyen içsel süreçler üzerine odaklanacaklardır.

Müşterisiyle iyi ilişkiler geliştirmek isteyen işletmelerin müşterileri hakkında daha fazla bilgiye sahip olması onların müşteri modellerini kişiselleştirmesi, tahminlemesi daha başarılı olacaktır.

Müşterilerine toplam çözümler öneren organizasyonlar, pazarlama, satış, dağıtım ve hizmeti içeren süreçlerin bir holistik bakış açısı üzerine odaklanmalıdır. Her müşterinin hassas noktası tüm süreci tamamlayan performans ölçülerini desteklemelidir. Örneğin, bir satış hizmetinin ölçüsünü denkleştirmeden sadece pazarlama üzerine odaklanması daha fazla müşteriyi sağlayacaktır fakat hizmet üzerine odaklanmanın olmayışı sebebiyle aynı zamanda mutsuz müşterilere de sebep olacaktır.

2.13.3.2. Faaliyet Mükemmelliği Ve Tedarik Zincirinin Ölçülmesi

Rekabetçi bir avantaj sağlamak için tedarik zincirini nasıl ölçebiliriz? Etkili tedarik zinciri ölçümü için çok sayıda çalışma önerilmiştir:

- Strateji ve değerlendirme kriteri ile tutarlılığın garantilenmesi: Müşteriyle iyi ilişkiler geliştirme odaklı organizasyonlar zamanında dağıtım, sipariş döngü süresi değişkenliğine, nakliye maliyetlerine, tam siparişlere (karşılama oran), onaylanan beklentilere, ve bilginin elde edilebilirliğine odaklanmalıdır.

- Müşteri ihtiyaçlarının doğru bir şekilde anlaşılması. Müşterilerin sizden ne beklediğini bildiğinizden emin olmayın. Hatta, onların isteklerinin kesinlikle zaman içinde değiştiğini bilmelisiniz.
- Maliyetlerinizi bilin: Müşteri hizmetlerinin kaç tanesinin ayrıntılı maliyet bilgisini gerektirdiğine karar verin. Maliyet-fayda analizlerinin yerine getirilmesi için verileri kullanın.
- Bir süreç bakış açısı oluşturun: Süreçteki ölçülerinizi belirleyin (tedarik, karşılama, programlama).
- Anahtar ölçülere odaklanın: Çok sayıdaki tedarik zinciri faaliyetleri için binlerce ölçü meydana getirebilirsiniz. Anahtar süreç ölçülerine odaklanın. Fonksiyonel ve faaliyet açısından ilişkili metrikler bunlardan direkt olarak türetilir.

Kendi tedarik zinciri performansını etkili bir şekilde ölçebilen bu organizasyonlar, birçok fayda meydana getireceklerdir. İlk olarak, tedarik zinciri ölçüleri yöneticilerin verimsiz operasyonları ortaya çıkarmasını ve maliyetleri düşürmesini sağlar. Daha verimli bir tedarik zinciri işleminin sonucu olarak, organizasyonlar müşterilere sunulan hizmetleri arttıracaktır.

2.13.4. Öğrenme ve Gelişme Perspektifi

“Öğrenme ve gelişme yeteneği her işletmenin sahip olması gereken unsurlardandır. Finansal, müşteri ve içsel süreçlerle ilgili yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi işletmenin öğrenme ve gelişme yeteneklerine bağlıdır. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin bu perspektifi işletmelerde öğrenme ve büyüme için gerekli olan altyapıyı sağlamaktadır.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında çalışanlardan çalışmalarını stratejik hedeflere göre yönlendirmeleri, süreçlerin iyileştirilmesi yönünde fikirler

geliştirmeleri, müşteri ihtiyaçlarını önceden tanıyacak derecede hassas ve öngörülü olmaları beklenmektedir. Tüm bu beklentilerin gerçekleşmesi ise çalışanların eğitimi ve motivasyonu ile mümkün olabilmektedir (Sağmanlı, Ersen, 2001; 129).”

2.13.4.1. Öğrenme ve Gelişme Perspektifi için Ölçüler

Öğrenme ve Gelişme Perspektifi, diğer perspektiflerin “sağlayıcıları”dır.

Eğer çalışanlar organizasyonel stratejinize gerçekten katılacak durumda iseler, karşılanması gereken birkaç önkoşul bulunmaktadır. Öncelikle, organizasyonun başarılı olmak için kritik saydığı belli yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. İkinci olarak da, çalışanlar fiziksel ve fiziksel olmayan araçların kullanımında gerekli olan bilgiyi kullanabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Sonuç olarak, tüm çalışanlar tüm firma hedefleriyle birlikte hareket etmeye motive olmalıdır.

2.14. Sebep-Sonuç Bağlantıları---Stratejik Hikâyenin Anlatımı

Sebep-sonuç bağlantıları ya da “strateji haritaları” başarının formülü olarak görev alır. Sebep-sonuç bağlantıları stratejiyi başarmak için izlenilecek belirli bir yolun taslağını çizer. Sebep- sonuç bağlantıları aynı zamanda yeni oluşturulmuş Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemini gözden geçirmek için teşhise dayalı çok etkili bir araç olarak hizmet eder.

Strateji haritalarımızda tanımladığımız ilişkiler bütün sistemi daha sağlam yapan bağlayıcı gücü gösterir ve stratejimizi başarmada bize yol gösterir.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminde kurulan sebep-sonuç bağlantıları stratejinin hikâyesini anlatmaktadır. Sebep-sonuç bağlantılarının iletişim gücünü etkili bir biçimde çalışacak duruma getirmek için grafiksel haritalara ve o haritada ifade edilen hikâyeye ihtiyaç vardır.

İyi bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi, ana sonuç ölçülerin(sonuç göstergeler) ve bu metrikler üzerinde geliştirilen performansa öncülük eden performans sürücülerinin(öncül göstergeler) bir birleşimini içermelidir. Sebep-sonuç bağlantıları kurulduğunda, 4 perspektifin her biri için performansın sonuç göstergelerinden bir hikâye yaratarak başlamak gerekir.

Finansal

Finansal amaçlar ve ölçüler, organizasyonumuzun hissedarlarının beklentilerini tanımlıyor mu?

İçsel Süreç

- Müşterilere ve finansal beklentilere ulaşmak için tanımlanan anahtar içsel süreçlerimiz var mı?
- Bu ölçülerin başarılması müşterilerin ve finansal sonuçların iyileştirilmesi için öncü müdür?

Müşteri

Müşteri amaçları ve ölçüleri finansal amaçlarımızı gerçekleştirmek için takip ettiğimiz değerlendirme kriterlerini yansıtıyor mu?

Çalışanların Öğrenimi ve Gelişimi

Çalışanların öğrenimi ve gelişimi ve bunların ölçüleri; becerileri, bilgi altyapı sistemi ve içsel süreçlerimizde üstün olmamızı mümkün kılan sıralamaları tanımlıyor mu?

Tüm Sorular

- 1.) Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemimizdeki sonuç ve öncül ölçülerin uygun bir birleşimine sahip miyiz?
- 2.) İlerlememizi güçlendirmek için Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi kısa, orta ve uzun dönem değer yaratmadan oluşan ölçüleri içermelidir. Bağlantılarımızın zamanını göz önünde bulundurduk mu?
- 3.) Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemimiz stratejimizin bütün hikâyesini anlatır mı?

Tablo 1: Sebep-Sonuç İlişkisi Kurulurken Sorulan Sorular (KAYNAK: Niven, 2002; 169)

2.14.1. Faaliyette Strateji Haritaları – McCord Seyahat Yönetimi

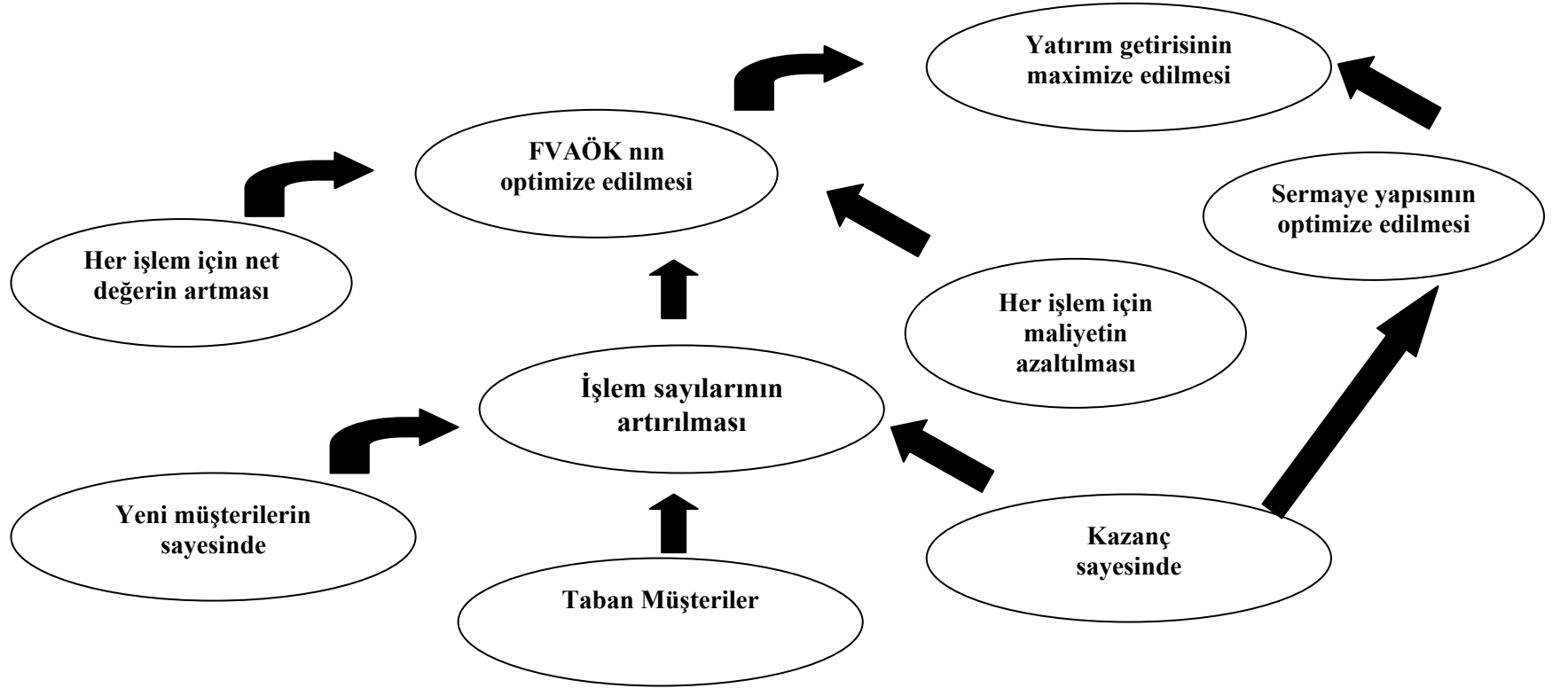
McCord Seyahat Yönetimi Birleşik Devletlerin en büyük her türlü hizmeti veren seyahat yönetim şirketlerinden birisidir. Merkezi Chicago’da bulunan şirketin satışları 725 milyon \$’dan daha fazladır ve 950’den fazla seyahat uzmanı personeli bulunmaktadır. 1998’de, McCord bir Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi uygulaması hazırlamış ve stratejik hikâyelerini anlatan strateji haritasının önemini fark etmiştir. İş Süreci Grubunun üst düzey başkanı Ed Berkman, sürecin başında, stratejinin günlük çalışan faaliyetleriyle bağlantısının önemini pekiştiren bir toplantı hazırlamıştır. Yaklaşık 250 seyahat acentasıyla bir toplantı yapmış ve onlara “Vizyonumuz nedir?” sorusunu sormuş ve “doğru iş, her birim zamanda bir yolcu”. cevabını almıştır. Ardından onlara ne yaptıklarını sormuş; “Rezervasyonları yapıyorum” ve diğer işlemler olarak cevap almıştır. Daha sonra “neden bunu yapıyorsunuz?” diye sorarak sessizlik sonucunda, vizyon ve insanların günlük yaptıkları işler arasında açıkça bir boşluk olduğunu ve stratejinin aşağıya doğru iletilmediğini tespit etmiştir. Ed Berkman, bu toplantının sonucunda, tüm çalışanlara McCord’un genel stratejik amaçlarına nasıl katkıda bulunabileceklerini tartışma fırsatı sağlayan bir sistem oluşturmanın zamanı geldiğini söylemiştir.

Pilot bir Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi projesinin İş Seyahati Yönetimi Grubunun batı bölgesinde başarıyla uygulanmasından sonra, Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sisteminin tüm şirket seviyesinde uygulanmasının zamanı gelmiştir. Şekil, Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi perspektifinin her birinde anahtar amaçlarını içeren Mc Cord’un ortak strateji haritasını gösterir. Haritadaki amaçların sayısı birçok kuruluşla karşılaştırıldığında oransal olarak yüksek olduğundan, McCord hikâyelerinin açık ve tutarlı bir şekilde anlatılmasını garantilemek istemiştir. Yöneticiler haritada görünen amaçların her birinin başarının kritik bir ögesi olduğuna inanmışlardır. McCord Başkanı ve CEO’su Bruce Black Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sisteminin şirket stratejisiyle çalışan faaliyetlerini düzenlemedeki önemini şöyle tanımlamaktadır. “Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sisteminin anahtar bir özelliği... üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen stratejik amaçlar ve günlük performans gösteren personel arasındaki

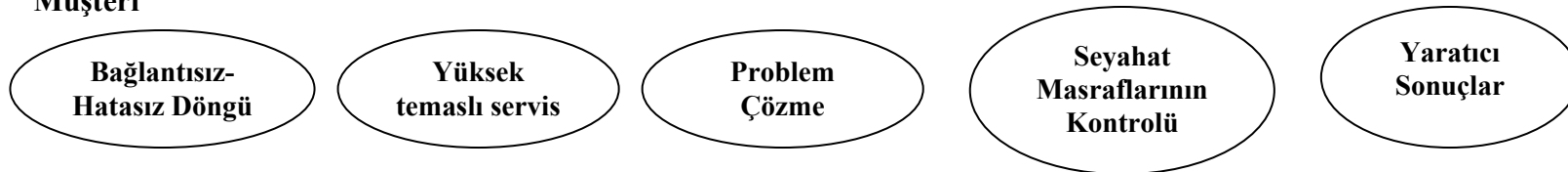
boşlukta köprü kurma kabiliyetidir ve kesinlikle bu amaçlara ulaşmak için kritik bir önemi vardır.”

Strateji haritasını bir ölçüm, yönetim ve iletişim aracı olarak kullanmak, McCord’un müşterilerle iyi ilişkiler kurma ve buna uygun olarak kârı artırma stratejilerine ulaşmaya daha yakınlaşmasını sağlamıştır. Sonuçlar etkileyicidir; faiz, vergi ve amortisman öncesi kâr(FVAÖK)da %186’lık bir artış, dolaylı giderlerde %17’lik bir azalma ve tüm anahtar alanlarda iş döngüsü zamanında azalma. Ed Berkman Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi ve beraberinde oluşan strateji haritasının McCord’un başarısına önemli bir katkıda bulunduğuna inanmıştır. “Öncelikle, çalışanlar yaptıkları işlerin vizyonla olan bağlantısını ve şirketin en yüksek kâra ulaşmak için gereken stratejik rotayı anlamaktalar.”

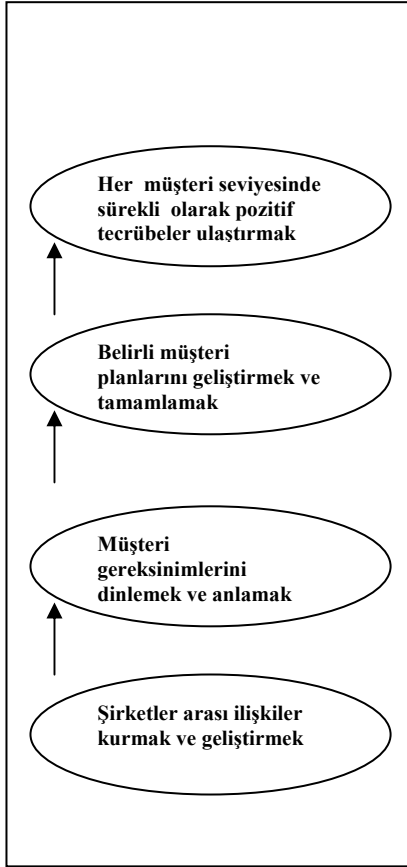
Finansal



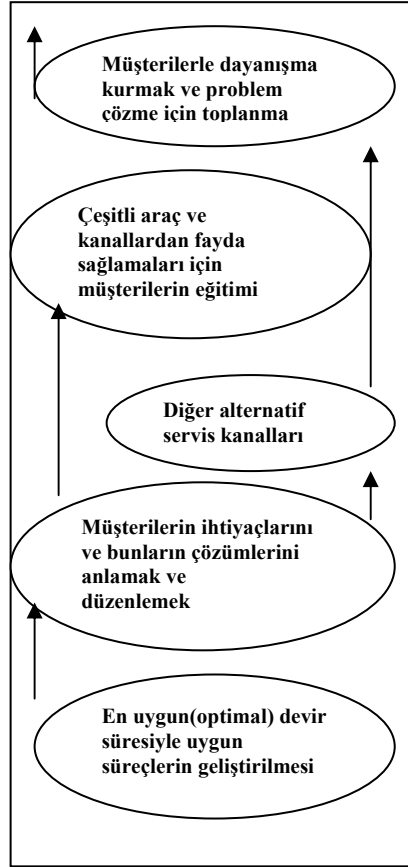
Müşteri



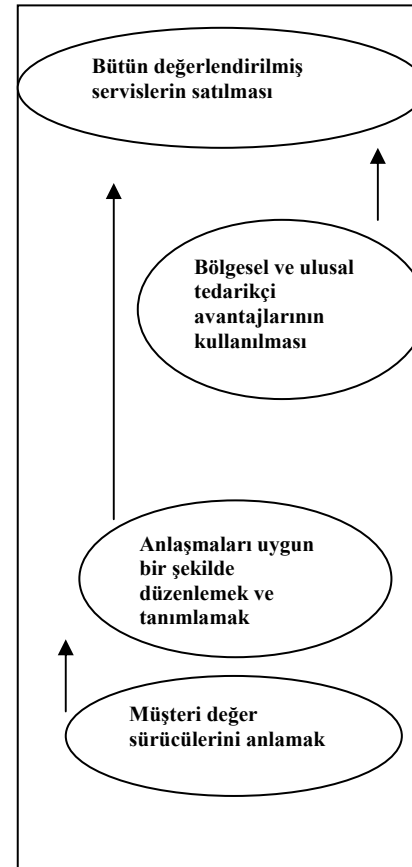
Müşteriyle iyi ilişkiler kurma



Operasyonel Etkinlik



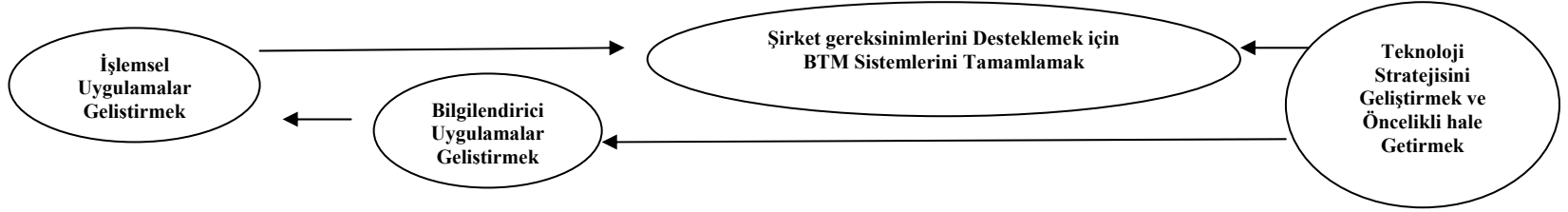
Her hesap için gelir Değerinin Optimize Edilmesi Her Hesap İçin Gelir



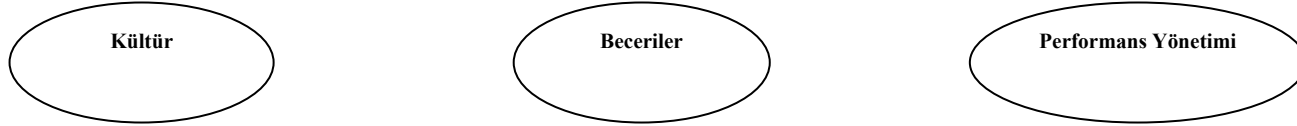
Her işlem için iç maliyeti azaltmak



Altyapı oluşturma Teknolojisi(Etkinleřtirme Teknolojisi)



Öğrenme ve Gelişme



şekil 5: McCord Seyahat YÖnetimi İşin Strateji Haritası (KAYNAK: Niven, 2002; 174)

2.15. Hedeflerin Kurulması ve Girişimlerin Önceliklendirilmesi

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi stratejik hikâyeyi tam olarak anlatabilmek için performans hedeflerine ihtiyaç duyar. Böyle bir hedefin eksikliği, performans verilerinin analiz ve karar verme için gerekli olan geribildirimden yoksun kalması anlamına gelir.

Girişimler, spesifik olarak bir performans hedefine nasıl ulaşılabileceğini, hedefleri hayata geçirecek olan hareket planının evrelerini, süreçlerini, projeleri ve planı spesifik olarak tanımlar. Verilen herhangi bir zamanda, birçok organizasyon bir yığın farklı girişim ile uğraşıyor olacaktır. Burada düşünülmesi gereken önemli nokta, bu girişimlerin stratejik amacınıza ulaşmanızda size yardımcı olup olmadığıdır.

Belirli ölçüleriniz için hedef yaratma konusunda yardımcı olacak bilgiler:

- **Çalışanlar:** Hissedarların beklentileri hakkında en iyi bilgiyi işe en yakın olandan alınır. Ne tür bir iş alanı olursa olsun, çalışanlar, müşteri deneyimleri ve organizasyondaki değeri ortaya çıkaran içsel süreçler hakkında bir bilgiye sahiptirler. Çalışanları hedef saptama sürecine katmak, aynı zamanda Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin bir yönetim aracı olarak kabulünü ve ona olan desteğin artmasını sağlar.
- **Trendler ve Referans hatları (anahat).** Bir trend analizi ya da diğer istatistiksel teknikler, geçmiş veriler olduğu takdirde, bir referans hattı projesi yapmaya yardımcı olacaktır. Bu referans hattı, geçmişte yaşanan aynı tecrübeler dikkate alınarak belirli durumlarda performansın hangi seviyelerde olabileceğine dair tahminde bulunmaya yardımcı olur. Bu bir kilit noktadır. Organizasyon ya da endüstri istikrarsızlık gösteriyorsa, geçmiş referans hatlarını geliştirmek, kârlı performansı sürdürmek için yeterli olmayabilir. Trendler, daha ziyade istikrarlı dönemlerde işe yaramaktadır.

- **Yönetici Görüşmeleri:** Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi geliştirme sürecinde düzenlenen yönetici seminerleri potansiyel Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi hedeflerine uyum göstereceklerdir.
- **İç/Dış Değerlendirmeler:** Güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (SWOT Analizi) değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler sonucu elde edilen bilgiler, fırsatları arttırmak ve tehditleri azaltmak için uygun hedefler belirlemeye yardımcı olmaktadır.
- **Müşterilerden ve Hissedarlardan Gelen Geribildirimler:** Bu grupların beklentileri performans hedeflerini belirlerken kullanılabilir bilgileri sağlayacaktır.
- **Endüstri Ortalaması:** Kullanılan verilerin ölçüm metodolojisi ile uyumlu olduğundan emin olmak gerekir. Birçok organizasyon en sık kullanılan ortak performans ölçülerini bile farklı hesaplama metotları ile izler.
- **Benchmarking (Kıyaslama):** Sınıfındaki en iyi organizasyonları incelemek ve onların sonuçlarını yakalamaya çalışmak bir dereceye kadar etkilidir. Endüstrideki yıldız firmalarla aynı başarı seviyesini yakalamaya çalışmak son derece önemlidir ancak kıyaslanmanın başarısızlık getirme ihtimali de vardır. Öncelikle, birçok organizasyon benchmarking (kıyaslama) yaparken sadece belirli operasyon öğelerine odaklanacaktır. Bu yaklaşımdaki sorun şudur: incelenen sınıftaki en iyi şirketin, müşterilerine bir değerler toplamı sunarken çok sayıda faaliyeti içinde barındırıyor olmasıdır. Bu formülden sadece birini kopyalamak, bu alanda bağımsız iyileştirmeler getirmesine karşın başarılı bir finansal performans getirmede başarısız olur. Buna ek olarak, incelenen şirketin farklı müşteri, süreç ve kaynakları olabilir. Belki de, incelenen süreç için tüm insan ve finansal kaynaklarını ayırıyor olmaları onları başarıya götürüyordur.

Bu noktaya kadar, birbirine bağlantılı amaçlardan ve strateji hikâyesini anlatan ölçülerden oluşan Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi yaratılmıştır ve işletmeyi benzersiz bir başarıya götürecektir olan model hedeflerle donatılmıştır. Bundan sonra yapılacak olan şey, işletmeyi hedeflerine ulaştırmaya yarayacak olan, girişimlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesidir. Girişimler, performans hedeflerine ulaşmayı ve onları aşmayı sağlayacak olan spesifik programlar, faaliyetler, projeler ya da hareketlerdir. Hedef ulaşılabilecek son noktadır ve bu noktaya varabilmek, olumlu bir sonucu garantileyebilmek için girişimlere hangi yatırımları yapmak gerektiğine karar verilmelidir.

Eğer organizasyon birçok organizasyon ile benzerlik gösteriyorsa, herhangi bir zaman için girişim eksiği olmayacaktır. Organizasyonda, halihazırda, çalışan yetkilendirmesi, ISO9001, hizmet kalitesinin artırılması, gelişim girişimleri, yerel ağ (local area network -LAN) modernizasyonu ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi sayısız projeler yapılmaktadır. Bütün organizasyonel girişimlerin ilginç tarafı, geniş çapta disiplin ve süreçleri etkileyebilmeleridir. Çeşitli odak noktalarına ek olarak, büyük ihtimal ile her biri farklı bir müdür, yönetici, bağımsız insan ve finans kaynakları tarafından yönetiliyordur. İlgi çeken soru ise bunların stratejik olup olmadıklarıdır. Organizasyondaki her bir girişim, üzerine odaklandığı alanda iyileştirmeler yapıyordur. Eğer böyle olmasa zaten desteklenmezdi. Ancak, acaba şu an yapmakta olduğunuz iyileştirmeler gerçekten Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi hedeflerinizi ve stratejinizi destekliyor mu?

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi geliştirirken, büyük ihtimalle daha önce organizasyonda hiç düşünülmemiş performans ölçüleri yaratılmıştır. Eğer ölçüler yeni ise, henüz bu ölçülerin başarısını sağlayacak girişimlere karar verilmemiştir. Bulunan her bir orjinal metrik, buna karşılık gelen stratejik sürecin henüz yürütülmediğini ya da etkin bir şekilde yürütülemediğini gösterir. Müşteriyle iyi ilişkiler kurma konusunda bir değerlendirme kriteri, örnek olarak, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminin içsel süreç perspektifinde derin müşteri bilgisi sağlanmasını gerektirir. Araştırma sonucu, müşteri bilgisi toplamak için yeni ölçüler geliştirilir ancak bu ölçüler destekleyecek ilgili faaliyetler ve süreçler

geliştirilmezse, hedeflere ulaşılamaz. Bunu yapabilmek için yeni yönetim süreç ve ölçümleri destekleyen açık ve net girişimler başlatılmalıdır.

Stratejik girişimlerin gösterilen alanına götürecek olan 4 adımı aşağıdaki gibidir:

1. Mevcut girişimlerin bir envanterini çıkarın.
2. Bu girişimleri Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminin amaçları ile eşleştirin.
3. Stratejik olmayan girişimleri elemeye ve eksik girişimleri yaratmaya çalışın.
4. Elinizdeki girişimler için bir öncelik sıralaması yapın.

Strateji ve girişimleri birbirine bağlamak, bütçeleme sürecini strateji ve stratejik planlama ile bağlayan bir metot sunduğu için Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminin stratejik yönetim sistemi olarak kullanılmasına olanak sağlar. Son olarak, açıklık getirmek ve önceliklere göre sıraya sokmak, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminin sorumluluğu artırma anlamında da sunduğu bir diğer fırsattır.

Destekleyici girişimler olmadan bir hedef, performans hedeflere “nasıl” ulaşılabacağı sorusunu cevapsız bırakır. Ancak, girişimler de, hedefler olmadan, ulaşılan sonuçların istenilen olup olmadığını ya da önceden belirlenmiş standartlara uygun olup olmadığını gösteremez.

Hedefler, ölçümlerden çıkan sonuçlara anlam katar ve iyi bir iş yapıp yapılmadığını gösterir. İlgili hedefler olmaksızın performans verilerinin hiçbir anlamı yoktur ve performansı ölçüp, karar verilebilecek içerikten yoksundur.

Hedefler belirlendikten sonra çalışanlar tarafından gözden geçirilmeli ancak yönetici takımı tarafından onaylanmalıdır.

Hedefler, gereken motivasyonu sağlamaya yardımcı olabilir ancak amacınıza ulaşmak için belirli girişimler oluşturmanız gerekir. Girişimler; projeleri, süreçleri, faaliyet planlarını ve başarılı ölçü sonuçları için gerekli olan faaliyetleri kapsar.

Organizasyonun doğru girişimlere sahip olduğundan emin olmak için atılması gereken 4 adım vardır. İlk olarak, mevcut yürütülen girişimlerin bir envanteri oluşturulur. Proje maliyetleri, beklenen faydalar, stratejiye olan bağlantı, girişimi yürüten kişiler ve zamanlama gibi konularda bilgi toplanır. Bir sonraki adım olarak, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminin amaçları ile bu girişimler eşleştirmeye çalışılır. Her bir projenin stratejiye olan bağını tam olarak tespit edebilmek için, karar verirken mutlaka bu girişimlerin başındaki kişiler ile yakın çalışılmalıdır. Üçüncü adım olarak, stratejiye katkıda bulunmayan girişimler elenir, birleştirilir ya da azaltılır. Organizasyonda daha önce hiç kullanılmamış, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi ölçülerini destekleyen yeni girişimler geliştirilir. Son olarak stratejik girişimler önem derecesine göre sıralanır. Verilen kararın objektif olmasını sağlamak için her biri için mutlaka bir olurluk incelemesi yapılır.

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi girişimlerini önceliklendirmek zor ancak önemli bir görevdir. Bu süreçten elde edilecek faydalardan biri de, kaynakları iyi kanalize etmeye yarayan ve gerçekten stratejik sonuçlar üreten projelerin tanımlanmasıdır. Potansiyel olarak maliyetli olan bu farkı öne çıkarmak, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminden elde edilecek ekonomik değeri ortaya çıkaracaktır.

Aşağıdaki şekil, hangi girişimlerin spesifik amaçlar ile eşleştiğini belirlemede yardımcı olabilecek bir örnek oluşturur. Bu dokümanın sol tarafına, stratejik amaçlar, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminde ifade edildiği şekilde yerleştirilir. Bu tablonun üst kısmında, girişimlerin yazıldığı bir bölüm vardır.

Perspektif	Amaçlar	Girişimler	Benchmarking	Bakım Kontrollü	ISO 9002	Sık Satın alma Programı	Bilgi Teknolojisi Araçları ve Eğitimi	360 Geribildirim	Global İletişim	Ortaklık Program	Endüstri talebine göre envanter yapımı	Karar alma eğitimi	İmkânların iyileştirilmesi	Yeni fiyatlandırma programları
Finansal	Gelir Artışı													X
	Aktif Kullanımını artırma	X									X			
Müşteri	İşbirliğini arttırmak									X				
	Sadakati oluşturmak					X								
	Pazar payını arttırmak					X								
İçsel Süreç	Müşteri bilgisini geliştirmek						X							
	Çalışma eksiklerini azaltmak		X	X										
Çalışanın Öğrenim ve Gelişimi	Temel yetkinlikleri geliştirmek								X					
	Çalışan yetkilendirmesini arttırmak							X				X		

Tablo 2: Girişimleri Amaçlar ile Eşleştirmek (KAYNAK: Niven, 2002; 192)

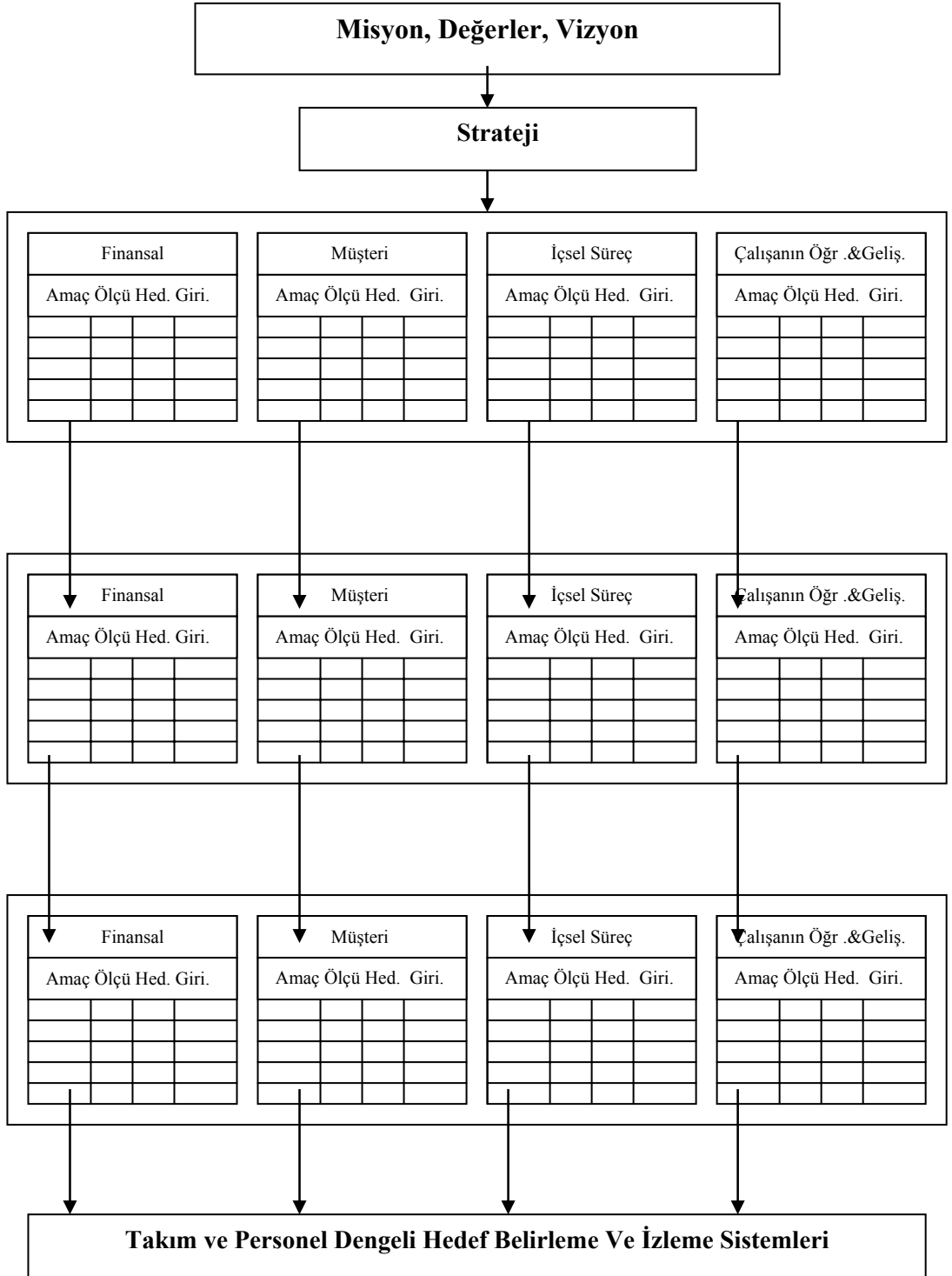
Kriter	Ağırlık	Açıklama	Girişim 1		Girişim 2		Girişim 3		Girişim 4	
			Puan	Skor	Puan	Skor	Puan	Skor	Puan	Skor
Stratejiye olan bağlantısı	45%	Girişimin, stratejik amaçlara olumlu etki yapma yeteneği	7	3.2	1	.45				
Net Bugünkü Değer	15%	Girişimin faydalarının 5 yıl içindeki net değeri	5	.75	10	1.5				
Toplam maliyet	10%	İşçilik ve materyalleri de kapsayan toplam maliyet	5	.50	10	1.0				
Kaynak ihtiyaçları (Anahtar Personel)	10%	İhtiyaç duyulan anahtar personelin sayısı ve süresi	8	.80	10	1.0				
Tamamlanması için gereken zaman	10%	Bu girişim için öngörülen toplam zaman	8	.80	10	1.0				
Bağlantılar	10%	Bu girişim ile beklenen başarılı sonuçlara diğer girişimlerin etkisi	3	.30	10	1.0				
			6.4		6.0					

Tablo 3: Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi Girişimlerini Önceliklendirmek (KAYNAK: Niven, 2002; 194)

2.16. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Yayılımı

Tüm çalışanlar, kendilerine özgü davranışların organizasyonun stratejik amaçlarını yerine getirmede nasıl yardım ettiğini ve nasıl bir fark meydana getirdiğini göstermek için bir fırsat isterler. Bunu yapmanın en iyi yolu, organizasyonun her zor ulaşılan düzeyine Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini yaymaktır. Bu sistem organizasyonun alt seviyelerine kadar ilerleterek yayıldığında, tüm çalışanlar için günlük işlerinden organizasyonun stratejik planda gösterilen yüksek amaçlara kadar uzanan bir bakış açısı sağlanır. Bir çalışan için strateji artık üst yönetim tarafından formüle edilmiş zor anlaşılan bir şey değildir, bunun yerine, çalışanların başarıya anlamlı bir katkı sağlayabilmesi için başarması gereken spesifik amaç ve ölçülere dönüştürülmüştür. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin yayılımı, işlevi ve derecesi ne olursa olsun her çalışana, yaptığı işlerin organizasyonun genel çalışmaları için gerçek önemini gösteren fırsatı sağlayarak bu olasılığın yenilenmesine yardımcı olur.

Şekil çoğu organizasyon tarafından takip edilen yayılım sürecini göstermektedir. Organizasyon için bir bütün olarak kullanılan en üst derece Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi, yayılım çalışmalarının başlangıç noktasıdır. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminde yer alan amaç ve ölçüler, organizasyon içinde genellikle kişisel iş birimlerinden oluşacak olan sonraki seviyeye indirilir. En son seviye ise takım ve kişisel Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemidir. Bu seviyeye yayılan organizasyonlar, işlevi ve seviyesi fark etmeksizin tüm çalışanların genel organizasyonel amaçlarla düzenlenmiş amaçlar ve ölçüler geliştirdiğinden emin olarak Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminden maksimum değeri kazanacaklardır.



Şekil 6: Yayılım süreci (KAYNAK: Niven, 2002; 205)

Yayımlı süreci en üst-düzey Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi ile tepeden başlar. En üst-seviye Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi stratejinin hikâyesini anlatmak için bir sebep-sonuç ilişkileri serisinde beraber sunulan, başarının anahtar ölçülerini tanımlar. Kendi Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemini yaratmaya başlamadan önce, organizasyondaki herkesin bu ölçülerin stratejik önemini anlaması zorunludur. Bu özellikle, organizasyonun daha alt seviyelerinde Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sisteminin geliştirilmesine öncülük etme sorumluluğunu taşıyan bireyler için doğrudur. Eğer bu bireyler üst-düzey amaç ve ölçüler hakkında sağlam bir bilgiye sahip olmazlarsa, organizasyonun üst-düzey amaçlarına göre doğru bir şekilde düzelenmiş olan Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemini oluşturmak onlar için çok zor olacaktır.

Nova Scotia Power Inc., Kanadalı elektrik kurumu, BSC projelerini ilk olarak stratejilerinin hikâyesini anlatan yüksek seviyeli bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi yaratarak başlatmışlardır. Tüm çalışanların stratejilerinin yerine getirilmesine katılma fırsatına sahip olduklarından emin olmak için, Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemini organizasyonun bütün seviyelerine sırasıyla yaymışlardır. Şekil de yayılma çalışmalarının bir örneği görülmektedir. Örnek, bir iş biriminin, Ortak Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi temelli ölçüleri nasıl seçtiğini göstermektedir. Gösterilen hedefler sadece açıklayıcı amaçlar içindir.

Perspektif	Amaç	Ölçü	Hedef
Müşteri	Müşteri Sadakatinde Artış: “Tatmin edilen” müşterilerden başka “sadık” müşterilere hareket etmek	Müşteri Sadakati Oranı: Kazanılmış müşteri sadakatinin bileşik bir indeksi	%75

Müşteri Hizmeti ve Pazarlama Scorecard'ı			
Perspektif	Amaç	Ölçü	Hedef
İçsel Süreçler	Müşteri Sadakatinde Artış: “Tatmin edilen” müşterilerden başka “sadık” müşterilere hareket etmek	Yeniden Tasarlanmış Müşteri Süreçleri: Yeniden tasarlanmış müşteri süreçlerinin ve servislerinin sayısı	5

Müşteri Hizmetleri ve Pazarlama Bilgi Teknolojisi Scorecard'ı			
Perspektif	Amaç	Ölçü	Hedef
İçsel Süreçler	Etkili Masaüstü Desteği: Müşteri Hizmetleri ve Pazarlama çalışanları için etkili masaüstü desteğini sağlamak	Hizmet Talepleri: Tamamlanan masaüstü hizmet taleplerinin sayısı	500

Şekil 7: Nova Scotia Power Inc.’da Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Yayılımı (KAYNAK: Niven 2002; 209)

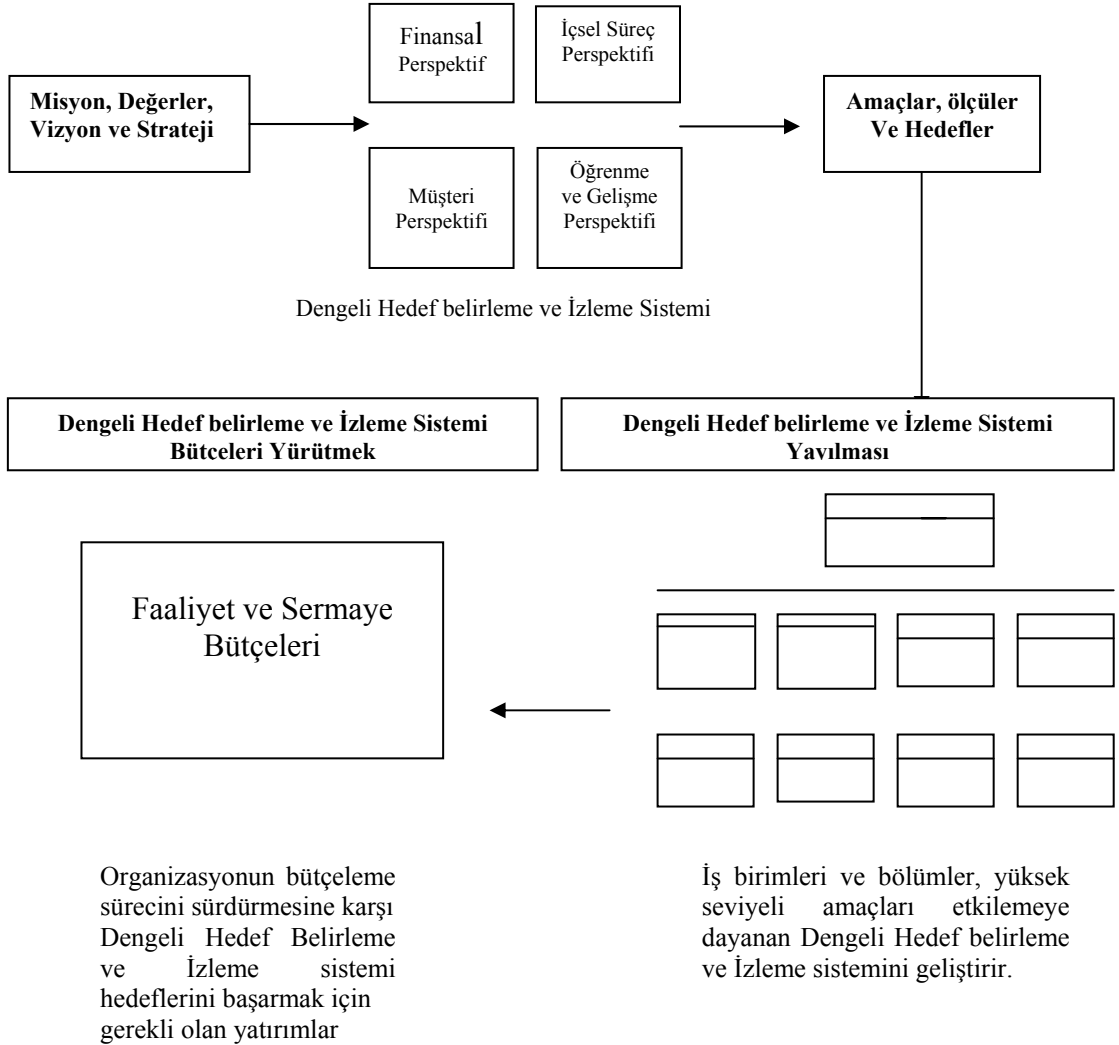
Etkili bir Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi oluşturmak için, Müşteri Hizmetleri ve Pazarlama İş Birimi sistemi dikkatlice incelemiş ve bu sistemdeki hangi amaç ve ölçüleri etkileyebildiklerini saptamıştır. Örnekte görüldüğü gibi ortak Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sisteminde görülen bir ölçü “Müşteri Sadakati Oranı”dır. Müşteri Hizmetleri ve Pazarlama İş Birimleri açıkça bu kritik göstergelerle ilgilidir ve sonuçları olumlu olarak etkileyebileceklerini düşünürler. Bu yüzden kendi seviyelerindeki bu ölçüler üzerinde ibreyi başarılı bir şekilde hareket ettirmeyi nasıl planladıklarını gösteren Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminde performans ölçüsü geliştirmeyi seçmişlerdir. Fakat geliştirdikleri ölçü incelenince ilk olarak, ortak amaç ve ölçüler müşteri perspektifinden görünürken, Müşteri Hizmetleri ve Pazarlama tarafından geliştirilen ölçüler, Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sisteminin İçsel süreçler perspektifine daha uygundur. Seçtikleri amaç ortak amacı temsil eder, fakat yeni ölçü, Müşteri Sadakati Oranının ortak göstergesini nasıl etkileyebileceklerini daha iyi gösterir. İş Birimi, bir çok anahtar müşteri sürecinin, müşteri memnuniyetsizliğinin tutarlı kaynakları olan spesifik dar boğazlar ve önemli noktalar içerdiği sonucunu çıkarmışlardır. Bu süreçlerin zorluklarını yeniden tasarlayarak, ortak seviyede Müşteri Sadakati Oranına olumlu etki yapabileceklerini hissetmişlerdir. Etkili olabilecekleri ortak amaç ve ölçüleri saptama tekniklerini izlemek, Müşteri Hizmetleri ve Pazarlama İş Biriminin, Nova Scotia Power’ın başarısına nasıl katkıda bulunacaklarını tüm şirkete gösteren bir Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi yaratmalarını sağlamıştır.

2.17. Stratejik Olarak Kaynakları Tahsis Etmek İçin Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Kullanımı

Bütçe, organizasyonun kazanmak istedikleri ve önündeki aylarda yapacağı harcamaları ayrıntılı detaylarla belirler. Gerçekte, ödenek neye önem verildiğinin güçlü bir göstergesidir. Eğer harcamalar stratejilere bağlı yürümüyor ise öncelikler tanımlanamaz ve bütçe organizasyonu stratejik hedeflerine taşıyamaz. Çoğu organizasyonun planlama ve bütçelemeyle ve stratejik planlamayla ilgili ayrı süreçleri bulunmaktadır. Neyse ki, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminin

yayımlar dizilerinin yardımı ile örgütünüz bugünkü bütçe süreci ile, sunulan problemlerin birçoğunun üstesinden gelebilecektir.

Aşağıdaki şekil Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemini bütçeleme sürecine bağlamada gerekli adımların genel bir açıklamasını getirir.



Şekil 8: Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemini Bütçeleme Aşamalarına Bağlama Basamakları (KAYNAK: Niven, 2002; 229)

Organizasyonun misyonuna, vizyonuna, değerlerine ve stratejisine bağlı olarak yüksek seviyeli bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi oluşturulur. Bu, organizasyonun strateji hikâyesini anlatmak için sebep – sonuç ilişkisini kullanan bir dizi ortak amaç ve ölçüleri kapsar. Bu sisteme odaklanarak iş birimleri, şubeler, ortak servis birimleri ve belki bireysel çalışanlar bile ortak hedeflerin başarısını nasıl etkileyeceklerini belgeleyen kendi Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemlerini geliştirir. Bu yayılan Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemlerinin her biri dört perspektifte de sadece amaçlar, ölçüler ve hedefler içermeyecek ayrıca her gurubun başarıyla hedefine ulaşması için gerekli girişimleri de sağlayacaktır. Bu girişimler bütçe tekliflerinin temelini oluşturan ve belirleyen kaynakların tahsisini zorunlu kılar.

2.18. Bütçeleme Sürecini Yürütmek için Dengeli Hedef belirleme ve İzleme Sisteminin Kullanımının Yararları

Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sisteminin bütçe geliştirme işlemini yürütmesine karar verenlerin bu işten elde ettikleri kazançlar şöyledir:

2.18.1. Anahtar Stratejileri Güçlendirir: Geçen senenin bütçesini alarak üzerine belli bir yüzde eklemek yerine BSC stratejiyi bütçeleme döngüsünün merkezine koyar. Etkili bütçeler hazırlamak için yöneticiler ve çalışanlar stratejinin esası için bir şirket kavramı geliştirerek organizasyonel bilgi ve öğrenimi arttırabilirler. İkinci ve bir o kadar önemli olarak bütçeler bireysel gurupların nasıl strateji üzerinde ciddi bir etki planladıklarını gösterir.

2.18.2. İşbirliğine Öncülük Eder: Tüm bütçeleme işlemlerinin çalışabilmesi için gereken düzenlemeler esnasında yöneticiler düşüncelerini kendi kişisel bütçe rakamlarını yakalamaktan uzaklaştırıp organizasyonun stratejik amaçlarını yakalamaya dönük takım merkezli bir biçime dönüştürmelidirler. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi, bu dönüşümü dolaylı yünden bütün katılımcılar arasında kapsamlı ortak hedefleri başaracak en uygun harcamanın ne olduğu

hakkında açık bir oturumu teşvik ederek kolaylaştırır. Aslında artan iş birliği ve bilgi paylaşımı bu işlemde çıkarılması gereken ana yararlarından biridir.

2.18.3. Öğrenmeyi Kolaylaştırır: Organizasyonlar bütçe kararlarından edindikleri sonuçları dikkatli bir incelemeye tabi tutmalıdırlar. Bir “hesap denetimi” veya yeniden gözden geçirme, belirli bir girişimden Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi hedefleri üzerinde beklenen etkinin gerçekte umulan kârı ortaya çıkarıp çıkarmadığını belirlemek için yapılır.

2.19. Ödül Sistemlerinin Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi ile İlişkilendirilmesi

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin ölçüleri ödül sistemleri ile bağlantılı olmalıdır. İkramiye ve primlerin Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi ölçülerine bağlanması cazip bir uygulama olmakla birlikte birtakım riskler içermektedir. Örneğin Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sisteminde doğru ölçülere yer verilmiş midir? Seçilen ölçülere ilişkin veriler güvenilir mi? Ölçülerle ilgili hedeflerin ne şekilde gerçekleştirileceğine dair önceden tahmin edilemeyen veya beklenmeyen durumlar ortaya çıkabilir mi? İşletmeler bu soruları kendilerine sormalıdırlar.

2.20. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Sonuçlarını Raporlamak

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin kullanımı bir ölçüm sisteminden stratejik yönetim sistemi ve iletişim aracına dönüşürken, birçok organizasyon ileri Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi tekniklerinden faydalanmak için teknolojik çözümler aramaktadırlar. Yazılım paketleri ileri seviyede analitik ve karar destek araçları sunmakta, stratejik bilginin geniş çapta yayılmasını sağlamakta ve

yenilikçiliği, takım olarak problem çözmeyi teşvik etmektedir.

Raporlama sistemi Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminin ışığında modernleştirilmelidir. Mevcut raporlar stratejiye göre değerlendirilmeli ve buna göre şirketin raporlama sisteminde kalıp kalmamalarına karar verilmelidir. Yeni Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi raporları, bu raporun sonuçlarından çıkan stratejik öğrenme etrafında yoğunlaşan yenilikçi yönetim toplantılarına bir baz oluşturur. Organizasyon içindeki yöneticiler Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemini fikir üretilen bir platforma sahip toplantılar düzenlemek için kullanırlar ve bu toplantılarda şirketin devam eden stratejisinin uygulanmasını ölçü sonuçları ışığında değerlendirirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ

3.1. Birinci Şirket: MC- Bauchemie Müller GmbH&Co

3.1.1. Şirket Profili: MC-Bauchemie Müller GmbH & Co., (kısaca MC) 1961 yılında Almanya Essen’ de, Ruhr bölgesinin merkezinde kurulmuştur. Kurucusu Heinrich W. Müller, ailesi ile birlikte halâ şirketin sahibidir. İlk günlerden beri MC hızlı bir şekilde büyümüş ve 1995 yılına gelmeden de şirketin dünya çapındaki işlemlerden elde ettiği yıllık satışlar(ciro) birkaç yüz milyon mark tutarında olmuştur. MC dünya çapında yaklaşık 750 yan şirketi bünyesinde barındırmaktadır.

MC, inşaat kimyasallarının üretimi, geliştirilmesi, dağıtımını üstlenmiş ve sektörünün en iyisi olmuştur.

3.1.2. Organizasyonel Yapı: Daft’a göre “organizasyon yapısı; kişinin bölümlerde, bölümlerin de organizasyonun tamamında bir araya gelmesiyle tanımlanır” ve “formal raporlama ilişkilerini belirtir” ve aynı zamanda “ etkili iletişim, koordinasyon, bölümler arası entegrasyonu sağlamak için sistem planlarını içerir”.

Bu anlamda, organizasyon yapısı, üzerinde uygun bir Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sisteminin ince ayarını yapabileceğimiz bir altyapı sağlamaktadır.

MC için, işletme yapısını gösteren kurallara uygun bir organizasyon şeması şu anda bulunmamaktadır. Resmi ilişkiler ve gruplaşmalar, gerektiğinde değişimi hesaba katarak, yıllar boyunca şirketlerin büyümeleri sayesinde gelişmiştir. Buna rağmen MC yapısının bazı temel fikirlerini konu içerisinde yakalamak çok kullanışlı olacaktır.

Yukarıda Daft tarafından yapılan tanımlamaya bakarsak MC yapısı en iyi şekilde “karma yapı” olarak sınıflandırılabilir. Bu yapı araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), üretim, lojistik gibi fonksiyonel alanlarla ilgili bir faaliyet grubu, satın alma, finans ve muhasebeyi içeren genel yönetim ve ürün bölümleri çevresinde yapılandırılmış satış odaklı “çıktı grubu” arasındaki kombinasyonu sağlar. Satışlar hariç tüm alanlar için bu yoğunlaşma şekli yüksek verimlilik avantajlarını beraberinde getirir. Satış faaliyetlerinin, tüm şirketin başarısında büyük önemi olduğu düşünülse de; ilk ve en önemli olan müşteri memnuniyeti amacını karşılamak için yapılandırılmıştır. Ürün hatları için ayrı fiyat bölümleri kullanma şirketin, bir takım müşteri gruplarının belirli ihtiyaçlarına odaklanmasına fırsat verir. Bu durum özel ürün grubu için dış satış bölümü olarak nitelendirilen, özel müşterilere hizmet eden bağlı şirketler için de geçerlidir.

Müşterilerle yakın ilişki kurmak için bölgesel yapı, satış temsilcilerinin sözleşmelerinden sorumlu ürün bölümleri arasından seçilmiştir. Almanya’daki bölgesel satış ofisleri temel alınarak, Avrupa’daki satış ofisleri ve şubelerde de, bölgesel pazarlar etkili bir şekilde hizmet sunabilir.

MC şirketinin formal ve hatta sabit bir organizasyon yapısına sahip olmadığı tekrar vurgulanmalıdır. Yukarıda belirtilenler, şirket içinde genellikle olan şeylerin gözlenmesine dayanan bir özettir. Gerçekten bu tasvir Almanya’da kurulan bölümlere çok uygunken, MC’nin uluslar arası işlemlerde gösterdiği yapı her zaman bu şekilde düzenlenmez. Doğu Avrupa’daki gelişmekte olan piyasalarda, örneğin, Macaristan ve Polonya’da dağıtılmış üretim fabrikaları kurulmuştur. Bu bize tekrar belirtmektedir ki, MC faaliyetlerinin her bölümünde pazarın ve şirketin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak biçimde yapısında esneklik göstermektedir.

3.1.3. Şirket Felsefesi: Şirketin uzun dönem planlarında açıkça belirtildiği gibi MC’ nin felsefesi, müşterileri memnun etmeye yöneltilmiştir. MC’nin vizyonu şirket sloganında ifade edilmiştir: “Yenilik, yetenek ve performans” ve şirket başarısının temelini oluşturan yukarıdaki slogan, şirket içerisinde birçok kişi tarafından tutulmuştur. Desteklenen bu slogan; kaliteyi, büyümeyi, kârlılığı, çalışanlara değer

vermeyi, bir merkezden yönetilmeyen organizasyon düşünceleriyle oluşan vizyona güçlü bir inancın olmasını ifade eder.

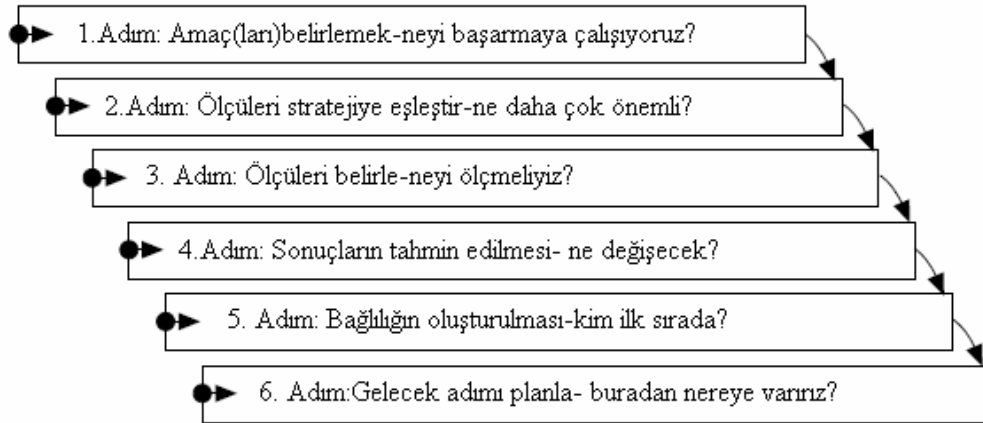
MC, yeniliği “normlarında bir adım önde olmak” olarak tanımlar. Böylece şirket, araştırma ve geliştirmede çalışanların yeteneklerine, teknoloji kullanmaya, şirketin ürün ve hizmet kalitesini sürekli olarak müşterilere inandırmaya çalışmaya göre kurar. Ar-Ge yöneticileri inşaat endüstrisinde yeni standartlar oluşturulması için komite ve teknik ortaklıklarda aktif olarak görev almaktadırlar. Böylece, yöneticiler son gelişmelere karşı kendi günceliklerini korurlar ve aynı zamanda gelecekte pazarın karşılaşılabileceği zorlukların farkına varabilirler. Ayrıca MC'nin yenilik kapasitesi son teknoloji ile donatılmış araştırma laboratuvarları üzerine kurulmuştur.

MC' nin yeteneği, şirketin geniş yedek servislerine ve müşterilerinin belirli taleplerine bireysel çözümler bulmasında ortaya çıkar. Yetenek her şeyden önce bütün teknik alanlar içerisinde devam eden personel eğitim programı aracılığı ile üniversiteler ve teknik enstitülerle kurulan geniş kapsamlı diyalog ve ortaklık çalışmaları aracılığıyla başka ilavelerle geliştirilir.

Performansın, MC'nin başarısının üçüncü temel ilkesi olduğu düşünülür. Performans, müşterilerin istekleri ile uğraşmak için donatılmış, yüksek kaliteli, eğitilmiş ve güdülenmiş çalışanlardan kurulu bir altyapı çizmektedir. Bu iki ana programı desteklemek ortak şirketler, çeşitli bağlantı noktaları ve uzman kuruluşlar ile bir ortaklık ağıdır.

3.1.4. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Tasarımı ve Uygulanması

MC’de, Vitale tarafından oluşturulmuş, altı adım metodolojisi benimsenmiştir.

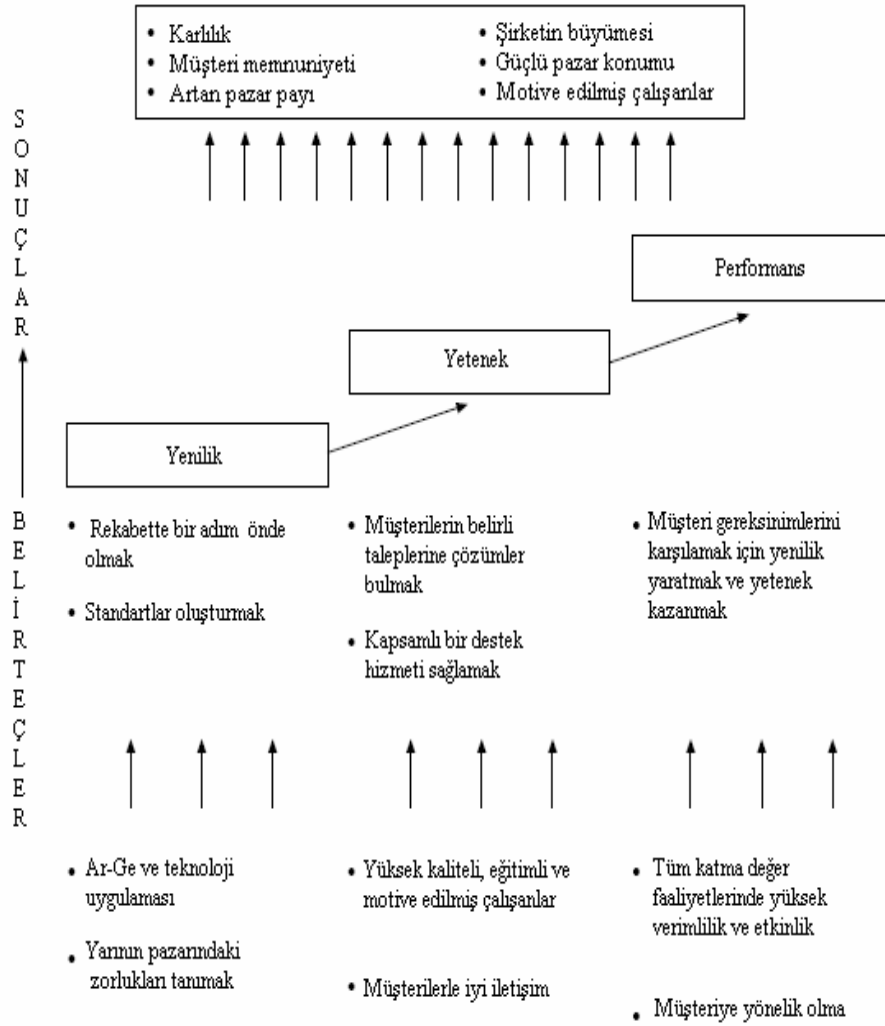


Şekil 9: Altı Adım Metodolojisi (KAYNAK: Letza, 1996; 68)

İyi iletişim ve bağlantı kurma son derece önemlidir. Aynı zamanda eşsiz şirket kültürü ve varolan şirket felsefesinin onun yöneticiler tarafından kabul edilir olması için Dengeli hedef belirleme ve İzleme sistemi içerisinde birleştirilmesi gerekmektedir. Bunu sıraya koymak, performans ölçülerini şirket stratejileri ile birleştirmek için bir gereksinimdir.

MC’de, üst düzey yöneticiler, geleneksel yöntemlerde bireysel bölümler ve proje grupları için hedefleri oluşturmakla donatılmışlar. Şirket içindeki deneyim, hedefleri belirlemek ve uygun bir biçimde oluşturmanın hem çalışanların motivasyonuna hem de şirket başarısına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Bu kültür dengeli Hedef Belirleme ve İzleme projesine dahil edilmiştir. Onun başarılı olmasında en önemli unsurlar- yenilik, yetenek ve performans bu sistem içerisine

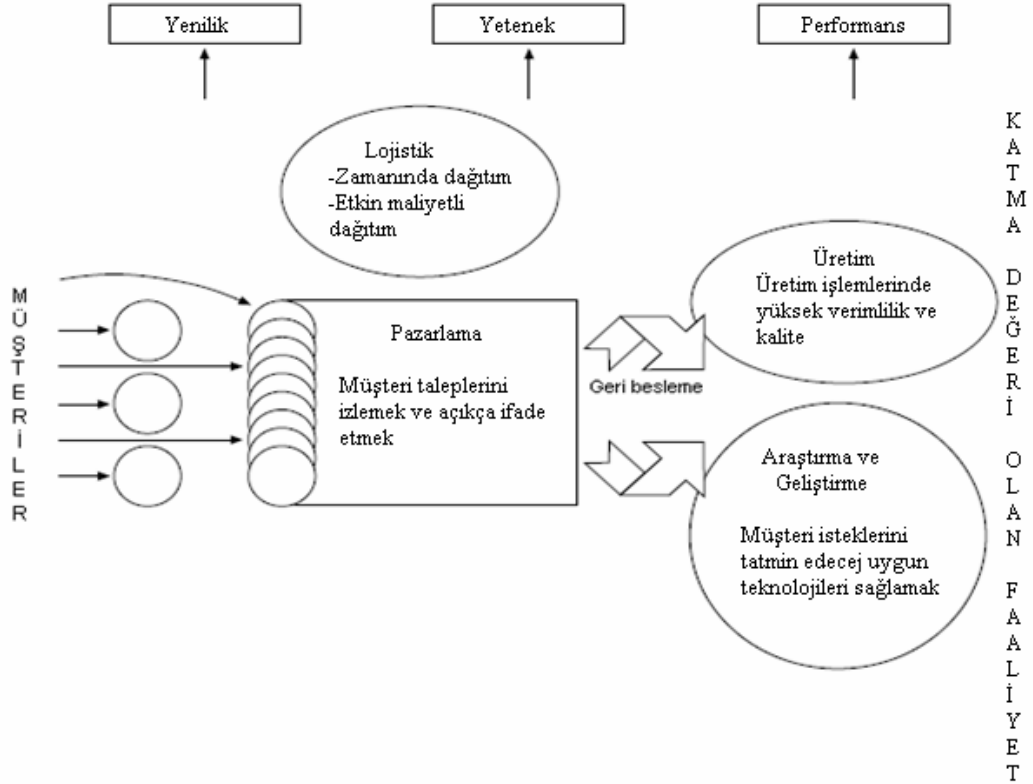
yerleştirilmiştir. Hem üst hem de alt düzey yöneticiler bu üç köşe taşının başarının belirleyicisi olduğunu görmüşler ve kârlılık, büyüme ve kalitenin bu sloganın uygulanması ile oluşacağına inanmışlardır.



Şekil 10: MC Şirketinin Başarı Belirteçleri ve Sonuçları (KAYNAK: Letza, 1996; 69)

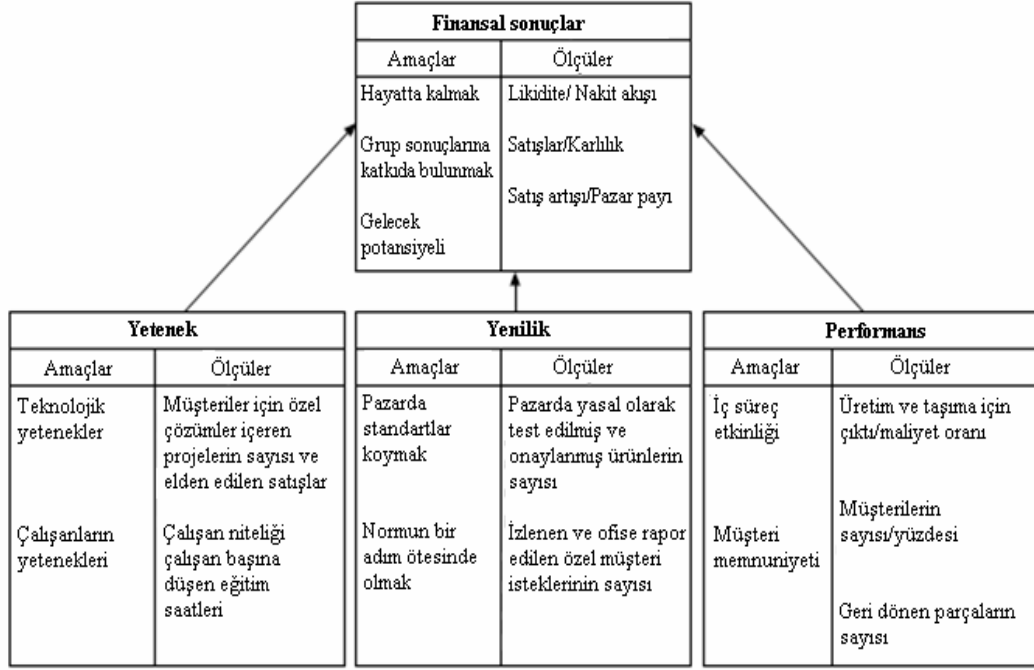
Müşteriler için değer yaratan işletme bakış açlarına odaklanarak ve şirket felsefesini dikkatli bir şekilde yeniden değerlendirip bunları performans ölçüm

sistemleri içerisinde toplayarak, MC organizasyon genelinde şirket stratejisinin etkili bir iletişim aracı sıfatıyla hareket eden bir Dengeli hedef belirleme ve İzleme sistemi oluşturmuştur.



Şekil 11: Müşteri İçin Değer Yaratmak (KAYNAK: Letza, 1996;70)

Vitale' nin altı adım metodolojisinin uygulanması ile ortaya çıkan son Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi şekildeki gibidir:



Tablo 4: MC'nin Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi (KAYNAK: Letza, 1996; 70)

3.1.5. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi Tasarlanırken Sakınılması Gereken Hatalar

Birçok organizasyon, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sistemi tasarımını yaparken ve uygularken hata yapmaktadır. Yukarıdaki örnek olay incelemesinde sıkça yapılan hatalar şöyle belirlenmiştir:

Yanlış şeyleri doğru ölçmek: Bazı yöneticiler doğru ölçüleri geliştirmede, detaylı ve pek çok performans ölçüsü tasarlamada çok zaman harcayacaklardır. Bu tarz yaklaşımlar, çoğu kez şirketin stratejik amaçları ile ilgili en iyi faktörleri ortaya çıkarmakta başarılı olmaktadır.

Bütün faaliyetleri içermelidir: Bazı organizasyonlarda bazı yöneticiler “çok profesyonel” olduklarından, faaliyetlerinin ölçülmesine karşı çıkarlar. Eğer strateji

dağıtılacaksa, organizasyon faaliyetlerinin tüm bakış açıları bir şekilde ölçüme tabi olmalıdır. Bu da herkesin organizasyonun stratejik amaçlarına katkıda bulunmasını sağlar.

Yöneticiler arasında deneyim çatışması: Otoritenin fonksiyonel sınırı ortadan kaldırılsa çapraz- fonksiyonel çatışmalar ortaya çıkabilir. MC'de üst düzey yöneticiler performansın içsel ölçüleri yerine konulursa çatışmanın ortaya çıktığını fark etmişlerdir. Üretim müdürü, bilgileri finansman müdürüne iletmemiştir. Araştırma yapıldığında, şirket başarılı olduğu halde, içsel hizmet seviyelerinin optimalden çok uzak olduğu gözlemlenmiştir.

3.1.6. Sonuç

Kaplan ve Norton, Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi şeklinde çok kullanışlı ve üretken bir model bulmuştur. Modelin görsel tanıtımı önemlidir. Çoğu çalışan görsel tanıtıma tablolardan, metinlerden ya da diğer tanıtım şekillerinden daha ilgilidir.

Stratejik amaçların dağıtımında başarılı olmak için Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi hakkında bazı önemli sonuçlar çıkarılabilir. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi:

- Stratejinin belkemiği olan bilgiyi dağıtmalı;
- Organizasyonun, kısa dönemdeki finansal performanslarını uzun dönemdeki büyüme fırsatları ile dengeleyerek hem şimdiki hem de gelecekteki temel başarı unsuru olarak görevini yerine getirmeli;

- Organizasyonun geçmiş performansı ile karşılaştırmaya ek olarak bugünkü rakiplerine karşı karşılaştırmaya girişildiğini temin ederek iç ve dış perspektifleri dengelemeli;
- Finansal, işletme süreçleri, müşteri/pazar arabirimi ve çalışan motivasyonunu kapsayan geniş bir perspektifi uygulayarak performansı artırmalı;
- Organizasyonun öncelikleri ve işletme stratejileri ile iletişim kurarak hem yatay olarak (çapraz işlevsellik), hem de dikey olarak (yönetim düzeyleri içerisinde) tamamlayıcı bir araç olarak hareket etmeli;
- Performansı değerlendirmek ve sonuçlara dayanan strateji ve ölçüleri tekrar tanımlamak için kullanılan dinamik ve sürekli bir süreç olarak hizmet etmelidir.

3.2. İkinci Şirket: Electronic Circuits Inc. (ECI)

Electronic Circuits Inc. (ECI) yarı-iletken üreticisi olan bir şirkettir. ECI Dengeli Hedef Belirleme ve izleme sistemini şirketin tepesinde vizyonun netleştirilmesi, sadeleştirilmesi ve sonra da yaşama geçirilmesinin bir yolu olarak görmüştür. ECI'nın Dengeli Hedef belirleme ve İzleme Sistemi üst düzey yöneticilerinin dikkatlerini o andaki ve gelecekteki kritik performans göstergelerinden oluşan kısa bir liste üzerinde odaklamak amacıyla tasarlanmıştır.

3.2.1. Müşteri Perspektifi: Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor?

“Müşterilerimiz için değer yaratma konusunda bir numara olmak” ifadesi artık tipik bir misyon belgesinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi yöneticilerin müşteri hizmetine ilişkin genel ifadeli misyon bildirimlerini müşteriler için gerçekten önemli olan faktörleri yansıtabilecek net ölçümlere dönüştürmelerini ister.

ECI şirketinin üst düzey yöneticileri müşteri performansı için genel hedefler saptamışlardır:

- daha kısa sürede pazara çıkacak standart ürünler üretilmesi,
- müşterilerin kendi ürünleri için pazara sunma sürelerinin iyileştirilmesi,
- müşterilerle ortaklıklar oluşturarak tercih edilen bir tedarikçi olmak ve
- müşterilerin gereksinimlerine göre özel hazırlanmış yenilikçi ürünler geliştirmek.

Yöneticiler bu genel amaçları dört belirgin amaca dönüştürerek her biri için uygun bir ölçü belirlemişlerdir.

Finansal Perspektif

Amaçlar	Ölçüler
Varlığını sürdürmek	Nakit Akışı
Başarılı olmak	Bölüm bazında satışlarda üçer aylık artışlar ve faaliyet getirileri
Zenginleştirmek	Pazar payındaki ve kaynak getirisindeki artış

Müşteri Perspektifi

Amaçlar	Ölçüler
Yeni ürünler	Yeni ürünlerin satış yüzdesi Tescilli ürünlerin satış yüzdesi
Duyarlı hizmet	Zamanında teslim(müşteri tarafından belirlenir)
Tercih edilen tedarikçi olmak	Şirketin, anahtar müşterilerin alımlarındaki payı
Müşteri ortaklığı	Tasarımda işbirliği çalışmalarının sayısı

İçsel Süreç Perspektifi

Amaçlar	Ölçüler
Teknoloji kapasitesi	Rakiplerle karşılıklı olarak üretim geometrisi
Üretimde mükemmellik	Çevrim süresi Birim maliyet Gelir
Tasarımda verimlilik	Silikon verimliliği Mühendislik verimliliği
Yeni ürün sunma	Yeni ürün sunma planı ile gerçekleşen durumun karşılaştırılması

Yenilik ve Öğrenme Perspektifi

Amaçlar	Ölçüler
Teknolojide liderlik	Bir sonraki teknoloji neslini geliştirme süresi
Üretimde öğrenme	Süreç olgunlaşma süresi
Ürün odaklılık	Satışların % 80'ini oluşturan ürünlerin yüzdesi
Pazara çıkma süresi	Rakiplerle karşılaştırmalı olarak yeni ürün sunma

Tablo 5: ECI'nın Dengeli Hedef belirleme ve İzleme sistemi (KAYNAK: Kaplan ve Norton, 1992; 71)

ECI müşterilerine sürekli olarak cazip çözümler sunmak olarak belirlediği amacını izlemek için yeni ürünlerin satış yüzdeleri ile tescilli ürünlerinin satış yüzdelerini ölçmüştür. Bu bilgi şirket içinden elde edilmiştir. Ancak diğer birtakım ölçüler şirketi dışardan veri toplamaya zorlamıştır ve ECI, şirketin güvenilir, duyarlı bir tedarikçi olma amacını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini değerlendirmek için müşterilerin “güvenilir, duyarlı bir tedarikçi” kavramını nasıl tanımladığını öğrenmek istemiştir. Her müşteri bu kavramı farklı tanımlamıştır. Buna göre ECI, başlıca müşterilerinin her biri tarafından tanımlanan faktörlerden oluşan bir veritabanı hazırlamıştır. Performansı için müşterileri ile birlikte şirket dışı ölçülere dönmek, ECI'ı “zamanında” kavramını müşterilerin beklentilerine uygun düşecek şekilde yeni baştan tanımlamaya yöneltmiştir. Bazı müşteriler “zamanında” ifadesini programlanan teslim tarihinden başlayarak beş gün içinde gerçekleşen teslimler olarak yorumlamışlar, diğer bazı müşteriler de bunu dokuz gün olarak yorumlamışlardır. ECI'de yedi günlük bir süreyi “zamanında” olarak kabul etmiştir. Bu durum şirketin teslim süreleri konusunda bazı müşterilerin beklentilerini

karşılamadığını bazı müşterilerin de beklentilerini karşıladığını göstermiştir. ECI ayrıca en büyük on müşterisinden bir tedarikçi olarak şirketin genel bir değerlendirmesini yapmalarını istemiştir. Bu değerlendirmelere başvurmak şirketi performansını müşterilerinin gözü ile görmeye zorlar.

3.2.2. İçsel Süreç Perspektifi: Hangi konularda mükemmel olmalıyız?

Müşteri temelli ölçüler önemlidir ama bu ölçülerin, şirketin müşteri beklentilerini karşılamak için kendi içinde neler yapması gerektiğine ilişkin ölçülere dönüştürülmesi gerekir.

ECI'nın yöneticileri mikronaltı teknoloji kapasitesinin pazardaki konumları açısından kritik olduğunu saptamışlardır. Üretimde mükemmellik, tasarımda verimlilik ve yeni ürün sunma konularına da odaklanmaları gerektiğine karar vermişlerdir. Bu dört içsel amacın her biri için operasyonel ölçüler geliştirmişlerdir.

Bilgi sistemleri özet ölçüleri bileşenlerine ayırma konusunda yöneticiler için önemli yardımcılardır. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi üzerinde beklenmedik bir uyarı işareti ortaya çıktığında yöneticiler sorunun kaynağını bulmak için bilgi sistemleri içinde araştırma yapabilirler. Eğer organizasyonun bilgi sistemi yeterince gelişmiş değilse bu, organizasyonun performans ölçümleri konusundaki zayıf noktası olabilir. ECI'nın yöneticileri de bu tür bir operasyonel bilgi sisteminin yokluğu yüzünden istedikleri çalışmaları yapmakta zorlanmışlardır. En büyük kaygıları Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi bilgilerinin zamanında yansımaması; raporların genellikle şirketin rutin yönetim toplantılarından bir hafta sonra çıkması ve ölçülerin hala yöneticilerin ölçüleri ve organizasyonun daha alt düzeylerdeki çalışanların ölçüleri ile bağlantılarının kurulmamış olmasıdır. Şirket bu sınırlamalardan kurtulmak için daha duyarlı bir bilgi sistemi geliştirme çabasına girmiştir.

3.2.3. Yenilik ve Öğrenme Perspektifi: İyileşmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz?

Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme sistemi üzerindeki müşteri temelli ve içsel süreç ölçüleri şirketin rekabet ortamında başarılı olmak açısından en çok önem verdiği parametreleri tanımlamaktadır. Ancak başarı hedefleri sürekli olarak değişmektedir. Yoğun küresel rekabet şirketlerin varolan ürünlerinde ve süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapmalarını ve daha geniş kapasiteli tamamen yeni ürünleri pazara sunabilmelerini gerektirmektedir.

Bir şirketin öğrenme, sürekli iyileşme ve yaratıcılık yeteneği doğrudan şirketin değeri ile bağlantılıdır. Bir şirketin büyümesi ve bu yoldan hissedarlarına daha fazla kazandırması pazara yeni ürünler sunma, müşterileri için daha fazla değer yaratma ve işletme verimliliğini iyileştirme yeteneği ile doğru orantılıdır.

ECI'nın yenilik ölçüleri şirketin standart, yani gelecekteki satışlarının çoğunluğunu oluşturmasını beklediği ürünlerini hızla geliştirme ve pazara sunma yeteneği üzerine odaklanmıştır. Üretimde iyileşme ölçüleri yeni ürünlere odaklanmıştır, burada amaç varolan ürünlerin üretiminde iyileşme sağlamaktansa yeni ürünlerin üretiminde sürekli bir dengeye ulaşmaktır. ECI, yeni ürünlerin satış yüzdelerini yenilik ve iyileşme ölçülerinden biri olarak kullanır. Eğer yeni ürünlerin satışları aşağıya doğru yönelmiş ise yöneticiler sorunun yeni ürünün tasarımında mı yoksa pazara sunulmasında mı olduğunu araştırabilirler.

3.2.4. Finansal Perspektif: Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz?

Finansal performans ölçüleri şirketin stratejisinin, uygulamasının ve yürütülmesinin kârlılıkta iyileşme sağlayıp sağlamadığını gösterir. ECI finansal amaçlarını sade bir biçimde ortaya koymuştur: varlığını sürdürmek, başarılı olmak ve zenginleşmek. Varlığını sürdürme amacı nakit akışı ile; başarılı olma amacı bölümler bazında satışlardaki üçer aylık artışlar ve faaliyet gelirleri ile; zenginleşme amacı ise bölüm bazında Pazar payındaki artış ve kaynak getirisi ile ölçülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. Uygulamanın Amacı

Sun Hotel İzmir-Çeşme çevre yolunda 1993 yılında kurulan 13 yıllık bir işletmedir. İşletme $600m^2$ üzerine iki yıldızlı bir hotel şeklinde 4 katlı olarak inşa edilmiştir ve $1000m^2$ lik kapalı alanda faaliyet göstermektedir.

Hotel ilk aşamada yabancı turistlerin yakın ilgisi ve taleplerinden dolayı 1991 yılında inşaatına başlanmış olup 2 yıl içerisinde tamamıyla hizmete girmiştir. Hotel kendini yabancı ve yerli turistleri en iyi şekilde ağırlamayı, onlara hizmet sunmayı, iyi ve huzurlu bir tatil geçirmelerini ilke edinmiştir. Sun Hotel eğitilmiş kalifiye insan gücü ile yeniliklere ve rekabete açık, dinamik, sürekli büyüyen bir işletme olarak hizmetine devam etmektedir.

Sun Hotel iki yıldızlı bir hotel olarak hizmet vermenin yanı sıra restoran-bar konusunda da tecrübeli olup hem otel müşterilerine hem de dışarıdan gelen müşterilere hizmet vermektedir.

İşletmede 15 kişi çalışmaktadır, bunlardan 3'ü idari personeldir. Sun hotel performansını geliştirmek ve iyi hizmet geliştirmek için politika, strateji, eğitim ve hedeflerini oluşturmakta ve bunları tüm çalışanlarıyla paylaşmaktadır.

4.2. İşletmenin Vizyon, Misyon ve Değerleri

Misyon: İnsanların, huzurlu, mutlu ve güvenli bir şekilde tatillerini geçirebilmelerini sağlamaktır.

Değerler: Yenilikçi, çağdaş ve kaliteli bir şekilde kendi gurupları içerisinde rekabetçi düzende, kendi bünyesinde yer alan yiyecek- içecek kalitesinden ödün vermeyen ve de markalı ürün kullanımı ve bununla paralel olarak çalışanların giyim

ve davranışları ve müşteriye karşı tutumları, onlara güler yüzlü ve iyi hizmet edebilmeleri.

Vizyon: Sun Hotel büyüyerek Çeşme’de lider hoteller arasına girmek istemektedir. Mevcut olan 4 aylık sezonun 12 aya çıkartılması hedeflenmektedir. Böylece yabancı turist sayısı artacaktır. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için de termal suyun otele gelmesi ve yurtdışı bağlantıların kurulması gerekmektedir.

4.3. Swot Analizi

Üstünlükler:

- Aile şirketi olması
- Hedeflerin ortak olması
- Teknolojik gelişmelerin yakından takip ediliyor olması
- Çalışanların genç ve dinamik bir kadrodan oluşması
- Çalışan sağlığı ve iş güvenliği konularına önem veriliyor olması

Zayıflıklar:

- Kapasitesinin az olması
- Yerleşim alanının dar olması
- Kat görevlisi çalışanlarının sirkülasyonunun fazla olması

Fırsatlar:

- Aynı sektörde faaliyet gösteren diğer otellerin zamanla sektörden çekilmesi ya da kapanması
- Tur operatörlerinin çeşme bölgesine girmesi
- Devletin turizmi destekleyip casinoları açması

Tehditler:

- Ekonomik tehdit
- Terör tehditi
-

4.4. Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme Sisteminin Perspektifleri

4.4.1. Finansal Perspektif:

Finansal Perspektif	
Amaçlar	Ölçüler
Başarılı yönetim	Ekonomik katma değer(EKD) analizi
Kârlılığı artırmak	Yatırımın kârlılığı
Verimliliği maksimuma çıkarmak	Kapasite artırımı
Kapasite kullanımını maksimuma çıkarmak	Kapasite kullanımı
Hayatta kalmak	Nakit akışı

Tablo 6: Finansal Perspektif ve Performans Göstergeleri

$$\text{Ekonomik Katma Değer: } \frac{\text{Vergi sonrası net işletme kârı}}{\text{Sermaye maliyeti}}$$

$$\text{Yatırımın kârlılığı: } \underbrace{\frac{\text{satış- giderler}}{\text{satışlar}}}_{\text{satış kârlılığı}} \times \underbrace{\frac{\text{satışlar}}{\text{yatırımlar}}}_{\text{sermaye devir oranı}}$$

$$\text{Kapasite artırımı: } \frac{\text{Kapasite kullanımı}}{\text{Toplam kapasite}} \times 100$$

Klasik finansal amaç olan kârlılığı artırmak için yatırımın kârlılığı finansal ölçüsü kullanılmaktadır. Kârlılık artışı için de hem satış kârlılığı hem de sermaye devir oranının yeterli bir düzeyde olması gerekmektedir. Satış kârlılığı düşük olsa bile sermaye devir oranı artmakta ise sürümden kâr elde edilebilirken, her iki oranın düşmesi kârlılığın artırılmadığını gösterecektir.

İşletmenin hayatta kalmayı başarabilmesi için nakit akışına, verimliliğin yükseltilmesine ve işgücü maliyetlerinin düşürülmesine ihtiyacı vardır.

Başarılı yönetimin ölçülmesi amacı ile de işin, işletmede ne derece başarılı olduğunu gösteren Ekonomik katma değer(EKD) analizi kullanılmıştır. Bu analiz, işletmenin kârının, bu işletmenin sermaye maliyetini aşmaması durumunda hissedarlarına bir değer sağlamayacağını ileri sürer. Ekonomik katma değer odak noktası olarak kullanılması ile, kazançlarda meydana gelen artışa rağmen eğer yatırımlarla birleşen sermaye maliyeti çok yüksekse işletmenin hissedar değerine zarar verebileceğini belirlemek mümkündür.

4.4.2. Müşteri Perspektifi:

Müşteri Perspektifi	
Amaçlar	Ölçüler
Müşteri memnuniyetinin sağlanması	Müşteri tatmini Müşteri sadakati
Yeni müşteri kazanmak	Müşteri sayısı Müşteri memnuniyeti, yakın müşteri ilişkisi ve güven
Pazar payı	Yeni müşteri sayısı Pazar paylaşımı

Tablo 7: Müşteri Perspektifi ve Performans Göstergeleri

$$\text{Müşteri memnuniyeti: } \frac{\text{Olumlu geribildirim}}{\text{Toplam geribildirim}}$$

$$\text{Pazar paylaşımı: } \frac{\text{İşletmenin pazar payı}}{\text{Mevcut pazar hacmi}} \times 100$$

İşletme stratejisini BSC müşteri perspektifinde yerleştirmek için müşteriye dayalı amaçlar belirlenmiştir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması amacını gerçekleştirmek için müşteri tatmini ve müşteri sadakati ölçüleri kullanılmaktadır. Buna paralel olarak yeni müşteri kazanımı gerçekleşir ve müşteri sayısı artar.

Pazar payına ilişkin olarak Sun Hotelin piyasada ne kadar söz sahibi olduğunu edinilen yeni müşteriler gösterecektir.

4.4.3. İçsel Süreç Perspektifi:

İçsel Süreç Perspektifi	
Amaçlar	Ölçüler
Hotel bünyesinde var olan probleme geniş ve en doğru çözümü bulabilmek	Tekrarı olmayan problemler
Hizmet kalitesini yüksek tutmak	Müşteri anketleri Olumlu medya hikâyelerinin oranı Kalite belgesi
Verimliliği artırmak	Kullanılan malzeme verimliliği Her iş için ortalama maliyet İsraf azaltılması
Gelişen teknolojiden sürekli yararlanmak	Müşteri veritabanının elde edilebilirliği Sürekli gelişim

Tablo 8: İçsel Süreç Perspektifi ve Performans Göstergeleri

Tekrarı olmayan problemler: $\frac{\text{Karşılaşılan problemler}}{\text{Sürekli yaşanan problemler}}$

$$\text{Olumlu medya hikâyelerinin oranı : } \frac{\text{Olumlu medya haberleri}}{\text{Medyada yer alan haberler}}$$

$$\text{Kullanılan malzeme verimliliği: } \frac{\text{Kullanılan malzemenin parasal değeri}}{\text{Kullanılan malzeme miktarı}}$$

$$\text{Her iş için ortalama maliyet: } \frac{\text{Birim iş maliyeti}}{\text{Toplam iş maliyeti}}$$

$$\text{Müşteri veritabanı: } \frac{\text{Kolay ulaşılabilen müşteri sayısı}}{\text{Toplam müşteri sayısı}}$$

Sun Hotel işletme içerisinde yaşanan problemlere geniş perspektifte kalıcı, doğru çözümler aramaktadır. Yaşanan problemlerin, karşılaşılan aksiliklerin bir daha tekrarlanmaması bunun en iyi göstergesidir.

Sun Hotel müşterilerine kaliteli hizmet sunmayı kendine amaç olarak edinmiştir. Buna ölçüt olarak müşterilere gerek tatil sırasında gerekse internet üzerinden yapılan anketleri görmekteyiz.

Sun Hotelin kaliteli hizmet amacına ikinci bir ölçüt olarak medyada yer alan otel ile ilgili olumlu haberlerin sayısı gösterilebilir.

Verilen kaliteli hizmetin en iyi göstergesi edinilen teşekkür, takdir belgeleri daha da önemlisi resmi kalite belgesidir.

Bir işletme öncelikle çalışanların sadakatini artırmak böylece kurumsal başarıyı sağlamak ister. Çalıştığı kurumu benimseyen kişi uzun yıllar aynı kurumda özveri ile çalışır. Çalışanın işten ayrılma sayısı ve çalışma süreleri çalışan sadakati için bize önemli bir ölçüttür.

İşletmede verimliliği artırmak amacıyla kullanılan malzeme verimliliği, her iş için ortalama maliyet ve israf azaltılması ölçüleri ve bunlardan sağlanacak tasarruflarla verimliliğin artırılması hedeflenmiştir.

İşletme içerisinde kullanılan malzemenin ne oranda verimli kullanıldığı verimlilik artışı ölçüsüdür.

Her iş için ortalama maliyetin oranı(oda bakımı, tamirat vs.) verimlilik artışı gösteren bir ölçüdür.

Verimliliği artırma amacındayken özellikle otelin mutfağında yapılan elektrik, su israfı, kullanılan tüm malzemelerde yapılan israfın önlenmesi bizim için bir göstergedir.

Teknoloji bu kadar hızlı gelişmekteyken sun Hotel de teknolojinin sunduğu imkânlardan yararlanarak globalleşen dünyada yerini almak istemektedir. Bunun için de öncelikli olarak bilgi işlem birimini desteklemektedir. Bunun da bir ölçüsü daha önceden edinilmiş olan bilgilere yani müşteri veritabanına kolay ve hızlı erişimdir.

Hotelin gelişen teknolojiden sürekli yararlandığını, sistemini sürekli geliştirdiği ve müşterilerine sürekli gelişen bir hizmet sunabildiği göstermektedir. Buna örnek olarak, wireless bağlantısı ile müşterilerine sürekli, sınırsız internet hizmeti sunması verilebilir.

4.4.4. Öğrenme ve Gelişme Perspektifi:

Öğrenme ve Gelişme Perspektifi	
Amaçlar	Ölçüler
Çalışan yeterliliği	Çalışan başına eğitim saati Çalışan verimliliği Motivasyon indeksi
Çalışan tatmini	Çalışan memnuniyeti Sağlık promosyonu Takdir ve uygulaması
Çalışma ortamı kalitesi	Isı derecesi Havalandırma yeterliliği

Tablo 9: Öğrenme ve Gelişme Perspektifi ve Performans Göstergeleri

$$\text{Çalışan başına eğitim saati: } \frac{\text{Toplam eğitim süresi}}{\text{Personel sayısı}}$$

$$\text{Çalışan verimliliği: } \frac{\text{Başarısı artan personel sayısı}}{\text{Toplam personel sayısı}}$$

Kişi başına eğitim Sun Hotel’de çalışan her bireyin yılda kaç saat işletme içi ve dışı eğitim aldığıın takibinde kullanılacak performans ölçüsüdür.

Çalışan verimliliğindeki artış oranı çalışanların işlerini ne kadar bilinçli yaptıklarını, aldıkları eğitimin ne kadar yararlı olduğunu, diğer bir ifadeyle performanslarına ne kadar katkı sağlayıp sağlamadığı amacıyla kullanılır.

Çalışanların motivasyonlarındaki artış işlerine ne kadar bağlı olduklarını, işlerini ne kadar bilinçli yaptıklarını ve ne kadar istekli olduklarını, işleriyle ilgili herhangi bir sorun olmadığını göstermek amacıyla kullanılan bir ölçüdür.

Kişi eğer çalıştığı işyerinde kendini maddi ve manevi açıdan tatmin edilmiş hissediyorsa memnundur ve bunu işine de yansıtır. Çalışan memnuniyeti ölçüsü bize çalışan tatmini amacını sağlamada ne derece başarılı olduğumuzu gösterir.

Takdir ve ödül uygulaması belirli bir dönem içerisinde işletme çalışanlarına gösterdikleri performans doğrultusunda verilen belge ve hediyelerdir. Ve bunlarda bize çalışan tatmini için bir ölçüdür.

Her bireyin sağlıklı yaşama hakkı vardır. Hotel, çalışanlarına sağlık açısından geniş imkânlar tanımaktadır. Sağlık masrafları hotel tarafından karşılanmakta ya da işletmenin yaptırdığı özel sigorta kapsamında tarafından karşılanmaktadır.

Havalandırmanın yeterli oranda olup olmadığı ve ısı derecesi de çalışma ortamının kalitesini iyileştirmek için düzenli ve devamlı olarak incelenecek olan ölçülerdir.

4.5. Sebep-Sonuç İlişkisi

4 perspektifte yer alacak stratejiler arasında sebep-sonuç ilişkileri şu şekilde belirlenmiştir: Müşteri sadakatini sağlamak kârlılığa yol açacaktır. Müşteriye kaliteli hizmet sunmak müşteri memnuniyetini artıracak bu da pazar payını ve nakit akışını artıracak ve böylece kârlılığa yol açacaktır.

Çalışanlara verilecek olan eğitim çalışan verimliliğini artıracaktır. Müşterilere daha kaliteli, daha iyi hizmet sunulmasını sağlayacaktır. Bu da müşteri memnuniyetini artıracak, dolayısıyla kârlılığa yansıtacaktır.

Çalışma ortamının rahat olması çalışan verimliliğini artıracaktır. Bu da çalışanın daha iyi hizmet vermesini sağlayacaktır. Artan çalışan verimliliği de müşteri memnuniyetini dolayısıyla da kârlılığı artıracaktır.

Çalışanlara takdir ve ödül uygulaması, sağlık promosyonu, çalışan motivasyonu ve memnuniyetini artıracaktır. Bu da çalışan sadakatini artırarak daha iyi hizmet sunmalarını sağlayacaktır. Bu da müşteri memnuniyetine yansıtacak ve kârlılığı artıracaktır.

Gelişen teknolojiden sürekli yararlanmak kaliteli hizmet sunmayı sağlar. Bu da pazar payını artırır, kârlılığı artırır.

4.6. Değerleme ve Geribildirim

Performans ölçülerinin değerlendirilmesi yapılırken her bir performans göstergesi için belirlenmiş yıllık hedef ile ortaya çıkan sonuç karşılaştırılmakta, böylelikle yıl sonunda hedefe ulaşıp ulaşılmadığı ortaya çıkmaktadır. Fakat bunu anlamak için yıl sonu beklenmeden, yıllık hedefler dışında aylık hedefler belirlenip ara ölçümler yapılarak hedeflenen yolda ilerlenip ilerlenmediği izlenebilmektedir. Hedeflenen durumlardan sapmalar varsa, bu ölçümler sayesinde ortaya çıkan sapmalar fark edilebilecektir. Geribildirimle birlikte, zamanında önlemler alınıp gerekli düzenlemeler yapılabilecektir. Ara ölçümlerin düzenli olarak yapılması ile, ne yönde ilerlendiği bilinecek ve adım adım büyük hedeflere ulaşılabilecektir.

Sun Hotelde karşılaştırmalar öncelikle dönemsel olarak yapılmakta, sonra aylara ayrılmaktadır. Yıl; bahar, yaz ve güz dönemi olarak üçe bölünmüştür. İşletme aynı ayı, bir yıl öncesindeki ay ile karşılaştırıp nerede olduğunu görür, herhangi bir aksaklık varsa bunu giderir, eğer durum geçen yıla göre daha iyi ise çalışmalara aynen devam eder.

Finansal Perspektif

Başarılı yönetim

Kârlılığı artırmak

Kapasite kullanımını maksimuma çıkarmak

Hayatta kalmak

Müşteri perspektifi

Müşteri memnuniyetinin sağlanması

Yeni müşteri kazanmak

Pazar payı

İşsel Süreç Perspektifi

Hotel bünyesinde var olan problemlere geniş açıdan en doğru çözümü bulabilmek

Kaliteli hizmet sunmak

Çalışan sadakatini artırmak

Verimliliği artırmak

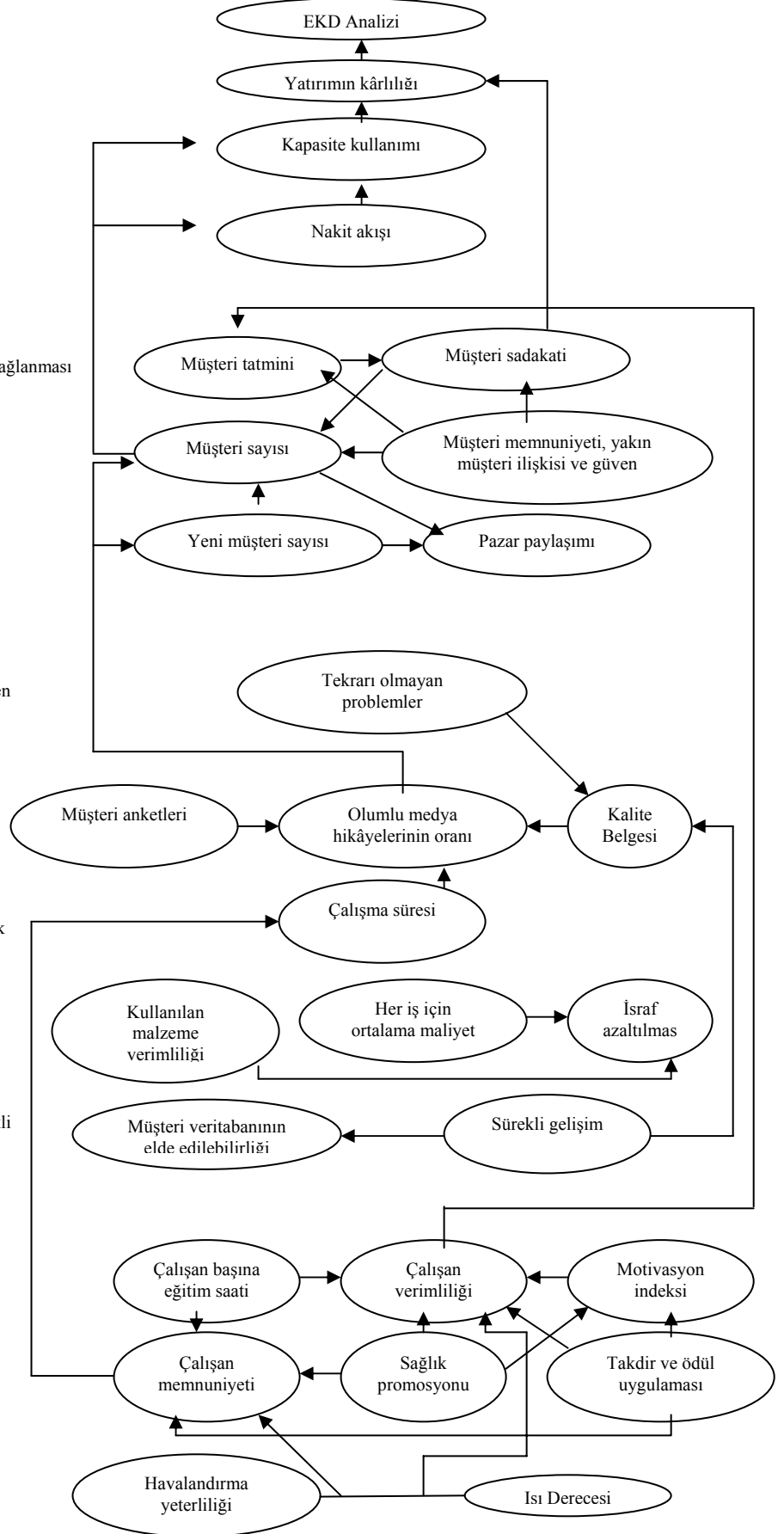
Gelişen teknolojiden sürekli yararlanmak

Öğrenme ve Gelişme perspektifi

Çalışan yeterliliği

Çalışan tatmini

Çalışma ortamı kalitesi



Şekil: 12 Sun Hotelin Strateji Haritası

SONUÇ

Performans ölçümü; işletmenin neyi ve neleri elde etmeyi amaçladığını, kullandığı finansal ve fiziki kaynakların, insan gücünün neler olduğu, elindeki kaynakları hangi yöntemleri uygulayarak amaçladığı hedeflere dönüştürdüğü, faaliyetleri sonucunda elde ettiği mal ve hizmetlerin, hedeflenen amaçların direkt olarak elde edilmesindeki etkileri ile diğer yan amaçların elde edilmesindeki geniş ve dolaylı etkilerin değerlendirilmesidir.

İşletmede uygulanacak olan performans değerlendirmesinden doğru ve tam bir sonuç elde edebilmek için, öncelikle Swot analizi yapılmalı, bu analizden elde edilen veriler doğrultusunda işletmenin vizyon ve misyonu oluşturulmalıdır. Oluşturulan vizyon ve misyona ulaşabilmek için kısa ve uzun dönemli değerlendirmeleri yapmakta kullanılacak performans göstergeleri oluşturulmalıdır. Performans göstergeleri oluşturulurken işletmenin gereksinim duyduğu tüm göstergeler kullanılmalı ve bu göstergeler oluşturulurken finansal göstergeler yanında mutlaka finansal olmayan göstergeler de göz önüne alınmalıdır. Günümüzde maliyet, verimlilik, kâr gibi geçmişte gerçekleşmiş durumları ölçmek için kullanılan finansal ölçülerin başarı için yeterli olmadığı, yenilik, müşteri tatmini, yönetime katılım gibi konularda da çalışmalar yapıp, finansal olmayan ölçülerin geliştirilmesi gerektiği açıktır.

Oluşturulan finansal ve finansal olmayan göstergeler aracılığı ile hedef değerler belirli sürelerle kontrol edilerek, hedeflere ne derece ulaşılabildiği ve varsa aksayan yönlerin nedenleri araştırılmalı, elde edilen bilgilerden hareketle, gerekiyorsa yeniden vizyon ve hedeflerde bir düzenleme yapılmalı ve yeni strateji işletme faaliyetlerine aktarılmalıdır.

Sun Hotel deki çalışma da bu doğrultuda oluşturulmuştur. İlk önce Sun Hotel tanıtılmış, ardından vizyon ve misyonun belirlenebilmesi için Swot analizi yapılarak hotelin rakiplerine göre güçlü ve zayıf olduğu yönleri ile dış çevreden gelebilecek

fırsat ve tehditlerin neler olduğu ortaya konmuştur. Elde edilen bilgiler göz önünde bulundurularak Sun Hotel'in vizyon ve misyonu oluşturulmuştur.

Oluşturulan vizyon ve misyon doğrultusunda Sun Hotel için performans ölçüleri belirlenmiş ve finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve büyüme olarak dört perspektifle ifade edilmiştir. Her perspektifte, hotelin o perspektifle ilgili amaçları, bu amaçlara ulaşmak için belirlediği aylık ve yıllık hedefler ile (hotelin isteği üzerine ölçülere yönelik sayısal hedefler bu çalışmaya konulmamıştır) bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını gözlemek için performans göstergeleri oluşturulmuştur.

Bundan sonra yapılacak olan şey aylık ve yıllık hedeflerle gerçekleşen durumun karşılaştırılmasıdır. Aylık hedefler yıllık hedeflere, dolayısıyla da vizyona ulaşmak için doğru yolda ilerlenip ilerlenmediğini, hedeflerden sapma olup olmadığını gösterecektir. Yapılacak aylık ölçümler sayesinde meydana gelebilecek herhangi bir aksilik hemen anlaşılacak, gerekli olan düzeltmeler yapıp bu aksilikleri önleyici çalışmalara başlamak için bu sorunun nedeni araştırılacak, elde edilen verilerden hareketle gerekiyorsa vizyon ve hedefler yeniden belirlenecektir. Böylece her tür sorunda stratejinin gözden geçirilip tekrar hotel faaliyetlerine yansıtılması mümkün olacaktır.

Değerlendirilmesi gereken bir başka konu da, zaman içinde vizyon ve misyonun halâ geçerliliğini koruyup korumadığıdır. Hotel'in hedeflerine ulaşmak için harcadığı çaba yanında, değişken olan çevre koşulları göz önünde bulundurulmalı ve yeni oluşan koşullara göre hedefler gözden geçirilerek gerekiyorsa hedeflerde de birtakım değişiklikler yapılmalıdır. Hotel'in başarılı olarak nitelendirilebilmesi için doğru belirlenmiş hedeflere ulaşması gereklidir.

KAYNAKLAR

Abacıoğlu, Orkun.(2004). *Performans Ölçüm Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Kart ve Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi. *Milli Produktivite Merkezi*, Ankara.

Argüden, Y., & Sağdıç, E. (2000). Balanced Scorecard. *ARGE Danışmanlık A.Ş.*, İstanbul.

Arora R. (2002). Implementing KM- A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 3.

Büyük Larousse. (1986). *Gelişim Yayınları*, İstanbul.

Çakmak F.H., & Aydın H. (2005). Vizyonu Eyleme Dönüştürme Aracı: Balanced Scorecard ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Kalder 14. *Ulusal Kalite Kongresi*.

Kabadayı, T. E. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.

Kanji, K.P. (2002). Performance Measurement System. *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 5.

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1999). *Balanced Scorecard*. Sistem Yayıncılık: Ankara

Kaplan, R.S.,& Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*

Kaplan, R.S.,& Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*

Kaplan, R.S.,& Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R.S.,& Norton, D.P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.

Kaygusuz, S.Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.

Letza, S.R. (1996). The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard: An Analysis of Three Companies in Practice. *University of Bradford Management Centre*, Bradford, UK.

Niven, P. R. (2005). Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard. *The Journal for Quality&Participation*.

Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard: Step By Step*. ASQ Press.

Özbaran, M. H. (2002). *Doğru Dokunun Seçimi- Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve*, Erişim: 14.08.2006, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/25dogrudoku.pdf>.

Özbirecikli, M.,& Ölçer, F. (2002). *Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC*, Erişim: 14.08.2006, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/Surekli_yayinlar/dergiler/kasim_2002/kas02b/index.html.

Özgül, Melih.(2005). *Örgütsel Performans Ölçümünde Stratejik Yönetimin Bir Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği Ve bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Rahmankulov, Cumanazar.(2003). *Kuruluşlarda Dengeli hedef belirleme ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Kurulması Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gautrea, A., & Kleiner H. B. (2001) Recent Trends In Performance Measurement Systems-The Balanced Scorecard Approach. *Management Research News*, Vol.24, No. 3/4.

Sağmanlı, M., & Ersen, Ç. (2001). Balanced Scorecard ve Strateji Odaklı Kurum. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Sanger, M. (1998). Supporting the Balanced Scorecard. *MCB University Press*, Work Study Vol. 47, No. 6.

Yörüker, S., Karabeyli, L., Kaya, S., Özeren, B. (2003). *Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu*, Erişim: 14.08.2006, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf>.