

STRATEJİ ODAKLI PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ: BALANCED SCORECARD-BSC

Yrd.Doç.Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ

Mustafa Kemal Üniversitesi-İ.i.B.F

fojcer@hotmail.com

Yrd.DoçDr. Ferit ÖLÇER

ustaa Kemal Üniversitesi-İ.i.B.F.

fojcer@hotmail.com

ÖZET

Üst düzey yöneticilerin bir çoğu finansal amaçlı raporlamamın eksik yönlerini fark etmiş ve iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin stratejik amaçlara ulaşılmasında temel teşkil ettiğini anlamışlardır. Bu gelişme, örgütsel performans raporlarının hazırlanmasında "Balanced Scorecard-BSC" sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. BSC yaklaşımı, bir organizasyonun yönetim bilgi sisteminin tüm boyutlarının bütünleştirilmesini sağlamakta ve yöneticilerin işletmelerini değerlendirme tarzları ile zaman ve kaynaklarını kullanım şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir.

BSC yaklaşımı müşteriler, kalite, kar, insan kaynakları, yenilik, esneklik ve öğrenme gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı bir performans ölçüm seti kullanmaktadır. Bu çalışmada, BSC yaklaşımı, söz konusu performans ölçüm setinin şirket stratejisi ile uyumu ve etkileşimini bağlanunda irdelenmektedir.

ABSTRACT

STRATEGY-FOCUSED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM: BALANCED SCORECARD-BSC

Many senior executives have recognized the shortcomings of financially-oriented reporting and understood that a well-designed performance measurement system is essential to achieving strategic objectives. This has given rise to the "balanced scorecard-BSC" system of organizational performance reporting. This method serves to integrate all aspects of the management information system of an organization and it can have a profound effect on how managers think about their business and how they use their time and resources.

BSC approach utilizes a broad set of performance measures that support current management initiatives such as customers, quality, profit, human resources, innovation, flexibility and learning. In this paper, BSC approach is examined from the perspective of harmony and interaction between company strategy and set of performance measures mentioned.

1.GİRİŞ

Gerek işletme yöneticileri, gerekse akademisyenler günümüz rekabet koşullarında yönetimin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de bir çok işletmenin sadece kar tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması; kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yanlı ölçüm ve performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusu olmuştur. Bu tür problemler özellikle, çıktılarının soyut özelliğinden dolayı, performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmiştir.

BSC, geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan işletmelerin karşılaştıkları bu tür problemlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir performans ölçüm yöntemidir (Brown ve McDonnell, 1995, s:1).

Kaplan ve Norton'a göre, BSC; sadece bir performans ölçüm sistemi değil aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve spesifik bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir. Çünkü, geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle, çalışanların performansı ile şirket stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmemekte ve öncelikli olarak finansal ölçümlere dayanmaktadır. Bu anlamda BSC, çalışanların performansının, şirket stratejisine uyumları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir (Gautreau ve Kleiner, 2001, s:153). Bu çalışmada, Balanced Scorecard-BSC teriminin "Dengeli Performans Değerleme Tablosu-DPDT" şeklinde Türkçe'ye çevrilebileceği önerilmekte ve tartışmaya sunulmaktadır. Ancak, anlatımda "BSC" teriminin kullanılması tercih edilmiştir.

BSC sistemi, bir şirketin stratejik boyutlarını açıklamaya ve stratejik ölçümler arasında denge sağlamaya çalışır. Burada önemli olan, çeşitli ölçüm şekilleriyle strateji arasında bağlantı kurulmasıdır. Bu çalışmada, BSC sisteminin perspektifleri tanımlanmakta ve şirket stratejisi ile uyumu ve etkileşimi ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2. BALANCED SCORECARD-BSC

Kaplan ve Norton (1992), finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri Balanced Scorecard (BSC)'yi şu şekilde tanımlamışlardır: "BSC, örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur" (Kaplan ve Norton, 1992, s:71). BSC, organizasyona bütünsel anlamda odaklaşmaya, iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik geri bildirim sağlamaya yönelik bir araçtır (Gautreau ve Kleiner, 2001, s:153).

Birçok işletme şirket performansını sadece finansal boyutu ile değerlemektedir. Oysa, finansal ölçümler temelde geçmişi ölçmeye yönelik olduğundan bir işletmenin hayati performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklamaz (Lee ve On Ko, 2000, s:70). BSC ise, sadece finansal boyutu değil, aynı zamanda önceleri fazla değerli bulunmayan ve ölçülemez kabul edilen maddi olmayan faktörleri de dikkate almaktadır. Bu anlamda BSC; işletmenin performans ölçüm sistemine bir yenilik getirmekte ve bir organizasyonda çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. BSC, genel olarak stratejik ölçümleri aşağıdakilerden birine göre gruplandırır (Gautreau ve Kleiner, 2001, ss:153-154):

1)Çıktı veya Girdi Ölçütleri: Çıktı ölçütleri, iyileştirilmiş kalite, daha yüksek gelir ve kar gibi işletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin sonuçları gösterir. Bu tür ölçütlere; *geri kalan göstergeler* (lagging indicators) denmektedir. Girdi ölçütleri ise (stok devir hızı gibi) *öncül göstergelerdir* (leading indicators). Bu ölçütler, sonucu (veya çıktıyı) nihai olarak etkileyen değişimlerdeki artışı gösterir.

2) Finansal veya Finansal Olmayan Ölçütler: Geçmiş yıllarda performans ölçümlerinde çoğunlukla sermaye karlılığı, kar marjı gibi finansal ölçütler kullanılmaktaydı. İşletmeler, finansal performans ölçümüne yardımcı olmak için bazı sistemler geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemler, önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans ölçümünü gerçekleştirememiştir. Örneğin; 1970'lerde Pan Am, IBM ve Xerox kendi sektörlerinde pazar lideri konumundaydılar ve finansal performans ölçümleri dikkate alındığında oldukça başarılı görünmekteydiler. 1980'lerin ortalarında her üç şirket de pazar liderliğini kaybetmişlerdir. O yıllarda rakip işletmeler kalite, müşteri tatmini ve yenilik gibi önemi artan finansal olmayan konular üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Ancak Pan Am, IBM ve Xerox sermaye

karlılığı, kar marjı gibi sorunları çok geç ortaya çıkaran finansal göstergeler (geri kalan göstergeler) üzerinde yoğunlaşmışlardı.

3) İçsel veya Dışsal Ölçütler: İşletmelerin, müşteri tatmini gibi dışsal ölçütler ile çalışanların tatmini gibi içsel ölçütler arasında denge sağlaması gerekir. İşletmeler stratejilerini belirlerken her iki tür ölçütü de dikkate almalıdırlar. İçsel ölçütler; işletmenin iyi performans gösterip göstermediğini ortaya koyarken (örneğin; bir işletmenin içsel stratejisine uygun olarak hata oranlarını azaltmış olması), dışsal ölçütler düşük performansı (işletmenin borsada hisse senetlerinin fiyatındaki düşme) gösterirler. Buna göre, içsel ölçütlere bakıldığında işletmenin başarılı, ancak dışsal ölçütlere bakıldığında başarısız olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Bu durum, işletmenin içsel ve dışsal stratejilerini gözden geçirmesi gerektiğini gösterir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, BSC kısa ve uzun dönemli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçümler, öncül ve geri kalan göstergeler ile dışsal ve içsel performans ölçütleri arasındaki “denge”yi yansıtmaktadır (Hepworth, 1998, s:559).

BSC, geleneksel performans ölçüm sistemlerinin finansal ölçümlere dayalı tek yanlı odaklaşmasının sakıncalarını gidermeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amaçla Kaplan ve Norton (1992, s:71), finansal performans ölçümlerine ek olarak, finansal olmayan üç perspektif tanımlamışlardır: *müşteri perspektifi*, *içsel işletme süreçleri perspektifi* ve *öğrenme/büyüme perspektifi*. Finansal ölçüm, işletmenin geçmişteki performansını ortaya koyarken yukarıda belirtilen perspektifler, işletmenin gelecekteki performansını stratejik olarak saptamaya yöneliktir (Dinesh ve Palmer, 1998, s:364). BSC, bu dört perspektifi kullanarak rekabet açısından önemli olan farklı stratejik önceliklerin birlikte değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır (Newing, 1994, s:52). BSC'nin temel prensibi; stratejik amaç uyumu üzerinde odaklanmaktır. Nitekim, dört perspektifin her birinin amaç ve ölçütleri; direkt olarak örgütün vizyon ve stratejisinden türetilmektedir (Hoffecker ve Goldenberg, 1995, s:17; Newing, 1995, s:22-23).

Böylece BSC, Şekil-1'de de görüldüğü gibi, yöneticilerin işletmeyi dört farklı açıdan değerlemelerini sağlayarak, aşağıdaki soruların cevaplandırılmasını mümkün kılar (Amaratunga ve Diğ., 2000, s.70):

- Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar? **Finansal Perspektif - Yatırımcının görüşleri.**

- Müşteriler işletmeyi nasıl görüyor? **Müşteri Perspektifi**-İşletme performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi.
- İşletmenin geliştirmesi gereken süreçler nelerdir? **İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi** -Finansal ve müşteriye yönelik amaçların gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönemli araçlar.
- Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir? **Öğrenme ve Büyüme (Yenilik) Perspektifi** -Değer yaratma ve iyileştirme yeteneği.

Bu perspektifler, işletmenin başlıca üç çıkar grubunu (hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar) ifade etmekte ve örgüte bütünsel bir bakış açısıyla bakılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu geniş kapsamlı değerlendirme, yönetime işletmeye “dengeli” bir şekilde bakma imkanı sağlar. Burada önemli olan, BSC'nin dört perspektifi ve seçilen performans ölçütlerinin şirket stratejisi ile uyumlu olmasıdır.

BSC yaklaşımı ile örgütler, performanslarını, finansal, müşteri tatmini ve işletme içi süreçleri açılarından ölçerek, süreçlerin iyileştirilmesi, iş görenlerin motivasyonu ve eğitimi ile bilgi sistemlerinin geliştirilmesi çabalarını kontrol edebilirler (Amaratunga ve Diğ., 2000, s.70).

3.BSC'NİN DÖRT PERSPEKTİFİ VE ŞİRKET STRATEJİSİ

Buraya kadar Kaplan ve Norton'un BSC'ye yönelik temel yaklaşımlarını (1992) açıklamaya çalıştık. Kaplan ve Norton (2001) bu temel çerçeveye dayanarak, finansal planlama ve raporlamada kullanılan gelir tablosu, bilanço ve nakit akım tablosu kadar faydalı olabileceğine inandıkları bir araç geliştirmişlerdir. Strateji haritası (strategy map) adını verdikleri bu araç, işletmelere, stratejilerini tanımlamaları ve geliştirmelerine yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır.

Strateji haritası (Şekil-2), bir şirketin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir. Söz konusu unsurlar şunlardır (Kaplan ve Norton, 2001, s:90):

- Şirket ortaklarının hisse değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar
- Kar artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler
- Müşterilere şirketle daha yüksek kar marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri (customer value propositions)

- Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler
- Büyümeyi sağlamak ve sürdürmek için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar.

İşletmeler BSC'nin dört perspektifine dayalı olarak geliştirebilecekleri strateji haritası ile tüm örgütsel birimler ve çalışanlar için genel ve anlaşılabilir bir bakış açısı oluşturabilirler. **Şekil-2'**de görüldüğü gibi, işletmeler strateji haritasını, ulaşmak istedikleri hedeflerden başlayarak yukarıdan aşağıya doğru çizebilirler. İşletme yöneticileri öncelikle işletme misyonunu (şirketin varlık nedenini) ve temel değerlerini (şirketin inandığı değerleri) gözden geçirirler. Buradan elde edilen bilgilerle işletmeler, şirketin tüm amaçlarını açıkça ortaya koyan stratejik vizyonlarını (ne olmak istediklerini) belirleyebilirler. Böylece strateji haritası işletmeye, ulaşmak istediği hedefe götüreceği yolu gösterir (Kaplan ve Norton, 2001, s:90).

Strateji haritasının temelini teşkil eden BSC'nin dört perspektifi aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

3.1.Finansal Perspektif

BSC'de şirketin uzun vadeli amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğu ve uygulanan şirket stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef BSC'de yer alan bütün diğer perspektiflerin amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir (Kaplan ve Norton, 1999). İşletme içinde diğer perspektif çerçevesinde belirlenen amaç ve ölçütler neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir (Sağmanlı ve Ersenli, 2001, s:129).

Finansal perspektif, şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyor ise faaliyet sonucunun (kar/zarar durumunun) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir (Norton ve Kaplan, 1992, s:71). Kar amaçlı işletmelerin tipik amacı, şirket ortaklarının hisselerinin değerini arttırmaktır*. İşletmeler ekonomik değerlerini iki temel strateji ile artırır:

* Şirket ortaklarının hisselerinin değeri aktif yönetimi ile de artırılabilir. Örneğin; hisselerin geri alınması, sermaye maliyetini düşürmek için yabancı kaynak ile öz kaynağın optimal (en düşük maliyetli) bileşimini sağlamak gibi. Bu çalışmada sadece işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarının etkin yönetimi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

gelirin artırılması ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi. Gelir artırma stratejisinin genellikle iki boyutu vardır: Birincisi; yeni pazarlar, yeni mamuller ve yeni müşteriler elde etmek, ikincisi ise; satışların; mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve çoklu mamul ve hizmetlerin çapraz satışı ile artırılmasıdır. Verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik stratejiler de iki boyuttan oluşmaktadır: Bunlardan ilki; direkt ve endirekt harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesi, diğeri ise; işletme faaliyetlerini belirli bir seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi (faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde) azaltarak, varlıkları daha etkin bir şekilde kullanmaktır (Norton ve Kaplan, 2001,s:90).

3.2.Müşteri Perspektifi

Yeni ekonominin getirdiği belki de en büyük yapısal değişiklik, üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine değişmesi olmuştur. Bu nedenle, günümüz işletmeleri müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.

İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları; işletmelerin, rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte, müşteri değerlemeleri işletmelerin, müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlar (Amaratunga vd., 2000, s.70).

İşletmeler, müşterilerin kendilerini rakiplerinden farklı bir şekilde değerlemelerini sağlamak için; faaliyet mükemmelliği (operational excellence; örneğin; McDonald's, Dell Computer), müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme (customer intimacy; örneğin; Home Depot ve IBM-1960'lı ve 70'li yıllarda), ve ürün liderliği (product leadership; örneğin, Intel ve Sony) stratejilerini kullanabilirler. İşletmeler bu stratejileri kullanarak, hangi gelir düzeyinde ve türde bir müşteri kitlesini hedef alacakları konusunda bilgi sahibi olurlar (Norton ve Kaplan, 2001, s:93).

Faaliyet mükemmelliği stratejisini uygulayan işletmeler; fiyatlandırma, mamul kalitesi, mamul seçimi ve zamanında teslim konularında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme stratejisini uygulayan bir işletmenin, ilişkilerinin

kalitesini artırması için, her bir müşteriye sunduğu mamul ve hizmetin o müşterinin özelliklerine uygun, yani kişiye özel, olması gerekir. *Ürün liderliği stratejisini* uygulayan işletmeler ise mamul ve hizmetlerinin işlevselliği, özellikleri ve performansı üzerinde durmalıdırlar (Norton ve Kaplan, 2001, s:93).

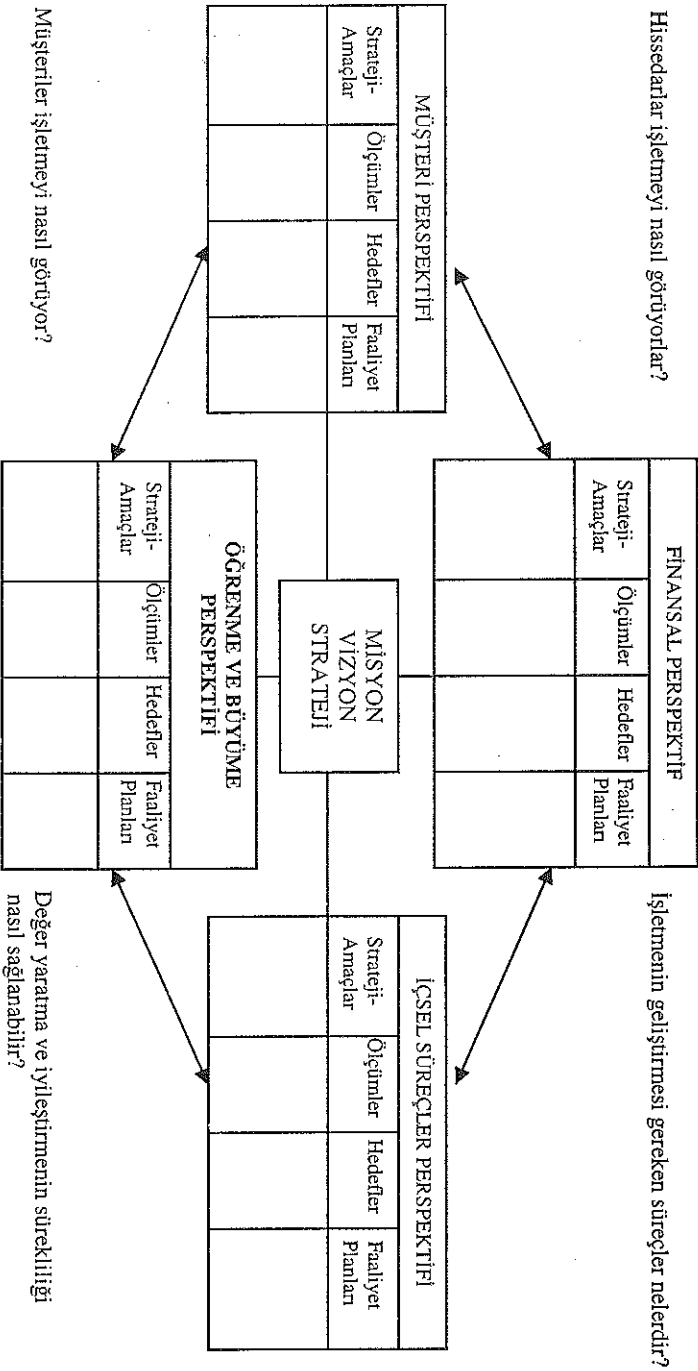
Müşteri perspektifi, hedeflenen sonuçların farklı müşteri değerlendirme kriterlerine göre belirlenmesini de sağlar. Hedeflenen sonuçlar, hedef müşteri kitlesindeki pazar payını, hedef kitlede kazanılan müşterileri ve müşterilerden elde edilen karları kapsar.

3.3.İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi

Bir işletme finansal ve müşteri perspektiflerini açık bir şekilde ortaya koyarak, müşteri değerlendirme kriterlerini farklılaştırabileceği ve finansal amaçlı verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. İşte söz konusu araçlar BSC'nin içsel işletme süreçleri perspektifinde tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan örgütsel faaliyetler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır (Norton ve Kaplan, 2001, ss:93-94):

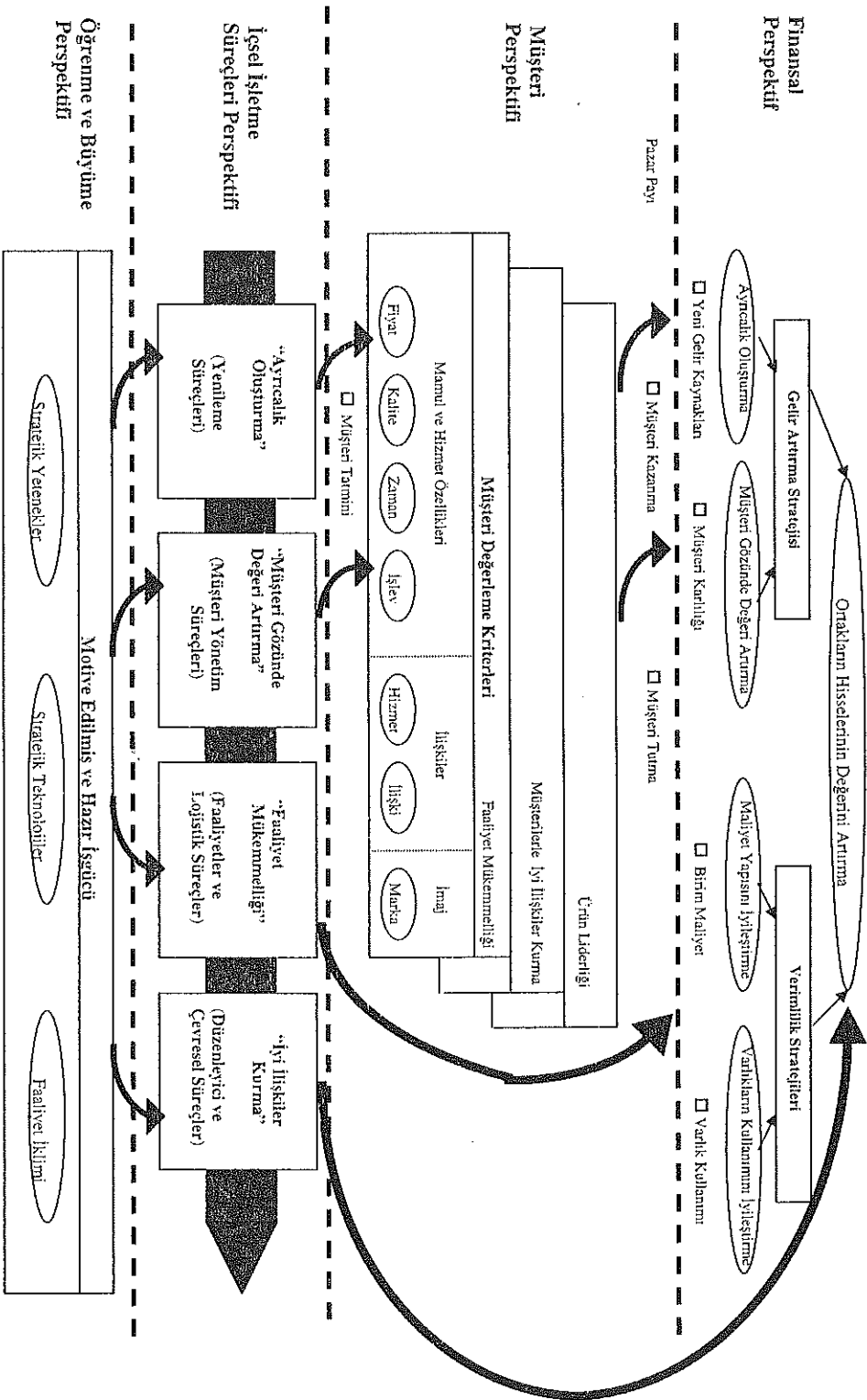
- 1)Ayrıcalık Oluşturma (building franchise); yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme.
- 2)İşletmenin Müşteri Gözündeki Değerini Artırma (increasing customer value); mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi.
- 3)Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi (achieving operational excellence); arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.
- 4)İyi Bir Şirket Üyesi Olma (becoming a good corporate citizen); dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

Şekil-1* : BSC'nin Dört Perspektifi



* Letza, 1996, s:57 ve Tsang, 1998, s:90'dan alınan bilgilerle geliştirilmiştir.

Şekil-2: Balanced Scorecard Strateji Haritası



Değer katan müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini veya yeniliği gerektiren bir stratejiyi benimseyen bir çok şirket içsel işletme süreçlerinin performansını ölçmek için, sadece faaliyetlerin kalitesini ve maliyetlerini dikkate almakla yanlış bir seçim yapmaktadırlar. Bu işletmelerde, strateji ile performans ölçümü arasında tam anlamıyla bir kopukluk yaşanmaktadır. İşletmelerin yenilik yapmayarak veya müşteri ilişkilerini geliştirmeyerek, içsel işletme süreçlerinin ölçümünde sadece süreç iyileştirme üzerinde durmaları sonucunda, büyüme stratejilerinin uygulanmasında büyük sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Farklı içsel işletme süreçlerinin iyileştirilmesinden elde edilecek finansal yararlar belirli sürelerde ortaya çıkar. Örneğin; faaliyet etkinliğindeki artıştan ve süreç iyileştirmeden doğan maliyet tasarrufları kısa vadeli, müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesinden elde edilen gelir artışı ise orta vadeli yararlar sağlar. Sürekli yenilik yapma da genellikle uzun vadede gelir ve kar marjı artışı sağlar (Norton ve Kaplan, 2001, s:94).

3.4. Öğrenme ve Büyüme Perspektifi

BSC'nin son perspektifi her işletmenin stratejisinde temel teşkil eden öğrenme ve büyüme perspektifidir. Bu perspektifte işletme yöneticileri, bir stratejinin uygulanmasına destek sağlayan, iş gören yetenek ve becerilerini, teknolojiyi ve örgüt iklimini tanımlar. Yapılan bu tanımlar, bir şirketin önemli içsel işletme süreçlerini, farklı müşteri değerlendirme kriterlerini ve müşteri ilişkilerini geliştirmesine yönelik stratejik ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi teknolojisini ve insan kaynaklarını belirlemesini mümkün kılar.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere strateji haritası, sadece stratejilerin tanımlanması ve geliştirilmesi için genel bir çerçeve sağlamanın ötesinde, işletmelerin BSC'lerinde bulunan hataların ortaya çıkarılmasını da sağlayan güçlü bir teşhis aracıdır. İzleyen kesimde strateji haritasının içeriği ve bir teşhis aracı olarak kullanılmasına yönelik bir örnek * geliştirilmiştir.

* (Kaplan ve Norton, 2001, ss:94-95) de verilen basit örneğin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur.

4.BSC Strateji Haritası Uygulama Örneği

Bir petrol şirketinin üst yönetimi Şekil-3'de görülen bölümsel strateji haritasını stratejik işletme birimlerinin (SİB) kullandığı performans ölçüm sistemleriyle (Şekil-4a ve 4b) karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda, bir SİB'de aracı şirketlerle (akaryakıt istasyonları ile) ilişkilerin stratejik bir amaç taşımadığı, diğer bir SİB'de ise aracı şirketlerle ilişkilerin performans ölçüsünün olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu SİB'ler, aracı şirketleri devreden çıkararak ürünün (örneğin benzinin) nihai tüketiciye direkt olarak satılması fikrini gerçekleştirmeyi mi düşünmüştür? Yoksa, aracı şirketlerle olan ilişkilerin artık stratejik bir anlamı olmadığını mı düşünmüştür? Söz konusu hata, şirketin strateji haritasına bakıldığına açıkça görülecektir. SİB'ler performans ölçüm sistemlerinde "kalite"yi hiç dikkate almamışlardır. Acaba SİB'ler, Şirket, Sigma'nın (ABD'de Akaryakıt Pazarlayıcıları Topluluğu) belirlemiş olduğu altı kalite düzeyini gerçekleştirdiği için, kalitenin artık stratejik bir önceliği olmadığını mı düşünmüşlerdir?

Söz konusu şirketin yönetici takımı, örgütün daha alt düzeylerinde, stratejilerin uygulanmasındaki hataları tanımlamak ve ortaya çıkan sorunları çözmek amacıyla, bölümsel strateji haritasını kullanmıştır. Aşağıda örnek firmamızın BSC strateji haritasındaki uygulamaları dört perspektif açısından açıklanmaktadır

1.Öğrenme Perspektifi:

İklim: ISO 9000 Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi uygulamaları çerçevesinde verilen eğitimle, personelin kaliteli, etkin, hatasız ve çevre dostu üretim konusunda yönlendirilmesi. Böylece örgüt içinde ortak amaç birliğinin sağlanması. Ayrıca

Rekabet: ISO uygulamaları çerçevesinde eğitilmiş olan personelin, işlevsel mükemmelliği gerçekleştirmesi sonucu üstün nitelikli mamul üretimi ile rekabet avantajı elde edilmesi.

Araçlar: Süreç geliştirme için araştırma geliştirme faaliyetlerinin yanı sıra personelin kalite kontrol çemberleri oluşturarak beyin fırtınası yapmasına olanak sağlanması. Böylece iş süreçlerinde ortaya çıkan sorunları veya sorunların kaynağını teşhis ederek süreçte iyileştirme yapılması.

2.içsel Süreçler Perspektifi:

- Piyasadaki en uzun ömürlü motor yağından %25 daha uzun ömürlü bir motor yağı üreterek rakiplere karşı “ayrıcalık” oluşturulması.
- Aracı şirketlere mal tesliminde gecikmenin önlenmesi
- Aracı şirketlerin şikayetlerinin ve isteklerinin dikkate alınması ve ilişkilerin korunması
- Aracı şirketlerin müşteri şikayetlerini ve isteklerini iletmelerini sağlama

3.Müşteri Perspektifi:

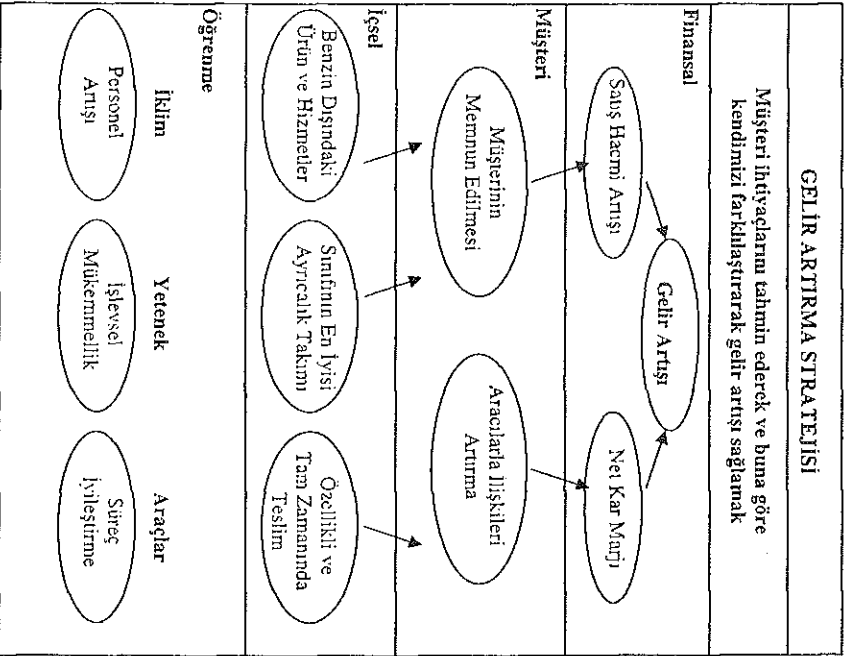
Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması: Nihai müşteri ve aracı şirketlerin istek ve şikayetlerinin içsel süreçlerin faaliyet alanına dahil etmenin yanı sıra, promosyon, kaliteli ürün, akaryakıt istasyonundan alışveriş yapmak amacı ile duran her aracın camlarının temizlenmesi gibi uygulamalarla nihai müşterilerin memnuniyetini sağlama. Ayrıca belirli satış kotalarını aşan aracı şirketlere de özel iskontolar uygulanması ve yılda bir düzenlenen bayiler toplantısında ödül verilmesi.

4.Finansal Perspektif:

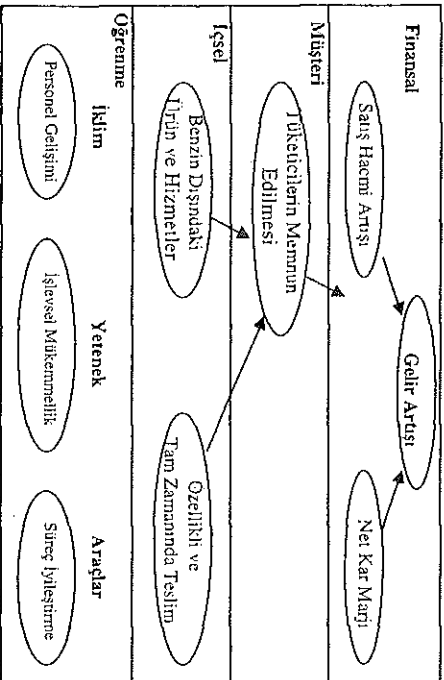
İlk üç perspektifin başarıyla uygulanması sonucunda satış hacminin, buna bağlı olarak da satış gelirlerinin artması.

Görüldüğü gibi, Şirketin dört perspektif çerçevesindeki uygulamalarını gerçekleştiren her birim, gelir artışında önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla her birimin stratejik bir önemi ve bir performans ölçüsü vardır. Oysa şirketin iki SİB’i tarafından hazırlanan performans değerlendirme tablolarından birinde aracı şirketlerin stratejik önemi, diğerinde ise aracı şirketlerle ilişkilerin geliştirilmesi için harcanan çabalar dikkate alınmamıştır. SİB’lerin performans ölçümüne dahil etmedikleri bu hususlar strateji haritasının düzenlenmesi suretiyle belirlenebilmiştir.

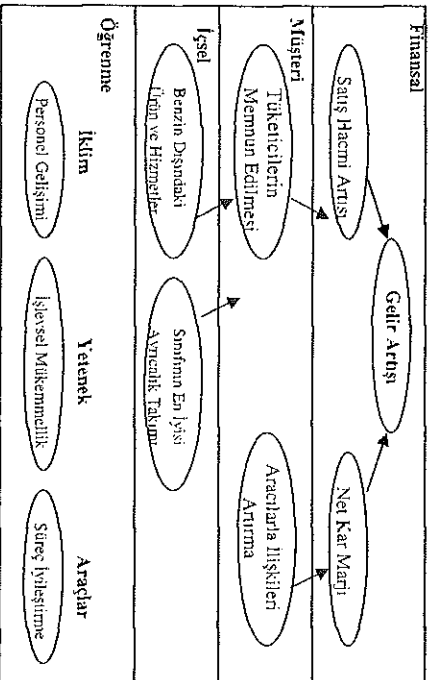
Şekil-3:Bölümsel Strateji Haritası



Şekil-4a:ŞİB A: "Araç Şirketi Elemine mi Etik?"



Şekil-4b:ŞİB B: "Mükemmelliği Başarabilirlik mi?"



5.BSC'NİN UYGULANMASINA YÖNELİK GELİŞMELER

BSC gelişim süreci açısından incelendiğinde işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir.⁴ Ancak son zamanlara kadar BSC'nin sistematik bir şekilde uygulanmasını sağlayacak programlar mevcut değildi. BSC gibi performans ölçüm sistemlerine verilen önemin artmasıyla birlikte yazılım şirketleri işletme stratejileri ile performans ölçümleri arasında bağlantı kurmaya yardımcı olmak amacıyla programlar geliştirmişlerdir (Gray, 1998, s:15). Örneğin; CorVu Corp BSC'yi bir paket program haline getirmiştir. Bu program BSC'nin performans ölçüm gruplamasına (finansal/finansal olmayan, girdi/çıkıtı ölçüleri ve içsel/dışsal ölçüler) tam anlamıyla bağlı kalmamıştır. Program şirketlerin kendilerini sektörel bazda değerlemeleri için esnek hedefler belirlemelerini mümkün kılmaktadır (Madden, 1998, s:76). CorVu'nun geliştirdiği bu program şirketin veri tabanından içsel ölçüleri alarak şirketin formüle ettiği hedeflere göre performans derecelerini otomatik olarak hesaplamakta ve güncellemektedir. Böylece kullanıcıların değerlemede yanlı davranması ve rakamlarla oynaması engellenmektedir (Teach, 1998, s:22). Yazılım ayrıca, kullanıcıların bütünsel değerlemeye katkıda bulunan farklı faktörleri analiz etme yeteneklerini de geliştirmektedir.

Gentia yazılım şirketi de bir BSC sistemi geliştirmiştir. Bu sistem, dört temel işletme perspektifi üzerine yoğunlaşmıştır: finansal, içsel işletme süreçleri, müşteri ve öğrenme/büyüme (Madden, 1998, s:76). Belki de Gentia'nın geliştirdiği ürünün en önemli özelliği David Norton ve onun danışmanlık firmasıyla yapılan işbirliğinin sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır. CorVu'nun geliştirdiği ürün daha çok rakamlara yönelik (niceliksel) olarak hazırlanmıştır. Oysa Gentia, örgüt yapısı ve şirket amaçlarını dikkate alarak ürününe niteliksel bir boyut kazandırmıştır.

People Soft şirketi ise, BSC'nin otomatik hale getirilmesine yardımcı olan bir "Şirket Performans Ölçüm Sistemi" geliştirmiştir. Bu sistem, yönetimin finansal/finansal olmayan, içsel/dışsal performans

⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz (Schwartz, 1992, s:52) (Silk, 1998, ss:38-42) (Schachtman, 1998, ss:103-108).

ölçümleri yoluyla şirket stratejisi ile çalışanların performansı arasında bağlantı kurmasını sağlamaktadır (Gautreau ve Kleiner, 2001, s:155)**.

6.SONUÇ

Performans ölçümü, stratejik değişim sürecine ilişkin bir geri bildirim döngüsünün oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, performans ölçüm sisteminin eksik veya yanlış bilgi vermesi, örgütsel öğrenme ve gelişme sürecinin sekteye uğramasına neden olur. Sistemin eksik bilgi vermemesi için, işletmenin tüm çıkar gruplarının farklı değer sistemlerini dikkate alması gerekmektedir. Bununla birlikte, dinamik bir çevrede bir performans ölçüm sistemi belirlemek ve belirli bir dönem sonunda da bunu uygulamak mümkün değildir. Bu nedenle, performans ölçütlerinin seçiminde rekabet koşulları ve bireysel öğrenme gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca, performans ölçüm sistemlerinin sürekli gözden geçirilmesi ve gelecek ölçüm gereksinimleri ile ilgili tahminler yapılması gerekir.

BSC, işletmelerin tüm bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir araç olarak; örgütün değer sistemi ile stratejisi arasında dinamik uyum sağlayan bir performans ölçüm sistemidir. BSC aynı zamanda, iş gören performansını da şirket performansına göre değerlendirmek ve iş görenleri şirket amaçlarına uygun davranmaya teşvik etmektedir.

Bu açıklamaları strateji haritası örneğimizde yer alan birimler açısından değerlediğimizde de aynı sonuca ulaşmamız mümkündür. Nitekim, rekabet koşullarının zorlaması sonucu içsel süreçler perspektifine yeni birimler eklemek ve bunlar için uygun performans ölçütleri geliştirmek gerekebilir. Öte yandan, öğrenme perspektifi şablon olarak değişmese bile, öğrenme faaliyetinin sınırsız olması nedeniyle, günün değişen koşullarına uyum sağlamak amacı ile yeni eğitim programları uygulanması gerekecektir. Benzer şekilde, müşteri beklentilerinin değişmesi, memnuniyetin sağlanması farklı uygulamalar gerektirecek, dolayısıyla bunlar için de uygun performans ölçütleri saptanması gerekecektir. Bu dinamik süreçte, performans ölçümünün tüm işletme birimlerini kapsayan bütünsel bir anlamı olduğu gerçeğinin değişmeyeceği söylenebilir.

** Söz konusu programların fiyatları: Gentia Software Inc.: 50 kullanıcı için 250.000 USD. CorVu: tek kullanıcı için 3.500 USD, altı kullanıcı için 3.000 USD/kullanıcı.

İşletmelere sağladığı bu avantajlardan dolayı BSC'nin uygulanmasına yönelik yazılım programları geliştirilmiştir ve belli başlı çok sayıda işletme tarafından da kullanıldığı bilinmektedir. Nitekim Fortune Dergisi'nin 1000 şirket üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları, Fortune 1000 şirketinin %60'ının bir kısmının BSC'yi uyguladığını bir kısmının ise uygulama düşüncesinde olduğunu göstermektedir.

BSC'nin başarı düzeyi önemli ölçüde beşeri koşulların etkisi altındadır. Bu nedenle, BSC'nin insan ilişkileri modeli çerçevesinde, işbirlikçi tarzda ve planlı bir şekilde uygulanması gerekir. Gerçekten de tüm avantajlarına rağmen yöneticilerin BSC ile ilgili bazı problemlerle karşılaşması da olasıdır.

BSC'nin dezavantajları olarak dikkate alınabilecek hususlar şunlardır (McKanzie, 1998):

- 1) *Birkaç kilit ölçüt üzerine odaklaşma*; aşırı ölçütler strateji ve amaçları bulanıklaştırabilir.
- 2) *İş görenlerin kontrol edebileceği ölçütler kullanma*; eğer iş görenler ölçütleri kontrol edemezlerse, yabancılaşma ve ters davranışlar oluşabilir.
- 3) *İletişim hatlarını açık tutma ve şirket yapı ve stratejilerindeki değişimlere göre programları sık sık revize etme.*

Ancak BSC ile ilgili yazılım programlarındaki gelişmeler, uygun planlar ve insan faktörünü sisteme adapte etmek suretiyle bu sorunların üstesinden gelinebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AMARATUNGA** ve Diğ. (2000) "Assesments Of Facilities Management Performance-What Next?" *Facilities*, Vol.18, No.1/2.
- BROWN** Jackie Brander ve Brenda McDonnell (1995) "The Balanced Scorecard: Short-term Guest or Long-Term Resident" *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Vol.07 Issuc:2
- DINESH** David ve Elaine Palmer (1998) "Management By Objectives And The Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?" *Management Decision*, 36/6.
- GAUTREAU** Andrew ve Brian H. Kleiner (2001) "Recent Trends In Performance Measurement Systems-The Balanced Scorecard Approach" *Management Research News*, Vol.24, No.3/4
- GRAY** L. (1998) "Firms Gain Balanced scorecard" *PC week*, Vol.15, No.39.

- HEPWORTH Paul** (1998) "Weighing it up-a literature review for the balanced scorecard" *Journal of Management Development*, Vol.17 No.8, MCB University Press.
- HOFFECCKER J. ve C.Goldenberg** (1994) "Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures" *Cost Management*. Fall.
- KAPLAN Robert S. ve David P.Norton** (1992) "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance" *Harvard Business Review*, January-February Vol.70 No.1.
- KAPLAN Robert S. ve David P.Norton** (1996) "The Balanced Scorecard:Translating Strategy Into Action" *Harvard Business School Press*, Cambridge, MA.
- KAPLAN Robert S. ve David P.Norton** (1999) (Balanced Scorecard), Kitap, Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık.
- KAPLAN Robert S. ve David P.Norton** (2001) "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management:Part:1" *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, March.
- LEE S.F. ve Andrew Sai On Ko** (2000) "Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis, and Implementing 'Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies' on QFD Methodology" *Managerial Auditing Journal*, 15/1/2.
- LETZA, R. Stephen** (1996), 'The Design and Implementation of the BSC" *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol:2, No:3, MBC Uni. Press.
- MADDEN J.** (1998) "Vendors Help If Measure Up With Variations On The Balanced Scorecard" *PC Week*, Vol.15, No.39.
- NEWING R.** (1995) "Wake Up To The Balanced Scorecard!" *Management Accounting*, Vol.73, No.3 March.
- SAĞMANLI, Metin ve Çağla Ersen** (2001), "Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum" *Öneri Dergisi*, Cilt:4, No:16, Haziran, Marmara Ün., SBE, İstanbul.
- SCHACHTMAN, N.**(1998), "Measure Success" *Informationweek*, Vol:706.
- SCHWARTZ, S.** (1997), "Transcending Financial Measures" *Insurance & Technology*, Vol:22, No:4.
- SILK S.** (1998) "Automating The Balanced Scorecard" *Management Accounting*, Vol.79, No.11, November.
- TEACH E.** (1998) "Who is Keeping Score" *CFO*, Vol.14, No.8.
- TSANG, Albert H.C.** (1998), "A Strategic Approach to MMP" *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol:4, No:2, MCB Um. Press.