

TC
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRK İŞLETMELERİNİN BALANCED SCORECARD YÖNTEMİ
AÇISINDAN ALTYAPI UYGUNLUĞUNUN
DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

MUSTAFA BEKMEZCİ

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN : PROF. DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ-2008

TC
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRK İŞLETMELERİNİN BALANCED SCORECARD YÖNTEMİ
AÇISINDAN ALTYAPI UYGUNLUĞUNUN
DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: MUSTAFA BEKMEZCİ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 12.03.2008-
2008/08

Prof.Dr.Nurullah GENÇ Prof.Dr.Birol BUMİN Prof.Dr.Mustafa KÖKSAL

Prof.Dr.Nihat ERDOĞMUŞ Prof.Dr.Gültekin YILDIZ

KOCAELİ-2008

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı; BSC'ı işletmelerine uyarlamak isteyen Türk işletmelerinin, BSC'ı uygulayabilecek altyapıya sahip olup olmadığını tespit etmek ve önerilerde bulunmaktır. Bu çalışmadan beklenen fayda ise yöneticilerin stratejilerini anlaşılabilir ve eyleme geçirilebilir hale dönüştürmeleri konusunda gerekli olan BSC altyapı varlıklarını etkin bir biçimde kullanmaları konusunda yol göstermesidir.

Bu çalışmada ayrıntılı bir literatür çalışması yapıldıktan sonra, yöneticilerin performans ölçümü konusunda görüşleri alınmış, performans ölçümünde kullanılan BSC'ın altyapı varlıklarının neler olduğu belirlenmiş ve işletmelerin BSC yöntemini uygulayabilecek altyapı varlıklarına sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra BSC kullanan işletmeler ile BSC kullanmayan işletmeler arasında fark olup olmadığına bakılmıştır.

Tezimin her aşamasında desteğini esirgemeyen, yönlendirici eleştirileri ve katkılarından dolayı tez danışmanım Prof.Dr. Nurullah Genç'e, Prof.Dr. A. Hamdi İslamoğlu'na, Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş'a, Yrd.Doç.Dr. Ruziye Cop'a, şükranlarımı sunarım. Derslerinden çok istifade ettiğim, Prof.Dr. Ali Akdemir'e, Doç.Dr. Cengiz Yılmaz'a, Yrd.Doç.Dr. Serap Emir ile Yrd.Doç.Dr. Özgür Erdur'a da teşekkürü borç bilirim.

Kıymetli annem, babam ve kardeşim ile çalışmalarım sırasında her türlü hoşgörüyü gösteren eşim ve oğluma da şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, bana desteklerini esirgemeyen; Tekin Bayram, Turgay Çalışkan, Bahattin Kamal ile bu çalışmayı hazırlarken eserlerinden yararlandığım bütün akademisyenlere, çalışmamın uygulama kısmını oluşturan anket formunu cevaplandırıp gönderen firma yetkililerine de teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	V
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR	IX
ŞEKİL VE GRAFİKLER	X
TABLolar	XI
GİRİŞ	XIV
1 BİRİNCİ BÖLÜM:ORGANİZASYONEL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ VE STRATEJİNİN UYGULANMASI.....	17
1.1 PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	20
1.1.1 Performans Ölçüm Sistemlerinin Gelişimi	27
1.1.2 Geleneksel Performans Ölçümlerinin Sınırlılığı	32
1.2 ETKİLİ BİR ORGANİZASYONEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ İÇİN PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİNİN TASARIMI	38
1.3 STRATEJİNİN UYGULANMASI	44
1.3.1 Stratejinin Uygulanmasında Karşılaşılan Engeller	47
1.3.2 Stratejinin Uygulanmasında Karşılaşılan Engellerin Kaldırılmasında BSC'in Rolü	49
1.3.3 BSC ve Strateji Odaklı Organizasyonlar	51
2 İKİNCİ BÖLÜM:BALANCED SCORECARD	54
2.1 BSC'İN TARİHÇESİ	54
2.2 BSC'İN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	57
2.2.1 Ölçüm Sistemi Olarak BSC	61
2.2.2 Stratejik Yönetim Sistemi Olarak BSC	62
2.2.3 İletişim Yönetim Sistemi Olarak BSC	63
2.3 BSC'İN AMACI	64
2.4 BSC'İN AVANTAJLARI	65
2.5 BSC'DA DENGED E OLAN UNSURLAR	66
2.6 BSC'A YAPILAN ELEŞTİRİLER	68
2.7 BSC'İN KULLANIM YAYGINLIĞI	70
2.8 BSC'İN BOYUTLARI	73
2.8.1 Finansal Boyut	75
2.8.2 Müşteri Boyutu	77
2.8.3 İç Süreçler Boyutu	78
2.8.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu	79
2.9 BSC ÖLÇÜTLERİNİN İŞLETME STRATEJİLERİNE BAĞLANMASI	80
2.9.1 BSC'da Kullanılan Ölçüt Çeşitleri	89
2.9.2 BSC'daki Ölçüt Sayısı	90
3 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:BALANCED SCORECARD'IN OLUŞTURULMASI.....	92
3.1 BSC'İN OLUŞTURULMASINDA DİKKATE ALINMASI GEREKEN ÖNEMLİ KISTASLAR	92
3.2 VİZYON, MİSYON, DEĞER VE STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI	93
3.2.1 Vizyon	94

3.2.2	Misyon	96
3.2.3	Değerler	99
3.2.4	Strateji	101
3.3	AMAÇLARIN TESPİTİ	103
3.3.1	Kısa Vadeli Amaçlar	104
3.3.2	Orta Vadeli Amaçlar	104
3.3.3	Uzun Vadeli Amaçlar	105
3.4	ÖLÇÜT VE HEDEFLERİN GELİŞTİRİLMESİ	106
3.4.1	Finansal Boyuta Ait Ölçüt ve Hedeflerin Geliştirilmesi	111
3.4.2	Müşteri Boyutuna Ait Ölçüt ve Hedeflerin Geliştirilmesi	114
3.4.3	İç Süreçler Boyutuna Ait Ölçüt ve Hedeflerin Geliştirilmesi	122
3.4.4	Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait Ölçüt ve Hedeflerin Geliştirilmesi	126
3.5	GİRİŞİMLER	131
3.6	BSC'İN YÖNETİLMESİ	133
3.7	BSC'İN GELİŞTİRİLMESİ	134
3.7.1	Hazırlık	134
3.7.2	Misyon ve Strateji Geliştirmek	135
3.7.3	Vizyon Konusunda Hemfikir Olup, Bir Vizyon Belirlemek ...	135
3.7.4	BSC'in Bir Taslağını Hazırlamak	135
3.7.5	BSC'ı İyileştirmek	135
3.7.6	Son Onay	136
3.7.7	Yürütme	136
3.7.8	Düzenli Gözden Geçirme	136
4	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BSC'İN ALTYAPI VARLIKLARI	138
4.1	FİNANSAL BOYUT İLE İLGİLİ ALTYAPI VARLIKLARI	145
4.1.1	Finansal Bilgi	145
4.1.2	Araştırma Geliştirme ve İyileştirme Teknikleri	149
4.2	MÜŞTERİ BOYUTU İLE İLGİLİ ALTYAPI VARLIKLARI	156
4.2.1	Kurum İmajı ve Kimliği	156
4.2.2	Marka	160
4.2.3	Entelektüel Mülkiyet	164
4.2.4	Sosyal Sorumluluk	166
4.2.5	Müşteri İlişkileri ve Geriye Bilgi Akışı	170
4.3	İÇ SÜREÇLER BOYUTU İLE İLGİLİ ALTYAPI VARLIKLARI ...	176
4.3.1	Üretim Süreci ile Kalite Kontrol ve Yönetim Sistemleri	176
4.3.2	Yönetim Süreçleri	179
4.4	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU İLE İLGİLİ ALTYAPI VARLIKLARI	182
4.4.1	Enformasyon Teknolojisi	182
4.4.2	Ağ Sistemleri	191
4.4.3	İnsan Kaynakları	194
4.4.4	Dokümantasyon Yönetimi	199
4.4.5	Organizasyon Kültürü	201
4.4.6	Yönetim Felsefesi ve Yönetim Teknikleri	209
5	TÜRK İŞLETMELERİNİN BALANCED SCORECARD YÖNTEMİ AÇISINDAN ALTYAPI UYGUNLUĞUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA	231
5.1	ARAŞTIRMANIN AMACI	232

5.2	ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	232
5.3	ARAŞTIRMANIN YARARI	232
5.4	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	233
5.5	ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	233
5.6	ARAŞTIRMANIN MODELİ	234
5.7	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	235
5.8	ÖRNEKLEM YÖNTEMİ	236
5.9	BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ	236
5.10	GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK	237
5.11	ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ YÖNTEMİ	238
5.12	İŞLETMELERİN VE ANKETİ CEVAPLANDIRAN KİŞİLERİN PROFİLİ	239
5.12.1	İşletmelerin İlk 500 Sıralamasındaki Yerleri	239
5.12.2	İşletmelerin Faaliyet Alanları	240
5.12.3	İşletmelerin Sahiplik Yapısı	241
5.12.4	İşletmelerin Ortalama Çalışan Sayısı	242
5.12.5	İşletmelerin Bulunduğu Bölge	243
5.12.6	Anketi Cevaplandiran Kişilerin Görevi	244
5.13	ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLER VE ANALİZİ	245
5.13.1	Performans Ölçümü	245
5.13.2	BSC ile İlgili Elde Edilen Veriler	253
5.13.3	BSC Kullanımı ile İlgili Elde Edilen Veriler	277
5.14	BSC YÖNTEMİNİ KULLANAN İŞLETMELER İLE BSC YÖNTEMİNİ KULLANMAYAN İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIRILMASI	290
5.14.1	BSC Yöntemini Kullanan İşletmelerde BSC'ın Boyutlarına Verilen Önem	290
5.14.2	BSC Yöntemini Kullanmadıkları Halde BSC'ın Boyutlarından Faydalanan İşletmelerde BSC'ın Boyutlarına Verilen Önem	292
5.14.3	BSC Yöntemini Kullanan İşletmeler ile BSC Yöntemini Kullanmadıkları Halde BSC'ın Altyapı Varlıklarından Faydalanan İşletmelerde BSC'ın Altyapı Varlıklarına Verilen Önem	293
5.14.4	BSC Yöntemini Kullanan İşletmelerde BSC'ın Boyutlarının Ölçüm Sıklığı	295
5.14.5	BSC Yöntemini Kullanmadıkları Halde BSC'ın Ölçütlerinden Yararlanan İşletmelerde BSC'ın Boyutlarının Ölçüm Sıklığı	296
5.14.6	BSC Yöntemini Kullanan İşletmeler ile BSC Yöntemini Kullanmadıkları Halde BSC'ın Altyapı Varlıklarından Faydalanan İşletmelerin BSC'ın Altyapı Varlıklarını Ölçüm Sıklığı	298
5.15	BSC KULLANIMLARINA GÖRE İŞLETMELERİN 2005 VE 2006 YILI PERFORMANSININ KARŞILAŞTIRILMASI	299
6	SONUÇ VE ÖNERİLER	301
7	EKLER	317
7.1	ANKET GÖNDERİLEN İŞLETMELERİN LİSTESİ	318
7.2	ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	330
8	YARARLANILAN YAYINLAR	336
9	ÖZGEÇMİŞ	350

ÖZET

Rekabetin bütün şiddetiyle yaşandığı Bilgi Çağında işletmelerin rakipleri arasında fark edilebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi tüm faaliyetlerinde yüksek bir performans göstermesine bağlıdır. Bundan dolayı işletmeler; performans odaklı olarak yönetilmeli, ortaya koydukları performans da sürekli olarak ölçülmelidir. BSC; işletmenin vizyon ve stratejisinden kaynaklanan, performans ölçütlerini içeren, strateji odaklı bir performans ölçümü yaklaşımıdır.

Bu çalışmada performans ölçümü, BSC yöntemi ve BSC'nin altyapı varlıkları ile ilgili ayrıntılı bir literatür çalışması yapılmıştır. Literatür çalışmasından sonra, her yıl olduğu gibi 2006 yılında da yayımlanan Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinde bu konularla ilgili bir anket çalışması yapılmıştır. Yöneticilerin; finansal ve finansal olmayan göstergeleri içine alan ölçütlerden oluşan performansın düzenli olarak izlenmesi, işletmelerin kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm sistemlerini kullanmaları gerektiği, ölçütlerin departmanlar arasında farklılık gösterebileceği gibi BSC'nin özünü de oluşturan bütünlük bir bakış açısına sahip olduğu görülmüştür.

Altyapı varlıkları, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan nitelikli organizasyonel değerler olarak ele alınmış, BSC'nin boyutlarına ait altyapı varlıkları literatür çalışması ve anket soruları ile belirlenmiştir. Bu şekilde bir detaylandırma ile BSC yönteminin daha kolay anlaşılması sağlanmıştır. Önemsenmeyen bir konu üzerinde düşünülmeyeceği ve bununla ilgili gerekenlerin yapılmayacağı yaklaşımından hareketle, yöneticilerin organizasyonel performansın ölçülmesinde BSC'nin altyapı varlıklarına verdiği önem araştırılmıştır. Ancak yöneticilerin BSC'nin altyapı varlıklarını önemli görmesi, o işletmede BSC'nin altyapı varlıklarının mevcudiyetini göstermez. Bundan dolayı altyapı varlıkları ile ilgili tespit edilen ölçütlerin işletmeler tarafından ölçüm sıklığı sorulmuştur. Yöneticiler BSC'nin

altyapı varlıklarına önem verdiklerini belirtmelerine rağmen, bu kriterlerin ölçümlemlerinde yeterince hassas olmadıkları gözlemlenmiştir.

BSC kullanan işletmeler, BSC kullanan birimlerinin diğer birimlerden daha etkin çalıştığını, BSC'ın faydasının beklenenden daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Ancak BSC yöntemini kullanan işletmeler ile BSC yöntemini kullanmayan işletmeler arasında BSC'ın altyapı varlıklarına verilen önem ve BSC'ın altyapı varlıklarının ölçüm sıklığı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Sonuç olarak; yöneticilerin BSC'ı uygulayabilecek entelektüel bir bakış açısına sahip olduğu ancak uygulamada bazı eksikliklerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler kendi ölçüm sistemlerini gözden geçirmeli, önem verdikleri altyapı varlıklarının ölçümlemlerini de yapmaları gerekmektedir.

ABSTRACT

Administrations' getting noticed through their rivals and going on existing depend on the condition that they show great deal of performance on all of their actions in the "Information Age" when competition is strongly felt. Because of this reason, administrations should be managed as performance focused and the performance which they show, should be measured every time. BSC is a kind of strategy focused performance evaluation approach which occurs depending on administration's vision and strategy and which includes performance measurement.

A detailed literature search, about performance evaluation, BSC managing and substructure existence of BSC, is made. After literature search as it is made every year, a public survey about these subjects was made through five hundred companies of Turkey, which was published in 2006 as well. Administrators have vision of regular control of performance which consists of evaluation including financial and intangible details, the necessity which is companies should use evaluation system organized according to their own strategy and talent, as evaluation can be different through departments, a gathered vision which is substructure of BSC, too.

Substructure existence was accepted as organizational values which are necessary for companies to maintain their functions; substructure existence, belongs to BSC sizes, is organized with search of literature and questions of public survey. Better understanding of managing of BSC is made by help of such a detailing. By keeping the concept in mind that is an uncared subject isn't thought over and the necessities about this aren't done, the importance which BSC gives to its substructure while evaluating organizational performance of administrators was studied on. Even though administrators accept that substructure existence of BSC is important, it doesn't mean substructure existence of BSC is used in the administration. Because of this measuring frequency of criteria which are determined to be related with substructure existence. Even though administrators express that they accept

substructure existence of BSC is important. It was viewed that they are not enough sensitive about measurement of these criterions.

Administrators using BSC express that their departments, which use BSC is more effective than the departments which don't use BSC and the administrators expressed that benefit of BSC is more than expected. But an important difference about the given importance to substructure existing of BSC between administrators using BSC style and administrators which don't use BSC style couldn't be found.

As a conclusion administrators have an intellectual point of view about being able to use BSC, but it was determined that there are some shortages at practice of it. Administrators should revise their measurement systems and they should make measurement of substructure existings which they accept to be important.

KISALTMALAR

ABC	: Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme
A.g.m.	: Adı Geçen Makale
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
Ar-ge	: Araştırma Geliştirme
BSC	: Balanced Scorecard
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
EVA	: Ekonomik Katma Değer
IT	: Bilişim Teknolojileri
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
LAN	: Yerel Alan Ağı
Ort.	: Ortalama
p	: Anlamlılık Derecesi
s.s.	: Standart Sapma
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜBİSAD	: Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim

ŞEKİL VE GRAFİKLER

Şekil 1 : Stratejinin Uygulanmasında Karşılaşılan Engeller.....	47
Şekil 2 : BSC'ın Boyutları	75
Şekil 3 : Strateji Haritası.....	85
Şekil 4 : BSC'ın Organizasyonda Yaygınlaştırılması (Cascading)	86
Şekil 5 : BSC'da Çift Döngülü Öğrenme Süreci	88
Şekil 6 : Performans Ölçüm Kriterleri Kaynakları	109
Şekil 7 : BSC Müşteri Boyutu – Temel Ölçütler.....	115
Şekil 8 : İşletme İçi Yöntemlerin Değer Zinciri Boyutu.....	123
Şekil 9 : Öğrenme ve Gelişme Boyutu Göstergeleri.....	127
Şekil 10 : BSC'ın Altyapı Varlıkları	144
Şekil 11 : Yönetim Teknikleri ve BSC.....	211

TABLÖLAR

Tablo 1 : Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri.....	29
Tablo 2 : Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması	31
Tablo 3 : Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi Kullanan İşletmeler ile Geleneksel Performans Ölçümü Kullanan İşletmelerin Karşılaştırılması	33
Tablo 4 : Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörler.....	43
Tablo 5 : BSC'in Dört Boyutu, Cevabı Aranılan Sorular ve Genel Ölçütler ..	73
Tablo 6 : Dört Boyutun Kullanılarak Oluşturulduğu Örnek Hedefler	83
Tablo 7 : BSC'da Finansal Boyut	113
Tablo 8 : BSC'da Müşteri Boyutu	121
Tablo 9 : BSC'da İç Süreçler Boyutu.....	126
Tablo 10 : BSC'da Öğrenme ve Gelişme Boyutu	130
Tablo 11 : Girişimlerin Amaçlar Doğrultusunda Tabloya Geçirilmesi	132
Tablo 12 : Bir BSC Uygulama Projesinin İş Akış Şeması.....	137
Tablo 13 : İşletmelerin İlk 500 Sıralamasındaki Yerleri	239
Tablo 14 : İşletmelerin Faaliyet Alanları	240
Tablo 15 : İşletmelerin Sahiplik Yapısı	241
Tablo 16 : İşletmelerin Ortalama Çalışan Sayısı	243
Tablo 17 : İşletmelerin Bulunduğu Bölge	243
Tablo 18 : Anketi Cevaplandıran Kişilerin Görevi.....	244
Tablo 19 : Performans Ölçümü Yapılmasının Nedenleri	246
Tablo 20 : Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar	247
Tablo 21 : Performans Ölçümünde Dikkate Alınması Gereken Genel Konular ile İlgili Görüşler	249
Tablo 22 : Performans Ölçümünde Dikkate Alınması Gereken Genel Konular ile İlgili Görüşlerin Test Sonuçları	252
Tablo 23 : BSC'in Altyapı Varlıklarına Verilen Önem	254
Tablo 24 : BSC'in Altyapı Varlıklarına Verilen Önemin Test Sonuçları	256
Tablo 25 : KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	257

Tablo 26 : Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi.....	258
Tablo 27 : Döndürülmüş Faktör Matrisi	259
Tablo 28 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler	261
Tablo 29 : ANOVA Analizi	261
Tablo 30 : Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları	262
Tablo 31 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler	263
Tablo 32 : ANOVA Analizi	263
Tablo 33 : Çoklu Karşılaştırmalı Tukey Testi Sonuçları	263
Tablo 34 : BSC'ın Altyapı Varlıkları ve BSC'ın Altyapı Varlıklarına Ait Ölçütler	266
Tablo 35 : Finansal Boyuta Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ve Finansal Boyuta Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı	268
Tablo 36 : Müşteri Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ve Müşteri Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı	271
Tablo 37 : İç Süreçler Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ve İç Süreçler Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı	273
Tablo 38 : Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ile Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı	276
Tablo 39 : BSC Kullanımı	278
Tablo 40 : BSC Uygulaması ile İlgili Görüşler	280
Tablo 41 : BSC Uygulaması ile İlgili Görüşlerin Test Sonuçları	281
Tablo 42 : BSC Kullanılan İşletme Birimleri	282
Tablo 43 : BSC Yöntemini Kullanmayan İşletmelerin Gelecekte BSC Yöntemini Kullanma Konusundaki Görüşleri	282
Tablo 44 : BSC Kullanımından Beklentiler	284
Tablo 45 : BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin İlk 500 İçindeki Sayısı	286
Tablo 46 : BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin Sahiplik Yapısı	286
Tablo 47 : BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin Sektörleri	288

Tablo 48 : BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin Bulunduğu Bölge	289
Tablo 49 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler	291
Tablo 50 : ANOVA Analizi	291
Tablo 51 : Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları	291
Tablo 52 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler	292
Tablo 53 : ANOVA Analizi	293
Tablo 54 : Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları	293
Tablo 55 : BSC Kullanan ve BSC Kullanmayan İşletmelerin BSC'ın Altyapı Varlıklarına Verdikleri Öneme Göre Karşılaştırılması	294
Tablo 56 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler	295
Tablo 57 : ANOVA Analizi	295
Tablo 58 : Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları	295
Tablo 59 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler	297
Tablo 60 : ANOVA Analizi	297
Tablo 61 : Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları	297
Tablo 62 : BSC Kullanan ve BSC Kullanmayan İşletmelerin BSC'ın Altyapı Varlıklarını Ölçme Sıklıklarına Göre Karşılaştırılması	298

GİRİŞ

Geleneksel işletme performans ölçümleri, maliyet ve muhasebe sistemlerine göre geliştirilmişler, sürekli gelişmekten daha çok maliyetlerin azaltılmasına odaklanmışlardır. Geleneksel işletme performans ölçümlerinde ölçüt olarak: etkinlik, karlılık gibi unsurlar kullanılmaktadır. Oysa bu ölçütler işletmelerin çevrelerini yeterince analiz edip uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri için yeterli değildir. Çünkü işletmelerin fiziki varlığı hissedilmeyen, hesaplanması zor olan; işletme çalışanlarının kabiliyetleri, müşteri sadakati, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan önemli değerleri de vardır.

Birçok işletmede maddi ve maddi olmayan değerleri kapsayan performans ölçüm sistemleri kullanılmaktadır. Ancak işletmelerin çoğunda ölçütlerin strateji ile uyumlu olması gerektiği konusu ihmal edilmektedir. Bu tür işletmeler mevcut yöntemleri performans artırma çabası olarak görmekte fakat işletme stratejisinin başarıya ulaşması için yerine getirilmesi gereken işlemleri belirleyememektedir. Bu bağlamda Balanced Scorecard (BSC) bilgi çağının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır ve sonuçta stratejinin, işletmelerin tüm kademelerinde paylaşılan ve yaşanan bir vizyona dönüştürülmesini amaçlamaktadır. İşletme stratejisinin tüm kademelerde paylaşılması ise işletmenin gelecekte varlığını sürdürmesini ve uzun dönemli rekabet yeteneği kazanmasını sağlayacaktır.

BSC; işletmenin vizyon ve stratejisinden kaynaklanan performans ölçütlerini içeren strateji odaklı bir performans yönetimi yaklaşımıdır. BSC'ın hedef ve ölçütleri, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir. "Balanced" yani dengeli sözcüğü, bu sistemin uzun ve kısa dönemdeki amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçütler, sonuç ve sonucu etkileyen göstergeler, işletme içi ve işletme dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir. BSC yönteminde işletmenin performansının ölçülmesinde dengede bulunması gereken dört boyut ele alınmaktadır; finansal durum, müşteriler, işletme içi işlemler, öğrenme ve

gelişme. BSC, işletmenin elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda maddi olmayan değerlerin gelişimini de göz önüne almasını sağlar.

Bu çalışmada; altyapı, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan nitelikli organizasyonel değerler olarak ele alınmış olup, bunun içerisinde BSC modelinin uygulanabilmesine yönelik olarak; finansal bilgi, entelektüel mülkiyet, müşteri ilişkileri ve geriye bilgi akışı, kurum imajı ve kimliği, marka, sosyal sorumluluk, organizasyon kültürü, yönetim süreçleri, üretim süreçleri ile kalite kontrol ve yönetim sistemleri, enformasyon teknolojisi, ağ sistemleri, dokümantasyon, yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri, insan kaynakları ile araştırma geliştirme ve iyileştirme teknikleri incelenmiştir.

Her yıl yapıldığı gibi 2006 yılında da Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi yayımlanmıştır. Tezin konusu bu işletmelerin, dünyanın birçok ülkesinde kullanılan BSC yöntemini uygulayabilmek için gerekli olan BSC'nin altyapı varlıklarına sahip olup olmadıklarını araştırmaktır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; organizasyonel performans ölçüm sistemlerinin gelişimi ile geleneksel performans ölçümlerinin sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiş ve geleneksel performans ölçüm sistemleri ile geleneksel olmayan performans ölçüm sistemlerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Yapılan bu karşılaştırmaya istinaden performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkat edilmesi gereken hususlar üzerinde durulmuştur. Buradan işletmelerin stratejileri ile bağlantılı olarak finansal ve finansal olmayan göstergeleri kapsayan bütünleşik performans yönetim sistemlerini kullanmalarının gerekliliği belirtilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin stratejilerini uygulamada karşılaştıkları engeller ile bahse konu bu engellerin kaldırılmasında bütünleşik bir performans ölçüm sistemi olan BSC'nin rolü açıklanmıştır.

İkinci bölümde; BSC'un tarihçesi, tanım ve özellikleri, amacı, avantajları ile BSC'a yapılan eleştiriler üzerinde durulmuştur. Daha sonra BSC'ın

finansal boyutu, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu kısaca açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, BSC'in işletmelerde nasıl oluşturulacağı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. BSC işletmenin vizyon ve stratejisinin ölçüler halinde ifade edilmesini sağladığından; BSC'in her boyutunun içinde, o boyutla ilgili stratejik amaçlar oluşturulmuş ve bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için performans ölçütleri belirlenmiştir.

Dördüncü bölümde, BSC'in altyapı varlıkları, BSC'in dört temel boyutuna göre sınıflandırılarak açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde her bir altyapı varlığının neden BSC'in ilgili boyutunun altyapı varlığı olduğu açıklanmış ve kullanılabilecek ölçütlerden örnekler verilmiştir.

Beşinci bölümde, her yıl olduğu gibi 2006 yılında da yayımlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi"nin performans ölçümü uygulamaları incelenmiştir. İlk olarak, bu işletmelerin performans ölçümü ile ilgili görüşleri, daha sonra performans ölçümü uygulamalarında kullanılan BSC altyapı varlıklarına verdikleri önem sorulmuştur. BSC'in altyapı varlıklarına önem verilmesi bu işletmelerin BSC'in altyapı varlıklarına sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Olmayan bir şeyin ölçülmesinin mümkün olmadığı düşüncesinden hareketle altyapı varlıkları ile ilgili ölçütler verilerek işletme yöneticilerinin bu ölçütleri ne sıklıkla kullandıkları sorgulanmış, böylece işletmelerin BSC'in altyapı varlıklarına sahip olup olmadığı test edilmiştir. Daha sonra işletmelerin, BSC ile ilgili görüşleri alınmış ve BSC kullanıp kullanmadıkları da sorularak BSC kullanan ve kullanmayan işletmelerin karşılaştırmaları yapılmıştır.

1 BİRİNCİ BÖLÜM: ORGANİZASYONEL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ VE STRATEJİNİN UYGULANMASI

Günümüzde küreselleşme olgusuyla birlikte dünyada rekabet her geçen gün artmakta, tüketicilerin kendi ihtiyaç ve beklentilerine uygun şekilde tasarlanarak üretilen ürünlerin talep edilmesi ürün yaşam sürelerini kısaltmakta, ürün çeşitlerinin de giderek çoğalmasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler neticesinde üreticiler, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için; çok çeşitli ürünleri, hızlı bir şekilde, uygun maliyetle ve istenilen kalite düzeyinde üreterek piyasaya sürmek durumundadır¹. Ayrıca başarılı olmak isteyen işletmelerin günümüz dünyasının belli başlı öğelerini kavramaları da bir zorunluluktur. Günümüz dünyasında²;

- Rakipler çoğalmaktadır,
- Tüm sırlar açık sırlardır,
- Yeni buluşlar evrensel hale gelmiştir,
- Bilgi bunaltmakta ve hızla eskimektedir,
- Kolay büyüme hayatı zorlaştırmaktadır,
- Müşterilerin her zamandan daha az zamanı vardır.

19'uncu yüzyılın sonlarında değişime damgasını vuran "Sanayi Devrimi" deyimi, 20'inci yüzyılın sonlarında, yerini "Enformasyon (Bilgi) Çağı" adı verilen yepyeni bir döneme bırakmıştır. Bugün, bütün ekonomik sistem bir bilgi tabanı üzerinde durmaktadır³. Bilgiyi elde etme, işleme, çoğaltma, paylaşma; başka bir ifade ile bilgiyi girdiden çıktı haline dönüştürme sürecine kadar bilgi yönetimi başarının anahtarı olmuştur. Gerçekten, dünyanın herhangi bir yerinde depolanmış farklı konulardaki bilgiye erişme ve hepsinden önemlisi çok fazla miktarda veriyi birleştirme ve çözümleme olanağı sayesinde, başkalarının sahip olmadığı ve katma değer içeren bilgiyi

¹ Mahmut Tekin vd., *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Konya: Damla, 2000, s.12.

² Arman Kırım, *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An*, 7.b., İstanbul: Sistem, 2003, s.38.

³ Alvin and Heidi Toffler, *Creating a New Civilization, The Politics of the Third Wave*, Atlanta: Turner Publishing, 1995, s.47.

üretmek artık mümkün hale gelmiştir⁴. Bilginin ilk üretim maliyeti yüksek olmasına karşın yeniden kullanılmasının maliyeti düşüktür. Bu nedenle bilgi işgücünden de mal ve hizmetlerden de paradan da hızlı yayılmaktadır. Bilginin yayılma hızı sınırsız bir toplum yaratmakta, ayrıca bilgiye erişimdeki fırsat eşitliği nedeniyle herkesin rekabet sistemine girmesinin önü açılmaktadır⁵. Dolayısıyla, bilgi insan hayatı değiştirmekte, yeni paradigmlar yaratmakta, daha önce hiç olmadığı kadar hayati öneme sahip olmaktadır.

Bilginin hızlı bir biçimde toplumdaki en küçük birime kadar ulaşabilmesi, sanayi toplumunun katı yapısının da değişmesine neden olmuştur. Bilginin sosyal organizasyonlardan toplumun bireylerine doğru akmaya başlaması sonucu, toplumsal ve bireysel bilinçlenme ile birlikte, mal ve hizmet talepleri de değişime uğramış; talebin değişimi sonucu, üretim çeşitlenmiş ve buna bağlı olarak ekonomik faaliyetlerin türü de değişmeye başlamıştır⁶. Dolayısıyla sanayi devrimi ve sanayi toplumunun insanlığa getirdiği köklü değişim ve dönüşümlere benzer bir süreç de, günümüzde yaşanmakta⁷, endüstriyel çağın rekabet ortamı yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakmaktadır. Bilgi çağında, karar almak ve bunları rakiplerinden daha hızlı uygulamak, işletmeyi hızlı hareket edebilecek şekilde yapılandırmak gerekmektedir. İşletmeler, mevcut durumlarını korumaktan ziyade geleceğe hazırlanmalı, değişim ve öğrenme konularına odaklanmalıdır.

Üretim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, müşteriye odaklanma, yeni yönetim anlayışları, sosyal, politik ve kültürel değişiklikler bilgi çağında rekabet ortamını şekillendiren ve rekabetçi ortama yön veren özelliklerdir⁸. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, küçülen ve küreselleşen

⁴ Nusret Ekin, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*, İstanbul: İTO Yayınları, 1997, s.16.

⁵ A.Semih İşevi ve Burçin Çelme, “*Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermaye ile Rekabeti Yakalamak*”, <http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf> (03.05.2006).

⁶ Nihal Kargı (Editör), *Bilgi Ekonomisi*, Ankara: Ekin, 2006, s.108.

⁷ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, İzmir: İş Bankası Yayınları, 1994, s.14.

⁸ Sait Kaygusuz, “*Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)*”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı: 1, 2005, ss.81-103.

dünyada, ekonomik sınırları ortadan kaldırmış, uluslar ve organizasyonlar arasındaki rekabetin boyut ve kapsamını genişletmiştir. Bu bağlamda rekabetin bütün şiddetiyle yaşandığı günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakipleri arasında fark edilebilmeleri; bütün faaliyetlerinde yüksek performans göstermelerine bağlıdır. İşletmelerin temel amaçları ile stratejik plan ve politikalarını gerçekleştirebilmesi ise; genel olarak işletme performansının belirlenmesi ile ortaya konulabilmektedir⁹. Bu nedenle işletmeler, performans odaklı olarak yönetilmeli, ortaya koydukları performans da sürekli olarak ölçülmelidir. Bu çerçevede, ayırım yapılmadan tüm organizasyonel süreçlerin ele alınması ve sonuçta tüm organizasyonel süreçler için “sürdürülebilir mükemmel performans” yaratılmaya çalışılmalıdır¹⁰. İşletmenin performansı; işletmenin sahiplerini, yatırımcıları, satıcı ve müşterileri, kredi veren kurum ve kuruluşları da yakından ilgilendirmektedir. Bu kişi veya kurumların verecekleri kararlarda ilk bakacakları husus işletmenin performansı olacaktır.

Yönetimin temel işlevlerinden biri olan kontrol işlevi de performans hedeflerini belirlemeyi, elde edilen performansı ölçmeyi, hedeflenen performans ile ulaşılan performansı karşılaştırarak aradaki farkı tespit etmeyi ve bu farkın ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir¹¹. Günümüzde; sektörler ve işletmeler üzerinde mevcut performansı sürekli geliştirmek konusunda artan bir baskı söz konusudur. Bu nedenle işletmeler performans amaçlarını belirlemeye öncelik vermekte, yüksek performansa odaklanmaktadır. Performansa odaklanmak ise ölçüm yapabilmekle ilgilidir. Çünkü hedeflenen performansın gerçekleşme derecesini işletmenin sahip olduğu ölçüm sistemi gösterecektir.

⁹ Muammer Zerenler, “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2005, No.:1, ss.1-36.

¹⁰ Hüseyin Kanıbir, “Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, 2004, ss.77-85.

¹¹ Robert S. Kaplan ve Anthony A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, New York: Prentice Hall, 1998, s.442.

1.1 PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Bir işletmenin başarısı dolayısıyla varlığını sürdürebilmesi o işletmenin performansına bağlıdır. Bu nedenle performans yöneticiler için önemli bir konudur. Yöneticinin görevi, etkin bir performans ölçümü ile işletmenin faaliyetlerini takip etmek, performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını sürekli izlemektir. Performans, işgören tarafından amaçların ya da görevin yerine getirilme derecesidir. Diğer bir anlatımla performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve organizasyonun amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsüdür¹². İşletmedeki her bir işgörenin performans düzeyinin artırılması veya etkin olarak kullanılması işletmenin de performansını arttıracaktır.

Performans kavramına ilişkin literatür incelendiğinde karşımıza değişik tanımlar çıkmaktadır. Bu tanımlarda etkinlik ve verimlilik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Etkinlik, işletmenin amaçlarının en az maliyetle en yüksek derecede gerçekleşme derecesidir. Verimlilik ise girdilerin çıktılara dönüşme oranıdır.

Bates ve Holton'a göre performans, birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır¹³. Bernadin performansın iş sonuçları, işletmenin stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve işletmenin elde ettiği ekonomik sonuçları ile güçlü bir bağlantı içinde olduğuna değinmiş, Brumbarch ise, performansın sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu yazmıştır¹⁴.

¹² Temel Çalık, *Performans Yönetimi*, Ankara, Gündüz, 2003, s.12.

¹³ R. A. Bates and E. F. Holton, "Computerized performance monitoring: A review of human resource issues", *Human Resource Management Review*, Volume :5, No.:4, Winter 1995, ss.267-288.

¹⁴ Bernadin, H. K., Kane J., "Performance Appraisal Design, Development and Implamentation", 1995. Aktaran: Ümit Öztürk, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, İstanbul: Sistem, 2006, s.12.

Performans, bir işgörenin davranış biçimi, belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilmesidir¹⁵. Organizasyonel boyutta ele alındığında performans; işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir¹⁶. Başka bir ifadeyle performans, bir çıktının, beklenen, istenen veya gereken ile karşılaştırılmasıdır.

Performans, kaynakların kullanımı neticesinde elde edilenlerin ölçülmesi ile anlaşılır. İşletme performansının ölçümü; işletmelerin önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaştığını belirleyen bir işlem dizisi olup, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans ölçümü, geri bildirim ve motivasyon aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır¹⁷.

Performansı etkileyen çeşitli faktörlerin bulunduğu yukarıda verilen tanım ve özelliklerden çıkarılabilir. Bu faktörler ile bu faktörlerin performansı hangi yönlerden etkilediği aşağıda belirtilmiştir¹⁸:

- *Kişisel faktörler*: Bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk.
- *Liderlik faktörü*: Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği.
- *Takım faktörü*: İş arkadaşlarının desteği.
- *Sistem faktörü*: İş sistemleri.
- *Çevre faktörü*: İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim.

Performansı etkileyen faktörlerin de göz önüne alınarak performansın ölçülmesi, öngörülen hedeflerle gerçekleştirilen hedeflerin kıyaslanması ve gelişmelerin gözden geçirilmesi lider ve yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Performans ölçümü, işletme yönetimine planlama ve karar

¹⁵ Nurullah Genç, *Yönetim El Kitabı*, Erzurum: Birey, 1994, s.161.

¹⁶ Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları, 1992, s.1.

¹⁷ Zerenler, A.g.m.

¹⁸ Ümit Öztürk, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, İstanbul: Sistem, 2006, s.17.

vermede ışık tutacak bilgileri sunar. Sistemin iyi gitmeyen yönlerinin fark edilmesini sağlayarak, gerekli müdahale ve düzeltmelerin yapılmasına olanak tanır. Böylece işletme performansının geliştirilmesi sağlanır.

Ölçme işlemi, herhangi bir varlığın veya olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesidir¹⁹. Ölçmeden yönetmek, dolayısıyla iyileştirmek mümkün değildir²⁰. Şunu da belirtmek gerekir ki ölçülemeyen hedefler slogan olmaktan ileri gidemez²¹. Bu nedenle ölçüm sistemlerinin oluşturulması işletmeler için bir zorunluluktur.

İşletme faaliyetlerinin çeşitli yönleri, gösterilen çabanın sonuçları belirli oranlar veya ölçütler şeklinde gösterilebilirse, ulaşılan başarının daha nesnel ve anlaşılabilir bir biçimde ifade edilmesi sağlanmış olur. Bir işletmenin ölçüm sistemi, hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki kişilerin davranışlarını da önemli ölçüde etkiler. Performans ölçümü sayesinde işletme içinde süreçlerde geliştirilebilecek alanlar belirlenebilir, var olan verimsizliklerin nedeni ve maliyeti ortaya konabilir ve karşılaştırma yapılabilecek standartlar oluşturulabilir²². Böylece kaynakların kullanımında etkinlik ve verimlilik arttığı gibi yönetim tarafından doğru kararların da alınması sağlanmış olur.

Etkinlik ve verimliliği artırmanın dışında işletmeler aşağıdaki nedenlerden dolayı da performans ölçümüne ihtiyaç duyarlar²³:

¹⁹ Erkan Işığışık, “*Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi*”, <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf> (24.04.2006)

²⁰ Erkan Işığışık, *Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yay., 2004, s.vii.

²¹ Nurullah Genç ve Muhsin Halis, *Kalite Liderliği*, İstanbul: Timaş, 2006, s.99.

²² Ali Çoşkun, *İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul: 2005, s.5.

²³ Bilgen Bilge, “*Performans Ölçme Sistemlerinin İncelenmesi*”, III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, (8-9 Kasım), 2001, s.125.

- *Planlama, kontrol ve değerlendirme.* Performans ölçümü, işletmenin planlama çalışmalarına yol gösterir ve sonuçların bu planlara uygunluğunun kontrolünü sağlar.

- *Değişim yönetimi.* Aktif performans yönetimi mantığı ile performans ölçüm sonuçlarına göre işletme faaliyetlerinin olumlu yönde değişimini öngörür.

- *İletişim.* Performans ölçüm sistemi, organizasyonun tüm birimlerini kapsayan ve süreçleri kontrol altına alan bir yapı oluşturmakla birlikte, birimler arasında iletişimi de sağlar.

- *Ölçme ve iyileştirme.* Performans ölçümü ile elde edilen sonuçlar işletmenin sürekli iyileştirme faaliyetleri ile rekabet gücünün arttırılmasını sağlar.

- *Kaynakların tahsis edilmesi.* Performans ölçümü üretim mekanizması içerisinde kaynakların optimal dağılımı ve kullanımı için yol gösterici olur.

- *Ölçme ve motivasyon.* Ölçüm sonuçlarının işgörenlerin başarılarını ödüllendirmesi, işgörenleri olumlu yönde motive edecektir. Ayrıca ölçüm sonuçlarının tüm birimlere ilgili oldukları çerçevede iletilmesi de motivasyon anlamında önemli katkılar sağlayacaktır.

- *Uzun döneme odaklanma.* İşletme bünyesine uygun olarak oluşturulmuş bir performans ölçüm modeli, o işletmenin uzun vadeli olarak geleceği planlamasına ve geleceği daha sağlıklı görmesine kılavuzluk edecektir

İşletmelerin günümüzde varlıklarını sürdürebilmelerinin tek yolu, kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalarından geçmektedir. Birçok işletmenin açık bir misyonunun olmasına rağmen bu işletmelerden çok azının misyonu üzerinde etkisi olup olmadığını gösteren performans ölçüm sistemleri geliştirdiğini iddia edilmektedir²⁴. İşletmeler geliştirecekleri performans ölçüm sistemlerinde

²⁴ Hoşcan Ensari, 21.yy. Okulları için Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: *Balanced Scorecard*, İstanbul: Sistem, 2005, s.90.

neyin ölçüleceğini belirlemek için işletmenin stratejileri, amaçları ve önceliklerini dikkate almak zorundadır.

Peter Drucker'e göre organizasyonun performansının ölçümü kadar önemli olan çok az konu mevcuttur ve bugün yönetim alanında en zayıf konu maalesef performans ölçümüdür. Yine Drucker, önemli performans göstergeleri olan sekiz alanda işletmelerin ölçülebilir hedeflere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; yenilik, yönetim performansı ve gelişimi, işçi performansı ile tutum ve davranışları, verimlilik, karlılık, sosyal sorumluluk, pazardaki konumu ile fiziksel ve finansal kaynaklar²⁵. Bu bağlamda performans ölçülerinde olması gereken kriterler ise aşağıda belirtilmiştir²⁶:

- Şirket performans ölçüleri, şirket hedefleri ve rakamları ile ilişkili ve karşılaştırıldığında bir anlamı olmalıdır,
- Seçilen performans ölçüleri, şirketle, bölümlerle ve bireylerle ilgili olmalı, aynı sektörde bulunsa bile seçilecek performans ölçüleri kuruma özel belirlenmelidir,
- Çıktıların ve sonuçların ölçümü yanında, başarılar ve davranışlar da ölçümde dikkate alınmalıdır,
- Performans ölçüleri, gözleme dayalı ve doğruluğu kanıtlanmış olmalıdır,
- Performans ölçüleri konusunda uygulamaya yönelik bilgilendirme yapılmalı, diğer yöneticilerin önerileri alınmalıdır,
- Kapsamlı olmalı ve performansla ilgili tüm etkileri içermelidir.

Yapılan araştırmalar Amerikan işletmelerinin %80'nin performans ölçüm sistemini değiştirmek istediğini göstermiştir²⁷. Bu durum operasyonel faaliyetlerin işletme stratejisi ile ilişkili olmamasından kaynaklanmaktadır. Performans ölçümü ile strateji arasında köprü kurulması stratejik hedeflerin

²⁵ Robert W. Allen, *A Behavior Known Performance*, Orlando, Harcourt College Publishers, 2000, s.18.

²⁶ Öztürk, s.148.

²⁷ Paul R.Niven, *Balanced Scorecard - Step by Step*, New York, John Wiley&Sons Inc., 2002, s.5.

gerçekleştirilmesini sağlayacak, memnuniyetsizliği de ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle performans ölçümü ile ilgili güçlüklerin giderilmesi performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Ölçme ile ilgili karşılaşılan sorunları özetlersek²⁸;

- Gerekli gereksiz her şeyin ölçülmesi,
- Ölçülen şeylerin şirket stratejileri ve işle ilgili olmaması,
- Ölçmenin işgörenlere ve işletmeye sağlayacağı katkının doğru anlatılmaması,
- Ölçüm sonuçlarının nasıl kullanılacağı ya da yararlanılacağına yöneticilere açıklanmaması,
- Performans ölçüleri ile diğer gözden geçirme süreçlerinin bağlantılı olmaması,
- Performans ölçümünün bireysel başarıya yönelmesi, takım temelli yönetim yapısını desteklememesi.

Ölçme ile ilgili karşılaşılan sorunların ortadan kaldırılması, işletmeye aşağıda belirtilen etki ve katkıları da sağlaması bağlamında büyük önem taşımaktadır²⁹:

- İşletmenin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmesi için performans ve verimlilik anlayışını oluşturarak tüm organizasyona yayılmasını sağlar,
- İşletmedeki girdilerin, çalışanların ve sürecin gerçekleştirdiklerinin belirlenmiş ölçütlerle karşılaştırılarak performansın kontrol altında olup olmadığını, varsa nedenleriyle birlikte sapmaların düzeylerini belirleyerek ve organizasyonun geliştirilmesini sağlar,

²⁸ Öztürk, s.148.

²⁹ Akal, s.65.

- Mevcut ve potansiyel sorunlar için erken uyarı görevi sağlaması nedeniyle gelişme gerektiren alanların saptanması doğrultusunda gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar,

- Stratejik plan ve programların hazırlanma aşamasında neyin, niçin yapılacağını, uygulama sürecinde de stratejilere uygunluk sağlanması için ne yapıldığı ve ne yapılması gerektiğinin belirlenmesini sağlayarak yönetimin planlama yeteneğini artırır,

- Yapılan çalışmaların sonucunun değerlendirilmesini ve bu sonuçların tüm organizasyona iletimini sağlayarak elde edilen başarıya herkesin katkısını göstermesi nedeniyle her düzeydeki personeli özendirici ve motivasyonu artırıcı bir etki yapar.

İşletmelerin çevresindeki gelişmeler, işletmelerin stratejilerini ve stratejik hedeflerini dinamik bir şekilde belirleyecektir. Bunun dinamik bir süreç olması, işletmenin stratejisinin değişmesi ile belli başlı temel oranların da değişmesinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin temel oranlarını çıkarıp, performans hedeflerini de ortaya koyduktan sonra, yapmaları gereken, bu hedefleri elde edebilecek “temel yetkinlikleri” geliştirmektir.

Performans ölçüm sisteminde işletmenin durumunu belirli zamanlarda denetleyebilmek ve karar vermede ışık tutacak bilgileri sağlayabilmek, kritik başarı faktörleri yanında bunları değerlendirebilmede performans göstergelerinin bulunmasını da gerektirir. Dolayısıyla stratejik hedefler temel rasyolara dönüştürülmelidir. Aslında bugünün hızla gelişen yüksek rekabet dünyasında iş yönetimi büyük ölçüde stratejik oranları belirleme ve bu oranları yönetme şekline dönüşmüştür³⁰. Bu aşamaya gelinceye kadar performans ölçüm sistemlerinin nasıl bir gelişim gösterdiği aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

³⁰ Kırım, *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An*, s.86.

1.1.1 Performans Ölçüm Sistemlerinin Gelişimi

İlk yapısal performans ölçüm sistemi, Frederick Taylor tarafından kurulmuştur. 1920 yılında Amerikan ordusu büro personelinin değerlendirilmesi ile ilk uygulama gerçekleştirilmiş, müteakiben İngiltere’de de benzer uygulamalar görülmüştür.

1950’li ve 1960’lı yıllarda basit yapıda bir performans değerlendirme uygulaması olarak başarı değerlendirme, önce Amerika’da sonra İngiltere’de uygulanmıştır. 1960–1970 yıllarında hedeflerle yönetim ve eş zamanlı olarak kritik olay tekniği ve davranış değerlendirme ölçümlerine başlanmıştır.

1970 yılında sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmıştır. 1970’lerde uygulanan performans ölçüm uygulamaları, hedeflerle yönetim uygulamalarının etkisinde gelişmiş, değerlendirme iç hedeflerle kısıtlı kalmıştır.

Performans değerlendirme sistemi, 1980’lerde performansa dayalı ücret sistemleri ile yeni bir boyut kazanmıştır. Değerlendirme yaklaşımı, iş tatmini, iş yükü, iş hacminin gelecek için mutabık kalınan hedeflerin değerlendirme periyodu içinde gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmış, değerlendirme planlarına performans değerlendirme faktörü olarak iş hacmi, iş kalitesi, iş bilgisi, güvenilirlik, yeniliğe açıklık, kadro yetiştirme ve iletişim faktörleri dâhil edilmiştir.

1980’li yılların sonu ile 1990’lı yılların başlarında, yeni dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucu olarak, muhasebe temelli performans ölçüm sistemlerinin yetersizlikleri belirtilmeye başlanmış, yeni üretim teknolojileri ve felsefesi uygulanmaya başlanmış, değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmış, işletmeler başarılarını devam ettirmek

ve arttırmak için yeni ölçütler koyma zorunluluğunda kalmışlardır³¹. Bu ölçütler arasında; kalite, yenilik, yaratıcılık, esneklik, müşteri tatmini gibi finansal olmayan faktörler ön plana çıkmıştır.

İşletmelerdeki performans anlayışı yönetim konusundaki gelişmelerle paralellik göstermektedir. Tablo.1 çeşitli yazarlarca ele alınan performans ölçütlerini yıllar bazında ortaya koymaktadır.

Tablo.1’de de görüleceği üzere performans ölçümü konusundaki gelişmelerin üç aşamadan geçtiği söylenebilir³²:

- Geleneksel ölçümler,
- Geleneksel olmayan ölçümler,
- Bütünleşik ölçümler.

Geleneksel performans ölçüm sistemleri daha çok girdi ve verimlilikle ilgili göstergelere odaklanmış, maliyetlere dayalı prosedürler ve teknikler, kesin ve objektif olmalarından dolayı performans ölçüm sistemlerinde uzun süre etkinliğini sürdürmüştür. Bununla ilgili olarak finansal tabloların analizi, artık gelir, ekonomik katma değer gibi yöntemler geliştirilmiştir. Ancak bu yöntemler, sadece geçmişte neler olduğunu belirttiğinden gelecekle ilgili tahmin yapma konusunda yetersiz kalmıştır.

³¹ Ebru Tümer Kabadayı, “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2002/6, ss.61-75.

³² A. Erdinç Emrem, *Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü*, Basılmamış Doktora Tezi, 2002, s.17.

Tablo 1 : Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri

Yazar(lar)	Yıl	Performans Ölçütleri
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella ve Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma maliyetleri+değerleme maliyetleri+hata maliyetleri)
Richardson,Taylor ve Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro ve Bohn	1985	Maliyet-teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi ve güvenirliliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet=değerleme maliyeti+koruma maliyeti+hata maliyeti
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Munir Ahmad ve Nasreddin Dharf		Ürün çeşidi, teslim süresi, esneklik, kalite, verimlilik
Ferfows ve De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller ve Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
Rajan Suri ve Ramakrishna Desiraju		Esneklik, üretim süreci esnekliği, ürün teslim süresi, ürün çeşitliliği
New	1992	İşleme süresi, teslimat güvenirliliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik), kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza vd.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Marcello Braglia ve Alberto Petroni		Üretkenlik, esneklik, üretim süreci hızı, ürün teslim süresi, depolama süresi, yeni ürün sunumu
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenirliliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New ve Szwejcowski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti
Parker ve Wirth		Üretim esnekliği, süreç esnekliği, yeni ürün sunumu, teslimat süresi

Kaynak: Ebru Tümer Kabadayı, “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2002/6, ss.61-75.; Muammer Zerenler, “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2005,1, ss.1-36.

Finansal ölçütlerin mali politika ile ilgili olması³³, sağladığı katkıların sınırlı olması³⁴, müşteri ihtiyaçlarının tatmini ve müşterinin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmeye herhangi bir veri sağlamaması geleneksel performans ölçme sistemlerinin en önemli eksikliği³⁵ olarak karşımıza çıkmaktadır.

Finansal ölçütlerin yetersiz kalmasından dolayı işletmeler başarılarını devam ettirmek için yeni ölçütlere odaklanmak zorunda kalmışlardır. Bu ölçütler arasında insan kaynakları, veri tabanları ve bilgi sistemleri, müşteri ilişkileri, inovasyon kabiliyeti gibi uzun vadeli değer üretimini tetikleyen, finansal olmayan ölçütlerin ön plana çıkması neticesinde geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri doğmuştur.

Geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri; yönetici ve işgörenlerin karar vermesini kolaylaştıran, işletme stratejileri ile bağlantılı ölçümler olup, piyasa dinamiklerine göre değişebilen, bu özelliği ile hızlı gelişmeye karşı da uyum sağlayabilen ölçüm sistemleridir.

Geleneksel performans ölçümleri ile geleneksel olmayan performans ölçümlerinin özelliklerinin karşılaştırılması Tablo.2'de gösterilmiştir.

Üçüncü aşama olan bütünleşik performans ölçüm sistemleri ise finansal göstergelerin yanında finansal olmayan göstergeleri de dikkate alan, kısa vadeli amaçlarla uzun vadeli amaçlar arasında dengeli ölçümler yapan, performans verilerini açık olarak paylaşan, stratejinin anlaşılmasını sağlayan, kurumsal performans ölçümleri ile işletme bölümlerinin performans ölçümleri arasında bağlantı kuran, stratejik amaçlarla ilgili ödül sistemini açık bir şekilde belirleyen ölçüm sistemleridir.

³³ Louise Kloot ve John Martin, “*Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government*”, Management Accounting Research, Vol:11, 2000, ss.231-251.

³⁴ Hilmi Yüksel, “*Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı*”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 2004, ss.143-154.

³⁵ Muhittin Şimşek, *İş Hayatında Önce İnsan*, İstanbul: Hayat, 2006, s.172.

Tablo 2 : Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçümü	Geleneksel Olmayan Performans Ölçümü
Geçmiş tarihli geleneksel muhasebe sistemine dayanmaktadır.	İşletme stratejisine dayanmaktadır.
Temelde finansal ölçütlerdir.	Temelde finansal olmayan ölçütlerdir.
Orta ve yüksek kademedeki yöneticiler amaçlanmıştır.	Tüm çalışanlar amaçlanmıştır.
Geçmiş göstergeler (haftalık veya aylık)	Anlık göstergeler (saatlik, günlük)
Çalışanların gelişimi engellenmektedir.	Çalışanların iş tatmini olumlu etkilenmektedir.
Atölye düzeyi ihmal edilmiştir.	Genellikle atölye düzeyinde kullanılmaktadır.
Sabit bir biçimi vardır.	Gereksinimlere göre düzenlemeler yapılabilir.
Zaman içinde değişim göstermez.	Zaman içinde değişim gösterebilir.
Temelde performansın izlenmesi amacını kapsar.	Performansın geliştirilmesini kapsar.
TZÜ,TKY gibi yaklaşımlara uygulanamaz.	TZÜ,TKY gibi yaklaşımlara uygundur.
Bölümler arasında farklılık göstermez.	Bölümler arasında farklılık gösterebilir.
Sürekli gelişmeyi engeller.	Sürekli gelişimin başarılmasında destek olur.

Kaynak: Hilmi Yüksel, "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi," KHO Bilim Dergisi, Cilt:11,Sayı:2, 2003,ss.85-99.

Bu özelliklerinden dolayı bütünleşik performans ölçüm sistemleri; "dengeli" ve "çok boyutlu" performans ölçümlerinin temelini oluşturmuştur. Böylece, işletmelerin, performans ölçüm sistemlerini yeniden tasarlamaları veya geliştirmelerini sağlayacak yönetim süreçleri önerilmiştir³⁶. BSC (Kaplan ve Norton,1992), performans prizması (Kennerly ve Neely, 2000), performans ölçüm matrisi (Keegan vd., 1989) ve Smart piramidi (Lynch ve

³⁶ Mikko Leinonen, "A Survey on Performance Measurement System Design and Implementation", <http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/MLReno.pdf> (25.04.2005).

Cross, 1991) bunlara örnek olarak verilebilir³⁷. Bu yaklaşımlar öncelikle stratejinin netleştirilmesi, stratejiye uygun kritik başarı faktörlerinin ortaya konması ve kritik başarı faktörlerine uygun ölçütlerin tanımlanması bakımından birbirleri ile benzerlik göstermektedir³⁸. Bu modellerde; finansal ölçütlerin yanında işgörenler, işletmenin iç süreçleri ve çevre ile ilgili göstergelerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Performans ölçümünde sadece finansal ölçütleri kullanan işletmelerle bütünsel performans ölçüm sistemini kullanan işletmeler arasındaki farkları ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada Tablo.3'de gösterilen sonuçlar elde edilmiştir.

1.1.2 Geleneksel Performans Ölçümlerinin Sınırlılığı

İşletmeler, artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans ölçüm sistemlerinin tasarımını bütünsel olarak düşünmelidir. Eldeki kanıtlar göstermektedir ki yöneticilerin zihnini stratejik konular yerine kısa dönemli bütçeler ve eylemsel konular meşgul etmektedir. Ayrıca herhangi bir sorun ortaya çıktığında yöneticiler kendilerini yenilemek yerine ekonomiyi dikkate almaktadırlar. Böylesine bir yaklaşım ise uzun vadede değer yaratan stratejiler ile uygun düşmemektedir.

Günümüzde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümleri, işletmelerin performanslarını değerlendirmede yetersiz kalmaktadır. Finansal verilere odaklanmak ise kolektif faaliyetlerde tek taraflı bir bakış açısı yaratmakta dolayısıyla etkili bir koordinasyon da zorlaşmaktadır³⁹. Bugün iş dünyasının tek evrensel dili olan mali muhasebe bir faaliyetin finansal boyutlarının bir anlık durumunu vermekte, bu koşulların nasıl ortaya çıktığını

³⁷ Miral Metawie and Mark Gilman, "Problems with the Implementation of Performance Measurement Systems in the Public Sector Where Performance is Linked to Pay : A Literature Review Drawn from the UK", <http://www.kent.ac.uk/kbs/crbp/pdf/Paper%20-%20Miral%20Metawie.pdf> (20.04.2006).

³⁸ Paula Mettinen, "Design and Implementation of a Performance Measurement System for a Research Organization", http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittariimi/julkaisut/milan_p.pdf (25.04.2006).

³⁹ Fredrick Nilsson ve Nils-Göran Olve, "Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management", European Management Journal, Vol:19, No:4, 2001, ss.344-358.

anlatmamaktadır⁴⁰. Mali muhasebede, karlılık, bilanço büyüklüğü, satışlar, maliyetler, üretim vb. rakamlar performans ölçümü maksadıyla kullanılmaktadır. Çoğunu işletmelerin mali tabloları ya da yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla takip edebildiğimiz bu performans ölçüm kriterleri, gerçekte geçmişteki performansı göstermektedir. Örneğin, yöneticilerin davranışları neticesinde yaratılan veya kaybedilen değerler finansal tablolarda görülmemektedir. Ayrıca; tedarik süresinin kısaltılması, üretim planlarına uyum gibi faaliyetler, işletmenin başarısına önemli bir katkı sağlamasına rağmen, bu tür faaliyetlerin finansal başarı olarak nitelendirilmesi oldukça güçtür. Dolayısıyla sadece finansal verilerden yola çıkarak analiz yapmak işletmenin gelecekteki durumu hakkında pek fazla fikir vermemektedir.

Tablo 3 : Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi Kullanan İşletmeler ile Geleneksel Performans Ölçümü Kullanan İşletmelerin Karşılaştırılması

Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi Kullanan İşletme	Geleneksel Performans Ölçüm Sistemi Kullanan İşletme
Strateji ile bağlantılı olarak finansal ve finansal olmayan göstergeleri içine alan ölçütlerden oluşan performansı düzenli olarak izler.	Sadece finansal ölçüm yapar.
Kısa ve uzun dönemli amaçlarla dengeli ölçümler yapar.	Kısa döneme odaklanır.
Performans verileri açık olarak paylaşılır.	Performans verileri saklanır, korunur.
Organizasyonel performans bütünleşik bir bakış açısıyla tartışılır.	Performans tartışmaları tek bir konu üzerinde yoğunlaşır.
Stratejilerin anlaşılabilirliği ve kabulü yüksektir.	Stratejilerin anlaşılması konusunda tutarsızlık vardır.
Kısım, bölüm, takım ve yapısal performans ölçümleri birbirleri ile bağlantılıdır.	Birimler arasında bağlantı yoktur.
Bilgiye erişme gücüne sahip çalışanlar dengeli karar verebilir.	Bürokratik karar prosesi organizasyon kararlarını zorlaştırır.
Çalışanlar stratejik amaçlarla bağlantılı ödül sistemini açık bir şekilde görür.	Performans yönetim sistemi ve ödül sistemi önemli çatışmalara neden olabilir.

Kaynak: A. Erdinç Emrem, Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü, Basılmamış Doktora Tezi, 2002, s.20.

⁴⁰ Peter Senge, *Beşinci Disiplin* (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), 12.b., İstanbul: YKY, 2004, s.291.

Üretimdeki maliyet muhasebesi uygulamaları üzerinde yapılan bir araştırma, geleneksel yönetim muhasebesi uygulamalarının sağladığı bilgilerin, hiç bilgi alamamaktan daha kötü olduğunu göstermiştir. Bu araştırmada; yönetim muhasebesi bilgilerinin yöneticilerin pazarlama karması unsurları ve işletme süreçleri konusunda hatalı verilerle karar almasına yol açtığı, sadece sezgilerle alınacak kararların bile maliyet muhasebesi verilerine göre alınan kararlardan daha iyi sonuçlar verdiği tespit edilmiştir⁴¹. Sadece bu araştırma bile finansal ölçülerin bir işletmenin rekabetçi ortamlarda izlediği yolu yönlendirme ve değerlendirmede ne kadar yetersiz kaldığını göstermektedir.

Amerikan endüstrisinde de yaşanan birçok problemin işletmelerin performansının ölçülmesinde finansal ölçülere aşırı derecede önem verilmesinden kaynaklandığı belirtilerek eleştirilmiştir. Amerikan işletmeleri tarafından yapılan yatırımları Japon ve Alman işletmeleri ile karşılaştıran Porter şu sonuçları elde etmiştir⁴²:

- Amerikan sistemi, geri getirisi daha kısa dönemde olan yatırımlara daha çok önem verdiği için uzun dönemli yatırımları daha az desteklemektedir,
- Amerikan sistemi, kısa dönemde getirilerinin ölçülmesi zor olan ürün veya süreç yenilemesi, işgörenlerin yeteneği, müşteri tatmini gibi soyut değerlere daha az yatırım yapmaktadır,
- Amerikan sistemi, kolaylıkla değer kazanabilen aktiflere daha çok yatırım yaparken, getirilerinin ölçülmesi daha zor olan iç gelişme projelerine daha az yatırım yapmaktadırlar.

İşletmenin tüm bölümleri için önceden belirlenmiş standart bir biçimin kullanılması geleneksel performans ölçüm sistemlerine yöneltilen diğer bir

⁴¹ Jeffrey Pfeffer, *Rekabet Üstünlüğün Sırrı: İnsan* (Çev.Sinem Gül), İstanbul: Sabah, 1995, s.154.

⁴² Rajiv D. Banker et.al., “A Balanced Scorecard Analysis of Performance Metrics”, European Journal of Operational Research, Vol.:154, 2004, ss.423-436.

eleştiri konusudur. Oysa işletmedeki her bir bölümün ölçütleri aynı olmayabilir. Her bölüm için standart bir raporlama sisteminin kullanılması; esnekliği ortadan kaldırmakta, her bölümün kendine has özelliklerini, önceliklerini ve katkılarını dikkate almamaktadır.

Finansal ölçütlere çok fazla önem verilmesine yöneltlen eleştirilerden diğerleri de aşağıda maddeler halinde verilmiştir⁴³:

- *Finansal ölçütler bugünün iş gerçekleri ile uyumlu değildir.* İşgörenlerin fikirleri, müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkiler, organizasyonun sahip olduğu bilgi teknolojileri, yenilik ve kalite kültürü gibi konular günümüzün değer yaratan unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel finansal ölçümler ise bir önceki dönem işletme performansının iç süreç standartları ile karşılaştırılması fikrine dayanmaktadır.

- *Finansal ölçütler geçmiş hakkında mükemmel bilgiler sunarken gelecek hakkında pek fikir vermezler.*

- *Fonksiyonel organizasyon birimlerini güçlendirir.* Finansal durumlar normalde fonksiyonel alanlarla ilgilidir. Genellikle organizasyondaki her bir bölüm kendisiyle ilgili konular ile ilgilenir, organizasyonda bütünlük sağlanmaya çalışılır. Ancak günümüzde birçok fonksiyonel alanda takımların bir araya geldiğini, problemleri daha önce hiç düşünülmeyen şekilde çözdüklerini görüyoruz. Geleneksel finansal ölçüler ortaya konan böyle bir duruma doğru bir şekilde değerlendirecek veya ilişkilerin maliyetini hesaplayabilecek bir güce sahip değildir.

- *Uzun vadeli düşünmeyi engeller.* Bazı değişim programlarının özellikleri organizasyonun kısa dönemli finansal durumuna önemli bir şekilde pozitif etki yaparlar. Bununla birlikte bu maliyet kesintilerinin etkileri, araştırma-geliştirme, müşteri ilişkileri yönetimi gibi faaliyetlerde kendini gösterir. Bu kısa süreli kazanımlara odaklanılarak uzun dönemde elde edilecek değerlerden vazgeçmek organizasyon kaynaklarının optimum bir şekilde kullanılmasını etkileyecektir.

⁴³ Niven, s.6.

- *Organizasyonun bazı seviyelerinde finansal ölçülerin kullanılması uygun değildir.* Finansal raporlar doğaları gereği özet bilgi sunarlar. Bu finansal raporlar organizasyona yayımlandığı takdirde de birçok işgören ve yönetici, karar veremeyecek kadar çok, ne işe yaradığı anlaşılmayan veya işe yaramayan bilgileye boğulacaktır. Oysa organizasyonun tüm seviyelerinde işgörenlerin kendi performansını bilmeye ihtiyaçları vardır.

Tek tip ölçütlerin anlaşılabilir performans hedefleri oluşturamayacağı ya da işletmelerin kritik alanlara odaklanmasını engellediği açıkça ortadadır. Bu bağlamda işletmeler fiziksel varlıklarının yanında; çok sayıda müşteriye ulaşabilme, müşterilerle sık ve anlamlı temaslarda bulunabilme yeteneği, müşteriler ve müşterilerin iş problemleri hakkında detaylı bilgiye sahip olma ve belli bir alanda kompetan olması konusunda sahip olduğu ün ile yine işletmenin tedarikçiler, imalatçılar ve müşterilerden oluşan zincirde avantajlı bir konumu işgal etmesi, rekabete göre güçlü bir piyasa konumu, başkalarının kullanmak zorunda olduğu geçiş kapısı olma durumu; üçüncü kişilerle olan ilişkileri, kurulu ekipmanları, pazarda olup bitenleri görebilme ayrıcalığı teknik know-how, yazılım ve sistemler⁴⁴ gibi bilançoda yer almayan ancak geleceğin rekabetçi ortamında başarıya ulaşması konusunda hayati önem taşıyan, maddi olmayan değerlerinin de farkına varmaya başlamışlardır.

İşletmeler, performans ölçümünde, muhasebe sistemlerinin ilerisine gitmeli ve faaliyetlerini kontrol etmek için yönetim, müşteri şikâyetleri, çalışanların morali, çevrim süresi gibi konuları da değerlendirmelidirler⁴⁵. İşletmelerin bu becerilerini harekete geçirmeleri fiziksel ve finansal varlıklarını değerlendirmeleri ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmıştır.

Ernst&Young's Center for Business Innovation tarafından 1998 senesinde yapılan "Measures That Matter" başlıklı araştırma; organizasyonel

⁴⁴ Arman Kırım, *Mor İneğin Akıllısı*, 30.b., İstanbul: Sistem, 2004, s.125.

⁴⁵ Hilmi Yüksel, "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi", KHO Bilim Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2003, ss.85-99.

yatırımcıların, belli bir firmanın hisse senetlerine yatırım yaparken, finansal olmayan ölçümlere ortalama 1/3 oranında ağırlık verdiklerini ortaya koymuştur. Daha da önemlisi, söz konusu araştırmada, yatırımcıların bu türden ölçümleri kullanma eğilimleriyle, verdikleri kararların doğruluğu arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur. Araştırmada ortaya konan 39 adet finansal olmayan gösterge arasında; firma stratejisinin kalitesi ve uygulanması, yönetimin güvenilirliği, gelişime yatkınlık, yetenekli işgörenleri çekebilmesi, sosyal ve çevreci politikalar, alınan kalite ödülleri gibi unsurlar yer almaktadır⁴⁶. Benzer bir şekilde Banker vd. son beş yıl içinde; BSC kullanıcılarının %74'nün, BSC kullanıcısı olmayan işletmelerin ise %35'nin, finansal olmayan performans ölçütlerinin kullanımını arttırdığını tespit etmişlerdir⁴⁷.

Bütünleşik performans ölçüm sistemlerinden biri olan BSC yöntemi, finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de göz önüne almaktadır. BSC, müşteri tatmini, işletmenin iç süreci ve işletmenin yenilik ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin operasyonel ölçütler ile finansal ölçütleri bütünleştirmektedir. BSC'nin bu özelliklerinin işletmenin stratejisi ile ilişkilendirilmesi de önemli bir noktadır.

BSC, organizasyonlara iki önemli konuda yardımcı olur⁴⁸:

- Etkili bir organizasyonel performans ölçümü,
- Stratejinin uygulanması.

Müteakip maddelerde, etkili bir organizasyonel performansın ölçümü için performans ölçümlerinin tasarımında dikkate alınması gereken hususlar konusunda bilgi verilecek, daha sonra strateji ve stratejinin uygulanmasında karşılaşılan engeller ile BSC modelinin uygulanması ile bu engellerin

⁴⁶ Fatih Yavuz, "Garantide Balanced Scorecard Uygulamaları", Kalite Kongresi 2000 Bildirisi.

⁴⁷ Rajiv Banker, Surya Janakiraman ve Constantine Konstans, "Performance Measures and the Balanced Scorecard", http://www.fei.org/rf/download/Balanced_Scorecard_Results.pdf (25.04.2006).

⁴⁸ Niven, s.3.

kaldırılmasında BSC'ın rolünden bahsedilecektir. Ayrıca stratejilerini başarıyla uygulayan işletmelere BSC'ın nasıl bir katkı sağladığından bahsedilecektir.

1.2 ETKİLİ BİR ORGANİZASYONEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ İÇİN PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİNİN TASARIMI

Bilgi çağında işletmelerin stratejik hedeflerini başarmak konusunda performanslarını ölçmesi daha da önem kazanmıştır. ABD'de yapılan bir araştırmaya göre işletmelerin sadece %35'i performans ölçüm sistemlerini verimli veya çok verimli bulduklarını belirtmişlerdir⁴⁹. Bunun en büyük nedeni son yıllarda iş metotlarının değişmesine rağmen halen geçmişin performans ölçüm sistemlerinin kullanılmasıdır. Bu nedenle işletmelerin mevcut performans ölçüm sistemlerinin kullanılabilirliğini sürekli gözden geçirmesi gerekmektedir.

İşletmeler hedeflerini net bir şekilde tanımlamalı ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemleri de doğru bir şekilde belirlemeleri hayati önem taşımaktadır. Yöneticilerin karar verme aşamasında kullandıkları veriler geçmişe dönük olmamalı, geleceğin belirsizliklerine karşı da işletmeyi hazır tutmalıdır. Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dengeyi sağlayacak şekilde finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütler de dikkate alınmalıdır⁵⁰. Dolayısıyla işletmeler performans ölçüm sistemlerini tasarlarken, organizasyonel deneyimlerden dersler çıkarmalı, günü kapsamlı bir biçimde tahlil etmeli ve geleceğin belirsiz ekonomik ve teknolojik koşulları içinde olası gelişmeleri olabildiğince doğru öngörebilmelidir⁵¹.

Performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. Performans ölçümü, bir faaliyetin etkinliğinin ve etkenliğinin niceliksel olarak belirlenmesi; performans ölçütü, bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğinin

⁴⁹ Niven, s.xi.

⁵⁰ Clemens Lohman et.al, "Designing a Performance Measurement System: A Case Study", European Journal of Operational Research, Vol.:156, 2004, ss.267-286.

⁵¹ Adem Öğüt, *Bilgi Çağında Yönetim*, 2.b., Ankara: Nobel, 2003, s.3.

niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan gösterge; performans ölçüm sistemi de bir faaliyetin etkinliğini ölçmede kullanılan göstergeler setidir⁵².

Performans ölçüm sistemi, işletmenin performansını bir bütün olarak ölçer. Bu sistem oluşturulurken; işletme içi (vizyon, strateji, çalışanların beklentileri, geleceğe ilişkin beklentileri vb.) ve işletme dışı (pazar koşulları, rekabet düzeyi vb.) birçok konu ele alınmalıdır. İşletmenin iç çevresinin ve dış çevresinin analizi yapılmalı, kritik başarı faktörleri ile bunlardaki gelişme ve değişimler dikkate alınarak belirlenmelidir. Kritik başarı faktörlerini tanımlamanın bir yolu stratejik planlama sürecinin incelenmesi, ikinci bir yaklaşım da rekabete dayalı yaklaşımların incelenmesidir. İşletmeler performans ölçüm sistemlerine uygun olarak kritik başarı faktörlerini geliştirmek mecburiyetindedir. Kritik başarı faktörleri, stratejik planlarla performans ölçüm sistemleri arasında önemli bir bağlantı kurmaktadır⁵³. Kritik başarı faktörlerinin yanında, işletmenin durumunu denetleyebilmek, karar verirken ışık tutacak bilgileri elde edebilmek için performans göstergeleri de bulunmalıdır.

Bourne vd. performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesini; performans ölçütlerinin tasarımı, uygulanması ve kullanılması olmak üzere üç temel aşamada değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir⁵⁴. Tasarım aşamasında hedefler ile ölçütler tanımlanır. Uygulama aşaması, verilerin toplandığı, toplanan bu verilerin işlemde geçirildiği sistemler ile ölçütlerin sürekli kullanımına imkân veren bir evredir. Performans ölçütlerinin kullanılması aşamasında yöneticiler, faaliyetlerin etkin ve verimli olup olmadığını ve stratejinin başarıyla uygulamaya konulup konulmadığını ölçütlerin sonuçlarını gözden geçirerek değerlendirirler⁵⁵. Neely vd. göre ise

⁵² Yüksel, "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi".

⁵³ Matt H. Evans, "What are Critical Success Factors?", http://www.exinfm.com/pdffiles/dba_pms.pdf (20.04.2006).

⁵⁴ M. Bourne vd., "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", International Journal of Operations&Production Management, Vol:20, No:7, 2000, ss.754-771.

⁵⁵ Lohman vd., A.g.m.

performans ölçümü; performans ölçüm sistemlerinin tasarımı, uygulanması, kullanımı ve sürdürülmesi olmak üzere dört aşamada ele alınabilir. Bu aşamalar; personel, süreçler, altyapı ve kültür konularıyla da yakından ilgilidir⁵⁶.

Performans ölçüm sistemlerinin yapılandırılmasında literatürde birçok farklı örnek vardır. Her ne kadar bu çalışmalarda farklı metotlar kullanılsa da birçoğunda stratejinin netleştirilmesi, başarı faktörlerinin belirlenmesi gibi benzerlikler bulunmaktadır. Grady'ye göre bir işletmede performans ölçüm sürecinin temel adımları; stratejik amaçların ve hedeflerin saptanması, performans ölçütlerinin belirlenmesi, somut hedeflerin tespiti, ölçüm sonuç bilgilerinin elde edilmesi, bu bilgilerin raporlanması ve iyileştirme önlemlerinin alınmasından oluşmaktadır⁵⁷. Bu konuyla ilgili Leinonen'in modeli aşağıda sunulmuştur⁵⁸:

- Stratejinin ve vizyonun netleştirilmesi,
- Süreçlerin tanımlanması,
- Başarı faktörlerinin onaylanması,
- Ölçütlerin belirlenmesi,
- Ölçütlerin üst kademeden tüm alt kademelere iletilerek yaygınlaştırılması,
- Raporlama prensiplerinin tanımlanması,
- Bilgilerin nasıl toplanacağı ve sonuçlarının nasıl rapor edileceğinin belirlenmesi.

⁵⁶ Andy J. Neely, vd., "Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach", International Journal of Operations&Production Management, Vol:20, Issue:10, 2000, ss.1119-1145.

⁵⁷ M. W. Grady, "Performance measurement, implementing strategy", Management Accounting, June, 1991, ss.49-53.

⁵⁸ Paula Mettinen, "Design and Implementation of a Performance Measurement System for a Research Organization", http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/milan_p.pdf (25.04.2006).

İşletmeler, performans ölçüm sistemlerini yapılandırabilmek için genel olarak aşağıdaki adımları takip edilebilir⁵⁹:

- İşletme misyonunu belirleme ya da amacı ifade etme,
- Organizasyonel hedefleri belirlenme,
- İşletme içindeki her bir ana birim ve alt birim için hedef ve eylem planlarının yapılması,
- İşgörenlerin kendi hedeflerini belirlemesi,
- İşletme içi ve işletme dışı faaliyetlerin ölçüm kriterlerinin belirlenmesi,
- İşletmeye uygun performans ölçüm sisteminin yapılandırılması,
- Performans ölçüm sisteminin uygulamasının izlenmesi ve sorunların çözümlenmesi,
- Organizasyonel ve bireysel gelişmenin değerlendirilmesi.

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında; işletmeler neden ölçmek istediklerini ve neyi ölçmek istediklerini belirtmeli ve amaç açıkça ortaya konmalıdır. Ölçüm yapma nedenlerinden bazıları; mevcut duruma nasıl ulaşıldığı, mevcut durumun ne olduğu, nereye ulaşmak istendiği, bu noktaya nasıl ulaşılabileceği ve bu noktaya ulaşmadaki duruma ilişkin bilgi sağlamak olarak belirtilebilir⁶⁰. Buna ilave olarak performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkat edilmesi gereken diğer hususlar aşağıya çıkarılmıştır⁶¹:

- Bir performans ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için, öncelikle ana hedefler belirlenmeli ve sistem içinde herkes ne yapacağını birmelidir. Her grup, ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedeflerine sahip olmalıdır. Kişilerin ve çalışma gruplarının hedefleri açık, anlaşılır ve

⁵⁹ Jayanth Yayaram, Cornelia Droge ve Shawnee K. Vickery, "The impact of human resource management practices on manufacturing performance", Journal of Operations Management, Vol:18, 1999, ss.1-20.

⁶⁰ Hilmi Yüksel, "An Empirical Evaluation of Problems in Performance Measurement Systems of Big Sized Firms in Turkey", http://www.poms.org/Meeting2004/POMS_CD/Browse%20This%20CD/PAPERS/002-0428.pdf (20.04.2005).

⁶¹ Ali Çoşkun, "Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı", Bankacılar Dergisi, Sayı:56, 2000, ss.28-39.

ulaşılabilir olmalıdır. Sistem, performans hedeflerine yaklaşılıp, yaklaşılmadığının kolayca izlenebilmesi için, açık ve sade bir şekilde tasarlanmalıdır.

- Etkin bir performans ölçümü, sonuçları oluşturan süreçler içindeki faaliyetleri yansıtmak yerine, sadece sonuçları yansıtmalıdır. Performans lütleri, herkes tarafından kolayca anlaşılabilecek şekilde açık, güvenilir ve sağlıklı olmalıdır.

- Performans lüm sistemi, hem geçmiş dönemlerdeki performansı gözlemleyebilecek, hem de gelecek dönemdeki performansı planlayabilecek verileri içermelidir.

- Sistem içindeki bütün performans lütleri, birbirini desteklemeli ve aralarında uyumsuzluk olmayan bir performans ölçüm sistemi, kurumun performansını çok farklı boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri ölçebilecek bir şekilde tasarlanmalıdır. Performans lüm sisteminin işletme çevresi ile ilişkisi de sistemin başarısını etkilemektedir.

- Performans lüm sistemi, işletmenin stratejisini desteklemeli, işletmenin kültürüne uyum göstermeli, teşvik sistemleri ile uyumlu olmalıdır. Performans yönetiminin sonuçlarına göre, ödüllendirme veya ceza sistemleri geliştirilmelidir.

Literatür incelendiğinde etkili bir performans ölçüm sisteminin tasarımında dikkate alınması gereken faktörler Tablo.4’de belirtilmiştir:

Performans lüm sistemlerinin oluşturulmasında performans ölçütlerinin özel bir önemi vardır. Performans ltlerinin işletmenin stratejileri ile aynı olması gerekmektedir. Çünkü performans ltleri, neyin önemli olduğu konusunda yöneticilere önemli bilgiler sunan işletmenin hayati işaretleridir. Birimlerin performans ltleri ile işletmenin tamamını ilgilendiren ölçütler bir bütünlük içinde uyum göstermelidir. Performans ltleri; yukarıdan aşağıya doğru strateji; aşağıdan yukarıya doğru süreç sonuçları ve süreçlerle beraber kontroller ve iyileştirmeler arasındaki bağlantıyı saęlarlar⁶². Performans

⁶² Kabadayı, A.g.m.

ölçütleri, insanların yaptıkları işleri somut bir hale getirerek, organizasyonel başarıya katkılarını kolayca anlamalarını sağlar.

Tablo 4 : Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörler

1.	Ölçütlerin, işletmelerin stratejileri ile bağlantısı kurulmalıdır.
2.	Finansal olmayan ölçütler kullanılmalıdır.
3.	Ölçütlerin bölümler arasında farklılıklar gösterebileceği dikkate alınmalıdır.
4.	Ölçütlerin kullanılması ve anlaşılması kolay olmalıdır.
5.	Ölçütler hızlı bir biçimde geri bildirim sağlamalıdır.
6.	Ölçütler basit bir kontrol aracı olarak değil de sürekli gelişmeyi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.
7.	Tüm ilgili boyutların ölçümüne olanak sağlanmalıdır.
8.	Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır.
9.	Ölçütler, işletmelerin amaçları ile tutarlı olmalıdır.
10.	Performans ölçütleri işletmelerin stratejisi doğrultusunda oluşturulmalıdır.
11.	Her bir ölçütün amacı açık olarak belirlenmelidir.
12.	Performans düzeyinin belirlenmesi için veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir.
13.	Müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler performans ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında katkıda bulunmalıdır.
14.	Süreç; gözden geçirmeye olanak sağlamalı, ölçütler; koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir.
15.	Objektif performans kriterleri sübjektif performans kriterlerine göre tercih edilmelidir.
16.	Oranlara dayalı performans ölçütleri, mutlak sayılara dayalı performans ölçütlerine tercih edilmelidir.

Kaynak: Hilmi Yüksel, "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi," KHO Bilim Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2003, ss.85-99.

David N. Ammons'a göre de uygun bir şekilde hazırlanan performans ölçütleri aşağıda belirtilen kıstasları sağlamalıdır⁶³:

- Geçerli olmalıdır,
- Güvenilir olmalıdır,
- Anlaşılır olmalıdır,
- Tam zamanında olmalıdır, (timely)

⁶³ <http://newark.rutgers.edu/~ncpp/cdgp/teaching/biref-manual.pdf> (03.05.2006).

- Ters davranışlara karşı olmalıdır,
- Kapsamlı olmalıdır,
- Abartılı olmamalı, öz olmalıdır, (nonredundant)
- Bilgi toplama maliyetine karşı hassas olmalıdır,
- Performansın kontrol edilebilir tarafına odaklanmalıdır.

Bütün bu açıklamalarla paralellik gösteren BSC da bir işletmenin tüm seviyelerindeki işgörenler için finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğine vurgu yapan stratejik bir performans ölçüm sistemidir. BSC yaklaşımı, müşteriler, kalite, kar, insan kaynakları, yenilik, esneklik ve öğrenme gibi öncelikli yönetim değerlerini desteklemektedir⁶⁴. BSC’da yer alan tüm hedef ve ölçütler, işletmenin misyon ve stratejisinin ayrıntılı olarak incelenmesi sonucunda elde edilmektedir.

BSC, bir organizasyonun misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Dolayısıyla performans ölçüm sistemlerinin tasarımı ile ilgili yukarıda yapılan açıklamalar incelendiğinde; stratejinin ve vizyonun netleştirilmesi, süreçlerin tanımlanması, kritik başarı faktörlerinin onaylanarak ölçütlerin belirlenmesi, belirlenen bu ölçütlerin tüm işgörenler tarafından kolayca anlaşılabilir nitelikte olması, hem geçmiş dönemdeki hem de gelecek dönemdeki performans verilerini içermesi, işletmenin stratejilerini desteklemesi gibi unsurlar BSC’nın oluşturulmasında dikkate alınması gereken hususları yansıttığı görülmektedir.

1.3 STRATEJİNİN UYGULANMASI

Strateji, işletmenin nerede olmak istediğini belirten vizyon ifadesi ve nelere inandığını belirten değerlerin tanımlanması ile başlar. Kısaca strateji, vizyona ulaştıracak ve misyonu gerçekleştirecek ana yolun

⁶⁴ Mehmet Özbirecikli ve Ferit Ölçer, “*Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC*”, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/kasim2002/kas02b/index18.html (25/04/2006).

tanımlanmasıdır⁶⁵. İşletmenin arzu ettiği çıktıları elde etmesi de strateji ile ilgili performans ölçüm sistemlerine odaklanmayı gerektirir. Diğer bir ifade ile bir strateji kendi gerçekleşme düzeyini ölçebilecek bir sistemi de içermelidir. Bu maksatla elde edilmek istenen sonuçların neler olduğuna ve bu sonuçların nasıl ölçülebileceğine karar verilmelidir. Çünkü hiçbir işletmenin stratejisi başka bir işletmenininki ile aynı değildir.

İşletmeler strateji oluştururken çeşitli zorluklarla karşılaşır. Bu zorluklardan bir tanesi stratejinin soyut bir kavram olmasından dolayı yöneticilerin, kendi kişisel amaçlarını işletmenin amacı gibi gösterme eğilimi sergileyebilmesinden kaynaklanır. Bu durumun önüne geçmek maksadıyla çeşitli yönetim kavramları ve yöntemleri ileri sürülmüştür. Bunlardan bazıları; Toplam Kalite Yönetimi, Eş Zamanlı Üretim ve Dağıtım, Zamana Dayalı Rekabet, Kısıtlı Üretim / Kısıtlı Yatırım, Müşteri Odaklı Organizasyonların Oluşturulması, Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetimi, Çalışanlara Yetki Devri, Yeniden Yapılanma gibi kuramlardır. Tüm bu kuramların tarihsel gelişimi ve uygulama sonuçlarına baktığımızda belli dersler çıkarmak mümkündür⁶⁶ :

Birincisi, pek çok farklı yönetim kavramı kafaları karmakarışık hale getirmiş ve pek çok yöneticiyi yıldırmıştır. İkincisi ve belki de en önemlisi, tüm bu yöntemler işletmeleri giderek daha fazla birbirlerine benzer hale getirme sonucunu doğurmaya başlamıştır. Örneğin; bir danışmanlık şirketi herhangi bir işletmeye TKY'ni öğretebiliyorsa, rakiplerine de öğretebilir. Aynı şekilde bir işletme kıyaslama yaptığında, sektöründeki en iyi işletmeyi örnek alarak bir sürü benzer işletme oluşmasından başka bir sonuç elde edilemez. Üçüncüsü, bu kuramların çoğu, belirsizliklerin olmadığı ortamlar varsayılarak oluşturulmuştur. Oysa günümüzde küresel rekabet ve teknolojik gelişme, sektör ufkunu giderek daha kısa hale getirmiştir. Dördüncü temel saptama, stratejik planlama diye bir şeyin belirsizlik ortamında yapılması imkânsızdır. Beşinci olarak, TKY, Kıyaslama, ISO 9000, vb. kavramlar işletmelerin yaptıkları işi rakiplerinden “daha iyi” yapabileceklerini öğreten yöntemleri

⁶⁵ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer, 2002, s.14.

⁶⁶ Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 6.b., İstanbul: Sistem, 2004, s.5.

içermektedir. Oysa rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten “yalnızca daha iyi” yapmaya dayanmaz. Önemli olan, rakipten “daha farklı” yapabilmektir.

Ayrıca bu uygulamalar çoğunlukla stratejik amaçlarda hedeflenen gelişimin elde edilmesi ile bağlantılı değildir. Bunun nedeni, departman, takım ve kişilerin çalışmaları birbirinden bağımsız bir şekilde gerçekleştirilmekte, farklı yöneticiler farklı takımları desteklemekte ve herkes kıt kaynaklardan, özellikle de en kıt kaynak olan üst düzey yöneticilerin zaman ve dikkatinden en fazla payı kapmak için yarışmaktadır.

Bir strateji ne kadar yaratıcı olursa olsun doğru bir şekilde uygulamaya konulmadığında işletmeye bir faydası olmayacaktır. Günümüzün rekabet ortamında stratejilerin formüle edilmesinden daha çok dinamik bir yaklaşım olan uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Strateji statik, analitik bir süreç olmayıp, vizyon, sezgi ve işgören katılımını gerektirmektedir⁶⁷. İşgörenlerin katılımı, stratejinin kesin ve açık olarak belirlenmesini, sağlayacaktır.

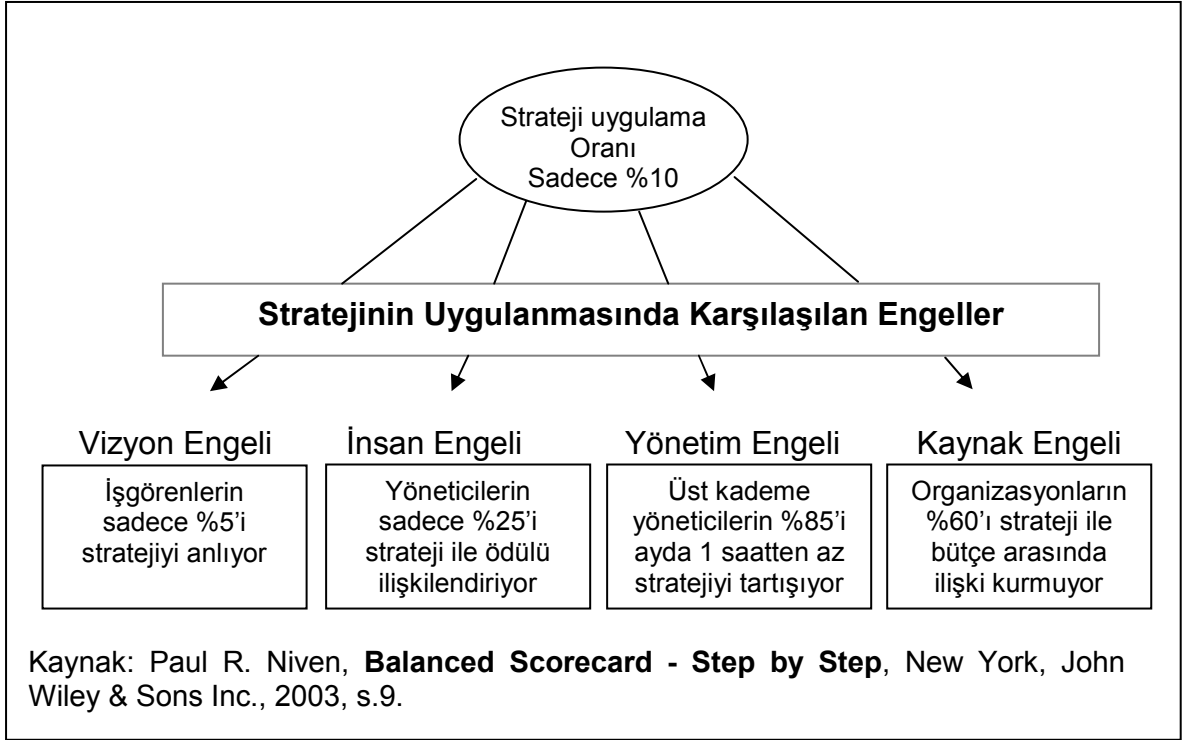
Değişmeyen tek şey değişimdir ve değişimin esası stratejiyi geliştirme veya stratejik düşünce sistematığıdır⁶⁸. Yapılan araştırmalar Şekil.1’de de gösterildiği üzere; işgörenlerin sadece %5’nin işletmelerinin stratejilerini anladığını, yöneticilerin sadece %25’nin teşvik primleri ile strateji arasında ilişki kurduğunu, işletmelerin %60’nın bütçe ve strateji ile ilişki kurmadığını ve üst kademe yöneticilerin %85’nin stratejileri üzerinde ayda bir saatten daha az bir zaman harcadığını göstermiştir. ⁶⁹ Dolayısıyla işletmelerin %90’nın stratejilerini uygulamada başarısız olmaları son derece normaldir.

⁶⁷ Rainer Feurer and Kazem Chaharbaghi, “*Dynamic Strategy Formulation and Alignment*”, Journal of General Management, Vol.:20, No.:3 (Spring),1995, ss.76-90.

⁶⁸ Hakan Bütünler, *Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?*, İstanbul: Rota, 2004, s.19.

⁶⁹ Niven, s.9.

Şekil 1 : Stratejinin Uygulanmasında Karşılaşılan Engeller



BSC, arzu edilen verilerin elde edilmesi ve kritik bilgilerin sağlanmasında işletmeye yardımcı olan bir yöntemdir. Stratejinin uygulanmasında karşılaşılan engelleri tanımlamak, BSC'in stratejinin uygulanmasındaki rolünü açıklamayı daha da anlaşılır yapacaktır.

1.3.1 Stratejinin Uygulanmasında Karşılaşılan Engeller

Kaplan ve Norton, stratejinin etkin bir şekilde uygulanamama nedeni olarak dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir⁷⁰:

- *Vizyon engeli.* Stratejinin uygulanmasındaki ilk engel, işletme stratejisinin anlaşılabilir ve eyleme geçirilebilir şekle dönüştürülememesidir. İşletme vizyon ve misyonunu tanımlayan ve iddialı cümlelerin ne şekilde eyleme dönüştürüleceği konusunda görüş ayrılıklarının olması, tüm çabaların boşa gitmesi anlamına gelecektir.

⁷⁰ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (Çev. Serra Egeli), 3.b., İstanbul: Sistem, 2003, s.235.

- *İnsan engeli.* İkinci engel, işletme stratejisinin işletme birimleri, takım ve kişilerin hedefleri haline dönüştürülemediği durumlarda ortaya çıkar. Birçok işletme, kısa dönemli finansal hedeflerin başarılması durumunda işgörenlerini ödüllendirmektedir. Ödüllendirilen başarıların kısa dönemli finansal başarılar olması durumunda da işgörenler bunlara odaklanmakta, dolayısıyla işletme uzun dönemli değer yaratamamaktadır.

- *Kaynak engeli.* Stratejinin uygulanmasının önündeki üçüncü engel, kaynakların tahsisi ile stratejik önemi olan öncelikler arasında bağlantı kurulamamış olmasıdır. İşletmelerin %60'ı bütçelerini stratejileri ile ilişkilendirmemekte, birçok işletme bütçeleme süreci ile stratejik planlama sürecini birbirinden ayırmaktadır. Bu da işletmelerin uzun dönemli değil, kısa dönemli finansal hedeflere yoğunlaşmasına neden olmaktadır⁷¹.

- *Yönetim engeli.* Stratejinin uygulanmasındaki son engel, stratejinin ne şekilde uygulanmakta olduğu ve işleyip işlemediğine dair geri bildirim eksikliğidir. Günümüzdeki yönetim sistemlerinin birçoğu, sadece kısa dönemli operasyonel performansı, finansal ölçütler çerçevesinde gerçekleşen, aylık ve üçer aylık bütçe hedefleri ile mukayese ederek değerlendiren geri bildirim sağlamaktadır. Stratejinin uygulanması ve başarısı ile ilgili göstergeleri incelemek için pek vakit ayrılmamaktadır.

BSC'nin oluşturulması, işletmenin stratejik hedeflerinin kesin bir şekilde belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kritik faktörlerin tanımlanmasını gerektirir. BSC, stratejiden üretilen ölçütlerin; finansal ölçütler yanında müşteriler, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarının sayısal hedef ve ölçütler şeklinde ifade edilmesini sağlayarak, stratejinin tüm işgörenler tarafından anlaşılmasını sağlar. Stratejinin uygulanmasında karşılaşılan engellerin kaldırılmasında BSC'nin rolü aşağıda açıklanmıştır.

⁷¹ Niven, s.10

1.3.2 Stratejinin Uygulanmasında Karşılaşılan Engellerin Kaldırılmasında BSC'ın Rolü

Stratejinin uygulanması konusundaki engellerin BSC'ın yönetim sistemi olarak kullanıldığında nasıl üstesinden gelinebileceği aşağıda açıklanmıştır⁷².

- *Stratejinin tanımlanması ile vizyon engelinin aşılması.* BSC, işletme stratejisinin; BSC'ın her bir boyutunda amaçlar, ölçüler, hedefler ve girişimlere dönüştürülerek, anlaşılır olmasını ve paylaşılmasını sağlamak maksadıyla düşünülmüş bir sistemdir. Vizyon ve stratejinin bu şekle çevrilmesi, yöneticilerin vizyon ve strateji ifadelerinde yer alan, örneğin sınıfının en iyisi olmak, mükemmel hizmet ve müşteri odaklı gibi belirsiz ifadelerin ve terimlerin ne anlama geldiğini anlamalarına yardımcı olacaktır. BSC'ın geliştirilmesi aşamasında ise yöneticiler mükemmel hizmetin anlamının belki de müşterilere %95 oranında tam zamanında ulaştırma anlamı taşıdığını kavrayacaklardır. Böylece tüm işgörenler tüm enerjilerini ve günlük faaliyetlerini, daha önce ne anlama geldiğini ve üzerinde tartıştıkları mükemmel hizmet tanımı yerine, bu apaçık olan hedefi gerçekleştirmek için harcayacaklardır. BSC'ın çerçevesinde stratejinin tanımlanması ile işletme hizmetlerin ölçümü ve tüm işgörenlerin faaliyetlerinin belirtilen direktiflere göre başarılması konusunda yeni bir dil yaratacaktır.

- *BSC'ın tüm organizasyona yayılması ile insan engelinin aşılması.* Herhangi bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için işletmenin tüm seviyelerinde anlaşılır olması gerekmektedir. BSC'ın işletmeye yayılması demek; işgörenlerin işletmenin stratejisine günlük faaliyetleri ile nasıl bir katkıda bulunduklarını gösterme fırsatı vermek demektir. İşletmenin her birimi üst düzey amaçlarla bağlantılı BSC'lar geliştirerek değer yaratan faaliyetlerinin farkına varırlar. BSC'ın tüm organizasyona yayılması neticesinde işgörenler ile yönetim arasında aynı bakış açısı sağlanmış olur.

- *Stratejik kaynak dağılımı ile kaynak engelinin aşılması.* İşletmelerin çoğu bütçeleme süreci ile stratejik planlamayı birbirinden ayrı

⁷² Niven, ss.17-20.

düşünmektedirler. BSC'ı geliştirmek, bu iki sürecin birbirlerine bağlanması konusunda mükemmel bir fırsat sağlamaktadır. BSC oluşturulacağı zaman her bir boyut için sadece amaçlar, ölçüler ve hedefler düşünülmez, girişimler veya faaliyet planları da BSC'da yerini alır. Gerekli olan insan ve finansal kaynaklardaki BSC hedeflerinin başarılması için yıllık bütçe süreçlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Departmanlar veya iş birimlerinin hiç biri geçen seneki miktarı ve örneğin keyfi olarak arttırılmış %5'lik bir artışı kabul etmek durumunda değildir. Bunun yerine gerekli olan masraf veya gelir BSC'da açıkça ifade edilen hedefler ile ilişkilendirilir.

- *Stratejik öğrenme ile yönetim engelinin aşılması.* Hızla değişen dünyada işletmelerin çoğu stratejik kararlar vermekten daha çok bütçe analizleri yapmaktadırlar. Maalesef yöneticiler değerli zamanlarının çok büyük bir bölümünü bütçedeki hataları düzeltmek için harcamaktadırlar. Stratejiyi gözden geçirme, sorgulama ve öğrenmenin başlangıç noktası olan BSC sonuçları, işletmeleri bu paradigmalardan uzaklaştırarak, sadece gerekli olan öğelerle ilgilenilmesini sağlar. BSC'ın vizyon ve stratejiyi bir seri ölçülerle dört boyutta açıklaması neticesinde işletmeler sadece finansal verilerle ilgilenmekle kalmaz, çok daha fazla bilgiyi dikkate alırlar.

Kısaca; BSC'ın uygulanması ile aşağıda belirtilen faydalar elde edilir⁷³:

- Organizasyonel stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,

⁷³ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.24.

- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması.

Stratejinin uygulanmasında karşılaşılan engelleri kaldıracı olan, stratejisini uygulamaya koyabilen şletmeler için başarı kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. BSC, şletmenin stratejisinin uygulanmasına odaklanmış, sistematik bir yönteme sahip olduğundan stratejinin uygulanmasında karşılaşılan engellerin aşılmasında şletmelere yeni bir bakış açısı sağlayacaktır.

1.3.3 BSC ve Strateji Odaklı Organizasyonlar

BSC'ın ltleri, şletmenin vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak belirlenmektedir. Bu nedenle her şletmenin BSC'ı kendine özgüdür. Nitekim Kaplan ve Norton BSC'ı başarıyla kullanan 200'den fazla şletme üzerinde yapmış oldukları yaklaşık 10 yıllık bir araştırma neticesinde başarılı şletmelerde beş prensip tespit etmişlerdir. Bu beş prensip şletmenin stratejiye odaklanmasını ve başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayan kilit faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır⁷⁴.

- *Stratejiyi operasyonel terimlere aktarmak.* BSC modeli, stratejinin tanımlanmasını ve işrenlerin tamamı tarafından kavranmasını sağlar. Tanımlanmayan ve anlaşılmayan bir stratejinin başarılı olması beklenemez. Stratejiyi tanımlamak ve stratejinin anlaşılmasını sağlamak maksadıyla strateji haritasından faydalanılır. Strateji haritası, BSC bileşenleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerini göstererek, stratejinin anlaşılmasını kolaylaştıran grafik bir ervedir. Neden-sonuç ilişkisi arzu edilen sonuçların nasıl gerçekleştirileceğini gösterir. Strateji haritalarındaki neden-sonuç ilişkilerinin ölçüm bağlantıları, maddi olmayan varlıkların nasıl maddi çıktılara dönüştürüldüğünü gösterir. Stratejilerini, strateji haritasına döken şletmeler,

⁷⁴ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press, 2001, ss.9-17.

tüm birimleri ve işgörenleri için ortak ve anlaşılır bir bilgi kaynağı yaratmış olurlar.

- *Organizasyonu strateji ile uyumlu hale getirmek.* Etkin bir organizasyonel performansın sağlanabilmesi için işletme departmanlarına ait bağımsız stratejiler arasında bağlantı kurulmalı ve bütünleştirilmelidir. Organizasyonlardaki her bir fonksiyonun kendine ait bir bilgisi, dili ve kültürü vardır. Dolayısıyla bu fonksiyonel birimler arasında iletişim ve koordinasyonda sorunlar yaşanabilir. Bu durum da stratejinin uygulanması konusunda önemli bir engeldir. BSC uygulaması ile bu engeller ortadan kaldırılarak organizasyonel bir sinerji yaratılabilir. Organizasyonun tüm departmanları, kendi BSC'nı organizasyon stratejisi ile ilişkilendirerek oluştururlar.

- *Stratejiyi işgörenlerin günlük işi haline getirmek.* Yeni bir stratejinin kabulü için organizasyonda bulunan herkesin aktif katılımı gereklidir. Diğer taraftan işgörenler tarafından bilinmeyen bir stratejinin uygulanması mümkün değildir. İşletmeler, başarılı olmak için tüm işgörenlerinin stratejiyi anlamasını ve günlük eylemleriyle stratejinin başarısına katkıda bulunmalarını sağlamalıdır. Bu yukarıdan aşağıya verilen emirler değil, yukarıdan aşağıya iletişimin sağlanmasıdır. Strateji odaklı organizasyonlar, tüm işgörenlerin stratejiyi anlamasını ve günlük işlerini bu stratejinin başarısına katkıda bulunacak şekilde yürütmesini sağlar. Burada iletişim ve eğitim stratejinin uygulanmasında kritik faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarı için önemli faktörlerden biri de kişisel hedeflerle ödülleri uyumlu hale getirmektir. Ayrıca başarılı organizasyonlar kişisel gelişim sürecini stratejik yönetim süreci ile ilişkilendirmek için kişisel BSC'lar geliştirmişlerdir. Üst düzey yöneticiler için BSC, stratejiyi organizasyona iletme ve eğitme; kişisel BSC'lar ise kişisel hedefler ile ödül ve ücret sistemlerini belirlemek için önemli bir değerlendirme ve bilgi kaynağı olarak kullanılabilir.

- *Stratejiyi sürekli bir süreç haline getirmek.* Bu ilke, stratejik öğrenmeyi beraberinde getirir. BSC'nın planlara ve bütçe sistemlerine bağlanması, en iyi uygulamalar ve bilgi yönetim sistemleri stratejinin sürekli gözden geçirilmesine, stratejiyi doğrulamak ya da düzenlemek amacıyla neden-sonuç ilişkilerini test etme ve ayarlamaya katkıda bulunmasını sağlar.

- *Üst kademe liderliği ile değişimi harekete geçirmek.* Önemli sonuçlar ancak kolaylıkla anlaşılan net bir stratejinin uygulanması ve liderlikle alınabilir. Üst kademe yöneticileri, değişim hareketine aktif olarak katılmalı ve bunu desteklemelidir. Ayrıca üst yönetim, coşku yaratmalı, değişim ihtiyacını işgörenlere iletmeli, bir misyon ve vizyon geliştirmelidir. Farklı yönetim işlevleri ile politikaların BSC ile ilişkilendirilmesi (örneğin planlama, bütçeleme, düzenleme gibi) tam bir stratejik yönetim sisteminin oluşturulmasını sağlar. Strateji odaklı bir organizasyon yaratabilmek için süreçler ve araçların yanı sıra takım çalışmasına da ihtiyaç duyulmaktadır. Strateji odaklı bir organizasyon olma yolunda atılması gereken önemli bir adım da “yol haritası”nın tanımlanmasıdır.

2 İKİNCİ BÖLÜM: BALANCED SCORECARD

İşletmeler, gerçek anlamda doğru şeyleri ölçen performans ölçüm sistemlerini geliştirme konusunda birçok engelle karşılaşmaktadır. Karşılaşılan engellerin aşılması için yapılması gereken, geçmişin finansal ölçütleri ile geleceği şekillendirecek performans ölçütlerini dengelemektir. BSC, işletmenin vizyon ve stratejisinden kaynaklanan performans ölçütlerini içeren strateji odaklı bir performans yönetimi yaklaşımıdır⁷⁵. Bu nedenle BSC bilgi çağı işletmelerinde yönetimin temel direği haline gelecektir.

BSC, hem kamu hem de iş dünyasında yönetim kontrol ve performans yönetim aracı olarak benimsenmiş, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından anlaşılması kolay müşterek bir format sunmuş; işletmelerin stratejik amaçlarına yöneticilerinin ve işgörenlerinin birlikte katılması konusunda iletişim kurması, günlük faaliyetler yerine stratejik hedeflere öncelik vermesi, bu faaliyetlerin zaman içinde gelişimini takip ve kontrol etmesi ile ödüllendirmesinde başarılı bir biçimde kullanıldığını kanıtlamıştır⁷⁶.

2.1 BSC'IN TARİHÇESİ

BSC, anlayışı; toplam kalite yönetimi, müşteri odaklılık, değişim yönetimi, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi yaklaşımlardan etkilenerek, 1990'lı yıllarda yapılan "geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü" adlı araştırma ile ortaya çıkmıştır⁷⁷. Farklı alanlarda faaliyet gösteren, on iki adet işletmenin temsilcisi bir yıl süresince ayda bir kez toplanarak yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek için çalışmıştır. Çalışma grubunda yapılan tartışmalar sonucunda "Balanced Scorecard" adı verilen bir sistem geliştirilmiştir.

⁷⁵ Ensari, s.51.

⁷⁶ Nils Göran Olve ve Anna Sjöstrand, *Balanced Scorecard*, Capstone Publishing, 2006, s.2.

⁷⁷ www.BalancedScorecard.org (21.05.2005).

Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en yenilikçi ve etkili yönetim fikri ve uygulaması seçilen BSC⁷⁸, Robert S.Kaplan ve David P. Norton tarafından 1992 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan, “Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” (Balanced Scorecard: Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makale ile literatüre girmiştir⁷⁹. Yazarlar bu makalede, işletme yöneticilerinin kullandıkları finansal raporlama tekniklerinin, işletme performansını ölçmede yetersiz kaldığını bildiklerini, işletme yöneticilerinin istediklerinin sadece finansal sayılar içeren tablolar veya raporlar olmayıp, aynı zamanda iç faaliyetleri, pazar durumunu ve araştırma-geliştirme gibi stratejik öneme sahip konuları da görebilecekleri bir çeşit şablon istediklerini belirtmişlerdir. Aslına bakılırsa, işletme yöneticilerinin istediklerinin işletme stratejilerini doğrudan ilgilendiren konuların toplamını, birbirine olan etkilerini, işgörenlerin söz konusu stratejiye katkılarını bütüncül bir bakış ile görmek olduğu anlaşılmaktadır⁸⁰.

Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında yine aynı dergide “Putting the Balanced Scorecard to Work” (Balanced Scorecard’ı Uygulamak) adlı makaleyi yayınlamışlardır. Bu çalışmalarında Kaplan ve Norton, stratejik iş birimlerinin belirlenerek vizyon ve misyon ifadelerinin oluşturulması, oluşturulan vizyonun başarılmasının hissedarlar, müşteriler, yönetim süreçleri ile gelişme ve yenilenme için ortaya çıkaracağı farklılıklar, başarıyı etkileyen faktörler ve önemli ölçütlerin üzerinde durmuşlardır⁸¹.

Yaptıkları çalışmalarla BSC’ı daha da geliştirmişler, 1996 yılında “Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System” (Balanced Scorecard’ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması) adlı makaleyle, BSC’ın işletmenin stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerektiğini önemle vurgulayarak bu metodolojiyi sunmuşlar, stratejik hedeflerin etkili bir şekilde

⁷⁸ Yılmaz Argüden, *Ölçülmeyen Performans Değerlendirilemez*, <http://www.arge.com.tr/argegozuyle.html> (25.05.2005).

⁷⁹ <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/cenres/cbp/pmal/> (23.05.2005).

⁸⁰ Kaplan ve Norton, “*The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*”, Harvard Business Review, January-February, 1992, ss.71-79.

⁸¹ Kaplan ve Norton, “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”, Harvard Business Review, September-October 1993, ss.134-147.

somut amaç ve ölçülere dönüştürülebilmesi için birbiri ile bağlantılı dört yönetim sürecini belirtmişlerdir: Vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması, stratejik hedefler ve ölçüler hakkında iletişim ve bağlantı kurulması, planlama ve hedef belirleme, stratejik geri bildirim ve öğrenme. BSC'nin hızlı bir şekilde yönetim sistemine dönüşmesi ile 1996 yılında, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" (Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek) adlı kitabı yazmışlardır. Kaplan ve Norton, bu kitapta BSC'nin bir değerlendirme aracı değil, bölüm yöneticilerine stratejik rehberlik sağlayacak, bir stratejik planlama ve iletişim aracı olarak tanımlamışlardır⁸².

2001 yılında Kaplan ve Norton strateji odaklı işletmelerin beş ana ilkeyi takip etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir: Stratejiyi operasyonel terimlere aktarmak, işletmeyi stratejiye uyumlu hale getirmek, stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek, stratejiyi devamlı bir süreç haline getirmek, üst kademe liderliği ile değişimi harekete geçirmek. Böylece bu çalışma ile Kaplan ve Norton, BSC'ı performans ölçüm ve yönetim sistemini kontrol etmeyi sağlayan strateji uygulaması olarak tanımlamışlardır.

Schmitz ve Platts (2003), tedarik zinciri performans değerlendirmesinde en çok önerilen sistemin BSC olduğunu belirtmişlerdir⁸³. Bununla birlikte ERP sistemleri ile BSC'nin bütünleştirilmesi konusunda çalışmalar yapılmış, Markus ve Tanis ERP sistemlerinin faydalarının değerlendirilmesinde BSC'nin en uygun teknik olabileceğini belirtmişler, van Grembergen ve van Brugen BSC'nin IT fonksiyonlarında kullanılabileceğini göstermişlerdir⁸⁴. Daha sonra BSC'nin uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı şirket tarafından geliştirilmiştir⁸⁵.

⁸² http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfmabstract_id=147132 (15.05.2005).

⁸³ Yüksel, "Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı".

⁸⁴ D. Chand vd., "A Balanced Scorecard Based Framework for Assessing the Strategic Impacts of ERP Systems", Computers in Industry, Vol.:56, 2005, ss.558-572.

⁸⁵ Ali Şahin Örnek, "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3,2000, ss.255-268.

Bilgisayar yazılımları ile BSC'in kullanımı da kolaylaşmış, Gentia'dan sonra; BSC'in uygulanmasına yönelik CorVu, Hyperion Solutions, Oracle, Peoplesoft, SAS, SAP gibi şirketler de yazılım geliştirmişlerdir. 2001 yılında yapılan bir araştırmaya göre, BSC uygulamasında en yaygın kullanılan bilgisayar programı Microsoft'un "Excel" programı olduğu tespit edilmiştir⁸⁶. 2004 yılında ABD'de yapılan bir araştırmaya göre ise BSC yöntemi kullanan işletmelerin %70'inin, BSC uygulamalarında bir bilgisayar programından yararlandıkları tespit edilmiştir. Bu işletmelerin %31'i hazır bir bilgisayar yazılımını tercih ederken, %43'ü kendi geliştirdikleri bir yazılımı, %27'si ise her iki yazılım türünü de kullandıklarını belirtmişlerdir⁸⁷.

2.2 BSC'IN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

BSC'in Türkçe'ye değişik kaynaklarda "denge kontrol paneli", "verimlilik ve başarı karnesi", "bütünsel performans yönetimi", "toplam (dengeli) başarı göstergesi", "performans karnesi", "başarı karnesi", "dengeli performans değerlendirme tablosu", "dengeli değerlendirme kartı", "işletme karnesi", "kurumsal karne", "puankartı", "strateji karnesi" gibi çok farklı şekillerde tercüme edildiği gibi "Balanced Scorecard" kavramının tercüme edilmeden aynen kullanıldığı da görülmektedir. Türkçe literatürde fikir birliği sağlanamadığından, ortaya yeni bir kavram daha koymamak için, bu çalışmada "Balanced Scorecard" kavramı aynen kullanılmıştır.

BSC'in literatürde değişik tanımları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

⁸⁶ Barnard Marr and Andy Neely, "Automating the Balanced Scorecard- Selection Criteria to Identify Appropriate Software Applications", *Measuring Business Excellence*, C:VII, No:3, 2003, ss.29-36.

⁸⁷ Raef Lawson, William Stratton and Toby Hatch, "Automating the Balanced Scorecard", *CMA Management*, C:LXXVII, No:9, 2004, ss.39-43.

BSC, organizasyonun misyon ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir⁸⁸.

BSC, geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan işletmelerin karşılaştıkları; kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yanlı ölçme ile performansı etkileyen faktörler arasında kaynaklanan dengesizlikler gibi problemlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir performans ölçüm yöntemidir⁸⁹.

BSC, bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir⁹⁰.

BSC, bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistemdir⁹¹.

BSC, stratejiyi açıklığa kavuşturan ve stratejiyi eyleme dönüştüren stratejik bir yönetim sistemidir⁹².

BSC; organizasyona bütünsel anlamda yaklaşmaya, öğrenme ve iyileştirmeyi geliştirmeye, organizasyonel amaçları belirlemeye ve stratejik planlama ve geri bildirim sağlamaya yönelik bir araçtır⁹³.

⁸⁸ Kaplan ve Norton, "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance".

⁸⁹ Jackie Brander Brown and Brenda McDonnell, "The balanced score-card: short-term guest or long-term resident?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume:7, Issue:2/3 (April), 1995, ss.7-11.

⁹⁰ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.12.

⁹¹ Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı:2.2003, ss.61-85.

⁹² Geert j. M. Braam ve Edwin J. Nijsen, "Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch Experience", Long Range Planning, Vol.:37, 2004, ss.335-349.

⁹³ Andrew Gautreau and Brian H. Kleiner, "Recent trends in performance measurement systems- the balanced scorecard approach", Management Research News, Vol.:24, No.:3/4, 2001, ss.153-156.

Daha ayrıntılı bir tanım şu şekilde yapılabilir⁹⁴; BSC, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.

BSC'ı diğer performans ölçüm sistemlerinden ayıran dört özelliği vardır⁹⁵:

- *İşletmenin misyon ve stratejisinin yukarıdan aşağıya yansımasıdır.* BSC'da, birçok işletmenin aşağıdan yukarıya olan ve genellikle işletmenin stratejisi ile ilişkisi olmayan yerel faaliyetlerden türetilen yaklaşımlardan farklı bir durum söz konusudur.
- *İleriye dönük bir yaklaşımdır.* BSC, bugünün ve geleceğin başarısı ile ilgili bilgiler sunmaktadır. Geleneksel finansal ölçüler, işletmenin geçmişte nasıl bir performans gösterdiği konusunda bilgi verirken, gelecekte yöneticilerin nasıl bir performans göstereceği konusunda bilgi vermemektedir.
- *İçsel ve dışsal ölçümleri birbiri ile bütünleştirir.* BSC, yöneticilere, geçmişin performans ölçümleri ile geleceğin başarılarını sağlayan ölçümler arasında hangilerinden tasarruf etmeleri konusunda yardımcı olmaktadır.
- *Odaklanmayı sağlar.* Birçok işletme kullanabileceğinden çok daha fazla ölçüte sahiptir. BSC, yöneticilerin işletmenin stratejisinin başarılması konusunda çok sayıdaki ölçütlerden sadece fikir birliği sağlanmış olan en kritik olanlara odaklanmayı gerektirir. BSC için genellikle 15 ile 20 ölçüt yeterli olmaktadır.

⁹⁴ Örnek, A.g.m.

⁹⁵ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work".

BSC performans ölçüm sistemi, strateji tanımlamasından yola çıkılarak oluşturulan ve işletmenin tüm düzeylerini kapsayan ölçüm ve yönetim sistemi olup, aynı zamanda bilgiyi etkin bir şekilde paylaşma aracıdır⁹⁶. BSC, ölçütler vasıtasıyla işletmedeki tüm işgörenlere başarıyı sağlayacak etkenler hakkında bilgi verir. BSC’da yer alan ölçütler işletmenin stratejisini tanımlamak, işletme içine yayılıp anlaşılmasına yardımcı olmak ve kişisel, organizasyonel ve departmanlar arası girişimlerin ortak bir amaca ulaşması ve birbiri ile uyum içinde olmasını sağlamak için kullanılmalıdır⁹⁷. Böylece hedeflerde netlik ve odaklanma sağlanarak, işletmenin misyonunu gerçekleştirmesi mümkün olur.

BSC; işletmelerin geçmişteki mali ölçütlerinin gelecekteki performanslarını etkileyecek etkenlere ait ölçütlerle bütünleştirilmesini sağlar. Böylece BSC ile strateji uygulamaya geçirilir. BSC’da yer alan hedef ve ölçütlerle, işletmenin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir: Finans, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve gelişme. Bu dört farklı açı BSC’nın ana çerçevesini oluşturur.

BSC, stratejik hedefleri ve performans ölçütlerini kapsar⁹⁸. Dolayısıyla BSC, strateji odaklı bir performans yönetim yaklaşımıdır. Burada özellikle üzerinde durulması gereken konu stratejik hedeflerle performans ölçütlerinin uyumlu hale getirilmesidir.

BSC modelinin hareket noktasını kısaca strateji ve buna bağlı olarak misyon ve vizyon tanımlamaları oluşturur. Amaç tüm performans ölçüm ve yönetim yapısının strateji ile ilişkilendirilmesidir. Buna ilave olarak; BSC⁹⁹:

- İşletme stratejisini yönetmek için çok uygun bir metodolojidir.
- Organizasyonun tüm seviyelerinde ortak bir dil kullanılmasını sağlar.

⁹⁶ Niven, s.32.

⁹⁷ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.32.

⁹⁸ Ensari, s.51.

⁹⁹ Mohan Nair, *Essentials of Balanced Scorecard*, New York: John Wiley&Sons Inc., 2003, s.13.

- İşletme stratejisi kadar günlük faaliyetlerin yönetilmesinde de ortak prensipler ortaya koyar.
- İşletme amaçlarının tanınması ve yönetilmesini düzenler.
- Stratejideki farklı güçler arasında nispeten denge sağlar. Denge olması gereken hususlar;
 - İç ve dış etkenler,
 - Sonuçlar (Lagging indicators) ve sonuçları belirleyici etkenler (leading indicators),
 - Finansal ve finansal olmayan hedefler,
 - Organizasyon birimlerinin kendi hedefleri ile organizasyonun genel hedefleri
 - Finansal öncelikler ile faaliyetler.
- Stratejik hedefler ile stratejik hedeflerin ölçümleri arasında denge sağlar.
- Organizasyonun tüm seviyelerini kapsar.

İşletme stratejisinin gerçekleşmesi konusunda BSC'nin ölçüm sistemi, stratejik yönetim istemi ve bir iletişim yönetim sistemi olarak nasıl kullanıldığı aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1 Ölçüm Sistemi Olarak BSC

Finansal performans ölçümleri geçmişte ne olduğu hakkında mükemmel bilgi verirken, bugünün organizasyonlarında maddi olmayan; telif hakları, işgücü bilgisi, liderlik, bilgi sistemleri ve iş süreçleri gibi gerçek değer yaratan mekanizmaları açıklamada yetersiz kalmaktadır. Finansal göstergeler sonuç göstergeleridir. Daha önceden yapılan faaliyetlerin sonuçlarını gösterir. BSC, bu sonuç göstergelerini, geleceğin sonucu etkileyen ekonomik performans göstergeleri ile tamamlar.

İşletmeler, süslü sözlerle oluşturulmuş stratejilerini uygulamak ve bunu işgörenlerin faaliyetleri ile uyumlaştırmak konusunda başarısız olmaktadır. BSC, Kaplan ve Norton'un "stratejik yönetim sistemi" olarak tanımlamalarına

rağmen birçok işletmede ölçüm aracı olarak gelişmiştir. BSC, organizasyonun stratejisi doğrultusunda oluşturulan hedef ve ölçütler ile işletmenin vizyon ve stratejisini tanımlayarak, yepyeni bir yaklaşım ortaya koyar.

Finansal kontrol araçlarına odaklanmak yerine, ölçütler kullanarak stratejinin başarılmasında anahtar elemanları tanımlayarak yeni bir dil geliştirir ve işgörenlerin uzun dönemde alacakları kararlar için yol gösterir. Burada özellikle belirtilmesi gereken husus, stratejinin başarılmasında ölçütlerin kullanılması gerektiğidir. Stratejinin uygulanması açısından ölçülebilir amaç ve hedeflerin kullanılması kritik bir konudur. Örneğin; GE'nin efsanevi başkanı Jack Welch, beş yıllık planlama dönemi sonunda satışları iki katına çıkarma amacı belirlemişti. Dünyanın en büyük perakendecisi Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton, 1990 yılında, 2000 yılı itibariyle, satışları dörde katlamayı, mağaza sayısını iki katına çıkarmayı ve metrekaşe başına düşen satış miktarını %60 artırmayı amaçlamıştı¹⁰⁰. Bu tür gözle görülür amaçlar, yöneticilerden neler beklendiğini açıkça ortaya koyar.

2.2.2 Stratejik Yönetim Sistemi Olarak BSC

Başlangıçta BSC sisteminin amacı geçmişe dönük finansal verilerle işletmenin gelecek değerlerinin dengelenmesi iken daha çok işletmenin BSC sistemi üzerinde tecrübe kazanması ile BSC'nin kısa dönemli faaliyetler ile işletmenin stratejisi arasında ilişki kuran bir araç olduğu anlaşılmıştır. BSC'nin bu şekilde kullanılması ise etkili bir strateji uygulamasına yardımcı olacaktır.

BSC, tanımlanan dört boyutu sayesinde işletmenin operasyonel faaliyetleri ile uzun dönemli stratejik hedefleri arasında stratejinin uygulanmasında karşılaşılan engelleri ortadan kaldıracak şekilde denge kurmaktadır¹⁰¹. BSC;

¹⁰⁰ Peter Doyle, *Değer Temelli Pazarlama*, İstanbul: MediaCat, 2003, s.249.

¹⁰¹ J. Michalska, "The Usage of the Balanced Scorecard for the Estimation of the Enterprise's Effectiveness", *Journal of Materials Processing Technology*, 2005, ss.751-758.

- *İşletmenin vizyon ve stratejisini tamamlar.* Yöneticilerin işletmenin vizyon ve stratejisinde hemfikir olmalarına yardımcı olur.
- *Hedefleri ve stratejik ölçütleri tanımlayarak yönetim sistemi ile bütünleşmesini sağlar.* Stratejinin bütün işletmeye yayılmasına imkân verir. BSC, işletmenin tüm seviyelerinde stratejinin anlaşılmasını, hem işletme bölümlerinin hem de kişilerin hedefleri ile ilişkilendirilmesine yardımcı olur.
- *Planlama yapar, hedefleri belirler ve stratejik girişimleri belirler.* İşletmenin stratejisi ile bütçesinin aynı doğrultuda olmasını sağlar.
- *Stratejinin anlaşılması ve işletme hakkındaki bilgi sistemlerinin gözlemlenmesini geliştirir.* İşletmenin uygulama imkânı bulamayan ve sözde kalan stratejik öğrenmesinin gerçekleşmesine imkân verir. Bölüm yöneticilerinin ve işgörenlerin kendi finansal hedeflerini bilip bilmediğini izleyerek stratejiye odaklanmalarını sağlar. BSC'ın kullanılması ile işletme kısa dönemli sonuçları üç ilave boyuta izleyebilir ve elde edilen başarılar ışığında stratejisini geliştirebilir.

2.2.3 İletişim Yönetim Sistemi Olarak BSC

İşletme stratejisinin tüm işgörelere açıklaması, BSC'ın iletişim aracı olarak kullanılmasıdır. İletişim, kaynaktan hedefe mesaj transferidir¹⁰². BSC sonuçlarının işletmede paylaşılması işgörelerin, stratejiyi anlamalarına ve gelecekte yapılması gerekenler konusunda aralarında fikir alış verişinde bulunmalarını sağlayacaktır¹⁰³. İşletmedeki her bireyin işletme stratejisini ve kendi faaliyetlerinin işletmenin stratejisini ne şekilde etkileyeceğini bilmesi BSC'ın çok önemli bir katkısıdır. Sadece stratejinin anlaşılması bile işletmenin gizli kapasitelerini ortaya çıkaracak, işgörelerin işletmenin nereye gittiği konusunda fikir sahibi olmalarını ve bu gidişat konusunda işgörelerin kendi katkılarını sorgulamalarını sağlayacaktır.

¹⁰² Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* -, Ankara: Seçkin, 2004, s.321.

¹⁰³ Niven, s.21.

2.3 BSC'İN AMACI

Bilgi çağında faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olabilmeleri için rakiplerinden farklı yeni yeteneklere sahip olmaları gerektiği tartışılmaz bir gerçektir. Bu bağlamda işletmeler, insan sermayesi, veri tabanları ve bilgi sistemleri, yüksek kaliteli süreçler, müşteri ilişkileri ve marka, yenilik yapma kabiliyeti ve kültür gibi maddi olmayan, gelecekte değer yaratacak varlıklarına da yatırım yapmalı ve bu unsurları da yönetmelidir.

BSC, işletmelerin kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalarını, böylece finansal ölçümlerin yanına ilave edilen müşteri, iç süreçler ile gelişme ve öğrenme boyutları vasıtasıyla uzun dönemli başarıyı sağlayacak daha genel ve bütüncül bir bakış açısı sağlar.

Yukarıda bahsedilen BSC'nin özellikleri bir anlamda BSC'nin amaçlarını da ortaya koymakla birlikte BSC'nin amacını Stewart şöyle sıralamaktadır¹⁰⁴:

- Ölçütlerin, organizasyonun temel değerlerini ve uygulamalarını desteklemesini sağlamak,
- Organizasyonel işleyişi değerlendirmek amacıyla anlamlı performans ölçütleri oluşturmak,
- Belirlenen ölçütleri organizasyonun vizyon ve misyonu ile uyumlu hale getirmek,
- Etkin olduğu kadar etkili de olan sonuç, eylem (performans yönlendiricileri) ve bütüncül ölçütler saptamak.

Michalska da BSC'nin aşağıda belirtilen maksatlarla kullanılabileceğini belirtmiştir¹⁰⁵:

- İşletme stratejisinin yapılandırılması ve stratejinin farkına varılmasının sağlanması,

¹⁰⁴ Ensari, s.85.

¹⁰⁵ Michalska, A.g.m.

- Strateji ve stratejinin gerçekleşme surecinin izlenmesi,
- İşletmedeki her bir bölümün, kısmın, takımın ve işgörenin amaçlarının işletme stratejisine dönüştürülmesi,
- İşletmedeki tüm süreçlerin neden-sonuç ilişkisi açısından analiz edilmesi,
- Geçmişe dayanan gerçek ölçütlerle geleceğin tahmin edilmesi,
- Stratejinin finansal ve finansal olmayan ölçütlerle ifade edilmesinin sonucunda kısa ve uzun vadede motivasyonun sağlanması.

2.4 BSC'IN AVANTAJLARI

İşletmelerde BSC uygulamanın avantajları aşağıda belirtilmiřtir¹⁰⁶.

- Bilginin dağıtımını sağlar,
- Kısa dönem finansal ölçütler ile uzun dönem imknlarını dengeler,
- İçsel ve dışsal boyutları dengeler,
- Finans, süreçler, müşteri/pazar, işgörenlerin motivasyonu göz önüne aldığından performansı geniş bir perspektiften değerlendirir,
- İşletme süreçlerinin performansını sürekli değerlendirdiği ve bu değerlendirmeye göre stratejileri yeniden tanımladığından dinamik bir süreçtir.

Michalska ise BSC'ı uygulamanın avantajlarını şu şekilde belirtmiřtir¹⁰⁷:

- İşletmenin stratejik yönetiminin sistemle entegrasyonu neticesinde etkili bir strateji uygulaması,
- Stratejinin ayrıntılı operasyonel faaliyetlere aktarılması,
- Stratejinin farkındalığını sürekli izleme olasılığı, böylece mevcut bilgi ile stratejinin anlaşılarak işletmenin vizyonunun bilinmesi,

¹⁰⁶ Stephen R. Letza, "The Design and Implementattion of the Balanced BusinessScorecard: An Analysis of Three Companies in Practice", Business Process Management Journal, Vol.:2, Issue:3, 1996, ss.54-76.

¹⁰⁷ Michalska, A.g.m.

- İşletme değerinin artması,
- Basit bir tanımlama ve etkili bir iletişim ile stratejinin işletmenin tamamına yayılması,
- Stratejiden faydalanarak girişimlerin ve yatırımların koordine edilerek bütünleştirilmesi,
- İşletmenin kontrol sistemi ile geleceği ve geleceğin finansal sonuçlarının yönetilmesi,
- İşletmenin bütün faaliyetlerini yönetme ve bütün kaynakların planlanan stratejik hedeflerin başarılmasında kullanılması,
- Her işgörenin ve departmanın günlük görevleri ve faaliyetlerini strateji ile ilişkilendirme,
- Çift döngülü öğrenmenin sağlanması.

Gerçekten de BSC Collaborative'in Eylül 2000'de yapmış olduğu bir ankette, şirketlerin %66'sı organizasyonu strateji ile aynı doğrultuya getirmek, %61'i organizasyonel strateji sağlamak, %57'si stratejik bir yönetim sistemi kurmak, %54'ü strateji ile planlama ve bütçelemeyi birbirine bağlamak, %51'i stratejik hedefler koymak, %50'si stratejik öncelikleri belirlemek, %47'si de bireylerin strateji ile aynı yönde olmalarını sağlamak maksadıyla BSC sistemini devreye aldıklarını belirtmişlerdir¹⁰⁸.

2.5 BSC'DA DengeDE OLAN UnsURLAR

Balanced yani "dengeli" sözcüğü, bu sistemin uzun ve kısa dönemdeki amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçütler, sonuçlar ve sonuçları belirleyici etkenler, işletme içi ve işletme dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir. Böyle bütüncül bir bakış açısını benimsemekle Kaplan ve Norton geleneksel bilgiden bunalmış olan yöneticilerin, bilgi analizinden ziyade karar verme konusunda daha fazla zaman harcayacaklarını değerlendirmişlerdir.

¹⁰⁸ Laura Downing, "Progress Report on the Balanced Scorecard: A Global User's Survey", Harvard Business School Publishing, November-December 2000, ss.7-9.

Dengede olması gereken unsurlar aşağıda açıklanmıştır¹⁰⁹:

- *İç ve dış etkenler arasında dengenin sağlanması.* Hissedarlar ve müşteriler BSC'da dış unsurlar iken işgörenler ve iç süreçler iç etkenler olarak adlandırılır. BSC stratejinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bütün bu gruplar arasındaki birbirine zıt ihtiyaçların dengede olması gerektiğini vurgular.

- *Sonuçlar ve sonuçları belirleyici etkenler arasında dengenin sağlanması.* Sonuçlar genellikle geçmiş performansı temsil ederler. Bunun tipik örneği müşteri tatmini veya gelirlerdir. Bütün bu ölçümler genellikle objektif ve ulaşılabilir olsa da gelecek hakkında tahminde bulunmak konusunda yetersiz kalmaktadır. Sonuçları belirleyici etkenler ise sonuçların başarısını belirleyen performans ölçütleridir. Genellikle süreçlerin ve faaliyetlerin ölçümünü içerirler. Zamanında teslim, bir sonuç olan müşteri tatmininin sonuçlarını belirleyici bir etkeni olabilir. BSC sonuçlar ve sonuçları belirleyici etkenlerin karışımından oluşmalıdır. Sonuçlar, sonuçları belirleyici etkenler olmadan hedeflerin nasıl başarıldığı konusunda bilgi vermez. Tam tersi sonuçlar olmadan sonuçları belirleyici etkenler de kısa dönemli gelişmeleri gösterirken bu gelişmelerin herhangi bir gelişme sağlayıp sağlayamayacağı konusunda bilgi vermezler. Modern yönetimin kurucusu olan Peter Drucker da geçen yarım yüzyıl süresince ekonomistlerin ekonominin nereye gittiğini ve bu durumun ne kadar süre devam edeceğini tahmin etmek için geliştirdikleri yöntemle benzer bir şekilde işletme veya endüstri için de sonuçlar ve sonuçları belirleyici göstergelere ihtiyaç olduğunu belirtmektedir¹¹⁰.

- *Finansal ve finansal olmayan hedefler arasında dengenin sağlanması.* BSC, finansal ölçüm sistemlerindeki eksiklikleri gidermek, geleceğin performansını dengelemek amacıyla düşünülmüş bir sistemdir. Sistemin temel prensibi bunun üzerine kurulmuştur.

¹⁰⁹ Nair, ss.15-19.

¹¹⁰ Peter Drucker, *Managing in a Time of a Great Change*, New York: TT Dutton, 1993, s.118.

- *Organizasyon birimleri ile organizasyonun genel hedefleri arasında dengenin sağlanması.* İşletmeler, finansal hedeflerine ulaşmak konusunda en iyi organizasyon yapısının hangisi olduğu konusunda sürekli bir arayış içindedirler. İşletmelerin bir kısmı bağımsız işletme ünitelerinin en iyi yöntem olduğunu belirtirken bir kısmı da merkezi yönetimi savunmaktadır. BSC, stratejinin uygulanmasına yardımcı olurken işletmenin herhangi bir biriminde de stratejik niyetin açıklığını vurgulayarak uygulanmasını sağlar.

- *Finansal öncelikler ile faaliyetler arasında dengenin sağlanması.* İşletmeler var olduğundan bu yana finans işletmeler için en önemli konu olmuştur. Ancak işletmelerin özelliklerindeki değişimler o kadar büyük ve hızlı olmuştur ki geçmişte işletmenin aktifleri bilançoda önemli bir yere sahip olurken, bugün bu aktiflerin %85'ni maddi olmayan değerler oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmeler finansal ölçüm değerleri ile işletme birimlerinin faaliyetlerine analitik bir gözle bakmaları gerekmektedir.

2.6 BSC'A YAPILAN ELEŞTİRİLER

Yapılan araştırmalar neticesinde BSC modeline bir takım eleştiriler de yapılmıştır. Bu eleştirilerden bazıları aşağıda verilmiştir.

Norreklit, söz sanatının kullanılmasından dolayı BSC'nin bilimsel bir temelden uzak olduğunu, BSC'nin boyutları arasında neden-sonuç ilişkilerinin bulunmadığını ve BSC'nin stratejik kontrol aracı olarak kullanımında eksiklikleri olduğunu ileri sürmüştür, ayrıca BSC'nin Harvard Business School Press'in kendisine ait bir yayını çağımızın işletme ve yönetim alanında en etkili yönetim ve fikir uygulaması seçmesini okuyucularının düşüncesini etkilemeye yönelik bir davranış olarak değerlendirmiştir¹¹¹.

Başka bir makalesinde Norreklit BSC'nin yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir şekilde yapılandırılması nedeniyle uygun bir stratejik kontrol aracı olmadığı,

¹¹¹ Hanne Norreklit, "The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard", Accounting, Organizations and Society, Vol.:28, 2003, ss.591-619.

modelin uygulanabilir olması için kontrol sistemleri üzerinde çalışılması ve kontrol sürecinin daha aktif olması gerektiği sonucuna varmıştır¹¹².

BSC modeli konusunda öne sürülen diğer bir tartışma konusu ise modelin teorik yapısının pratiğe dönüştürülmesinin kolay olmadığıdır. Bu sorunun kaynağı olarak model kurucularının, teorik yapının uygulamaya geçirilmesi konusuna yeterince yoğunlaşmadıkları, ölçütler arasındaki ilişkilerin açıkça gösterilmediği, yalnızca müşteriler üzerine odaklanıldığı, modelin işgörenleri ve tedarikçileri desteklemede başarısız olduğu gösterilmiştir¹¹³.

Diğer bir eleştiri; modelin dört boyutunun yanında, beşinci bir boyut olarak rakiplerin durumunun da analiz edilmesi gerektiği konusundadır¹¹⁴.

Bu modelin yeni olmadığı, 1930'larda Fransa'da ortaya çıkan, ölçülebilen faktörlerin belirlenerek yöneticilerin işletmeyi yönlendirmesine yardımcı olmak amacıyla geliştirilen Tableau de Bord'a benzediği de savunulmaktadır¹¹⁵.

BSC yüksek düşüncelerle oluşturulmuş, idealist bir model olarak da eleştirilmiştir. BSC adı altında çok farklı uygulamaların olduğu, farklı uygulamaların da işletmelerin performansını farklı etkilediği, BSC'nin uygulanabilmesi için deneyime ihtiyaç bulunduğu da belirtilmektedir¹¹⁶.

Çok sayıda olan amaç ve ölçüm kriterlerinin optimum seviyede tutulabilmesi için tüm işgörenlerin katkısının bir çok işletme için sorun olabileceği değerlendirilmiştir. Modele dâhil edilen işgörenlerin memnuniyeti,

¹¹² Hanne Norreklit, "The Balance on the Balanced Scorecard - A critical Analysis of Some of Its Assumptions", Management Accounting Research, Vol.:11, 2000, ss.65-88.

¹¹³ Hanne Norreklit, "The Balance on the Balanced Scorecard - A critical Analysis of Some of Its Assumptions".

¹¹⁴ Neely vd., A.g.m.

¹¹⁵ Dominique Bessire ve C. Richard Baker, "The French Tableau de Bord and the American Balanced Scorecard: a Critical Analysis", Critical Perspectives on Accounting, Vol.:16, 2004, ss.645-664.

¹¹⁶ Braam ve Nijsen, A.g.m.

müşteri memnuniyeti gibi sübjektif kriterlerin ne şekilde tespit edileceği de sorgulanmıştır¹¹⁷.

İşletmeler sahip oldukları bilgiyi, içinde bulundukları çevrenin dinamik yapısından dolayı sürekli gözden geçirmek durumundadır. Stratejilerin de değişen çevre koşullarına göre yenilenmesi gerekir. BSC'ın işletmeye dinamik bir bakış açısı getirememesi durumunda başarı şansı azalmaktadır¹¹⁸. Bu bağlamda BSC da sürekli güncellenmelidir. BSC'ın güncellenmesi ise maliyetli ve zaman alıcı bir faaliyettir¹¹⁹.

Performans ölçütleri belirlenirken amaca hizmet etmeyen, stratejik hedeflerle ilgisi olmayan, ölçülmesi kolay ölçütler seçilmektedir¹²⁰.

Strateji değişikliklerinde performans ölçümünün yetersiz kalabilmesi, anahtar performans göstergelerinin tespitinin güç olması, çalışanların model kurumuna gösterdikleri direnç de BSC modeli ile ilgili karşılaşılan güçlükler olarak belirtilmiştir¹²¹.

2.7 BSC'IN KULLANIM YAYGINLIĞI

Tüm olumsuz eleştirilere rağmen; bir işletmenin vizyon ve stratejisini, somut hedeflere ve ölçütlere dönüştürme yeterliliğine sahip olması, performans ölçütleri konusunda bütüncül bir yaklaşım sergilemesi, aşırı bilgi yüklemesinden kaçınarak önemli ölçütlere odaklanması, kullanımının kolay olması, esnekliğinden dolayı her organizasyona uygulanabilmesi gibi özellikleri de BSC'ın güçlü yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim

¹¹⁷ <http://www.isds.bus.1su.edu/cvoc/learn/bpr/cprojects/spring1998/bsm/page4.html> (11.08.2005).

¹¹⁸ Örnek, A.g.m.

¹¹⁹ Andrew Gautreau, Brian H. Kleiner, "Recent trends in performance measurement systems - the balanced scorecard approach", Management Research News, Vol.:24, Issue:3/4, 2001, ss.153-156.

¹²⁰ Paul A. Phillips, "Performans Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework", International Journal of Hospitality Management, Vol.:18, 1999, ss.171-182.

¹²¹ http://www.cpaonline.com.au/18_cpa_divisions/docs/hk_BSC_report.pdf (24.06.2005).

BSC'in yaygın olarak kullanıldığını gösteren araştırmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

1998'de yapılan bir araştırmaya göre, İngiltere'deki en büyük 20 bankanın 9'unun BSC'ı kullandığı belirlenmiştir¹²².

Danimarka, Finlandiya ve Norveç'te özellikle BSC yardımıyla performans ölçümünü geliştirme çalışmaları yapılmaktadır. Yine 1998 yılında yapılan bir araştırmada; 236 işletmeden 61'i BSC'ı kullandığını, 140'nın da iki yıl içinde BSC'ı kullanmayı planladıkları belirtilmiştir¹²³.

ABD'de 1999 yılı sonunda bankalar, sigorta şirketleri ve benzeri finans kurumlarının yöneticilerinin cevaplandığı bir ankete göre, anketi cevaplandıran 140 kurumun %20'sinin BSC yöntemini kullandığı belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, anketi cevaplandıranların %11'i BSC'ı uygulamak için hazırlık çalışması yapmakta olduğunu, %17'si BSC'ı uygulamayı düşündüğünü belirtmiştir. Anketi cevaplandıranların %51'i ise, BSC kullanmayı düşünmektedir. "Bain&Company" tarafından yapılan "yönetim araç ve teknikleri" konulu anketinin sonuçlarına göre ise ABD'de BSC'ın kullanım oranının yüzde 43,9 olduğu belirlenmiştir¹²⁴.

ABD'de Fortune 1000 arasında bulunan işletmelerin %60'nın BSC'ı çok iyi bildiği veya uyguladığı¹²⁵, İsveç işletmelerinin %27'nin BSC'ı uygulamakta olduğu, iki yıl içinde de bu oranın %61'e çıkacağını tahmin edildiğini belirtilmiştir¹²⁶. Ayrıca; BSC, kendi sektöründe ilk sıralarda yer alan Philip Morris, National City Bank, Axa, Pfizer, SAS, Siemens, Peoplesoft, Ford,

¹²² <http://www.isds.bus.1su.edu/cvoc/learn/bpr/cprojects/spring1998/bsm/page4.html> (11.08.2005).

¹²³ Nilsson ve Olve, A.g.m.

¹²⁴ Coşkun, A.g.m.

¹²⁵ Kiran Jude Fernandes et al., "Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization", *Technovation*, Vol.:26, No.:5, 2006, ss.623-634.

¹²⁶ Christian Ax and Trond Bjornenak, "Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations - The Case of the Balanced Scorecard in Sweden", *Management Accounting Research*, Vol.:16, 2005, ss.1-20.

Mitsubishi gibi birçok büyük işletme tarafından da kullanılmaktadır¹²⁷. General Motors, Matsushita Co., Motorola, Cisco, SAP, Microsoft, US Army, Intel gibi bir çok işletme de “Balanced Scorecad”ı yaygınlaştırmaya çalışmaktadır¹²⁸.

BSC, uluslar arası denetim ve danışmanlık firması olan KPMG (Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler’in baş harflerinden oluşan KPMG 1987 yılında Peat Marwick International (PMI) ile Klynveld Main Goerdeler (KMG)’nın birleşmesi ile kurulmuştur) tarafından müşterilerine tavsiye edilmekte ve modelin kuruluşu ve ilk uygulama aşamasında danışmanlık hizmeti de vermektedir¹²⁹.

BSC modeli hakkında 200 firma üzerinde, Avustralya – Hong Kong – Çin bölgesinde yapılan bir araştırmaya göre modelin avantajlarının dezavantajlarına göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada modelin avantajları; işgörenlerin motivasyonuna olumlu katkı, gelişmiş rekabetçi pozisyon, müşteri tatmininin ve karlılığının artması dolayısıyla hızlı büyüme olarak sıralanmıştır¹³⁰.

Bain and Company tarafından 30’dan fazla endüstri alanında faaliyet gösteren üst düzey yöneticiler arasında; geniş ölçüde kullanılan en etkili, en tatminkâr 25 yönetim aracı arasında BSC, en başarılı yönetim araçlarından biri olarak belirtilmiştir¹³¹. Yine Bain&Company tarafından yapılan “yönetim araç ve teknikleri” konulu araştırma anketini 2002 yılında cevaplandıran dünyanın çeşitli bölgelerinden 708 işletmenin yöneticisinin yüzde 62’si, işletmelerinde BSC’ı kullandıklarını belirtmiştir¹³².

¹²⁷ <http://www.bscol.com/invoke.cfm> (05.07.2005).

¹²⁸ Akın Arslan, “*Değişime Meydan Okumak: Korkuları Yenmek, Kendine Güvenmek ve Gelecek İçin Yeniden Yapılanmak*”, <http://stratejiyönetim.net/akinarslan1.htm> (06.06.05).

¹²⁹ Neely vd., A.g.m.

¹³⁰ http://www.cpaonline.com.au/18_cpa_divisions/docs/hk_BSC_report.pdf (24.06.2005).

¹³¹ Niven, s.97.

¹³² Coşkun, A.g.m.

Türkiye’de ise Coşkun’un 2004 yılı sonunda İstanbul Sanayi Odası’nın “Türkiye’nin en büyük 500 sanayi işletmesi (ISO 500)” raporunda üretimden satışlar sıralamasının ilk 500’de yer alan işletmelere yönelik yaptığı anketin sonuçlarına göre; Türkiye’deki büyük sanayi işletmelerinin yüzde 18,69’unun BSC’ı kullandığı, BSC’ı kullanmayanların yüzde 25’inin, kısa veya orta vadede BSC’ı kullanmayı planladıkları tespit edilmiştir¹³³.

2.8 BSC’IN BOYUTLARI

BSC, amacı itibariyle hem çeşitli performans göstergelerini kullanan bir performans ölçüm ve değerlendirme aracı, hem bütünleşik bir yönetim aracı hem de bir kurumsal öğrenme aracıdır¹³⁴. BSC, stratejik kararların sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak yöneticilerin işletmeye dört önemli boyuttan bakması sağlamaktadır. Böyle geniş kapsamlı bir değerlendirme neticesinde yönetimin işletmeye “dengeli” bir şekilde bakması sağlanmıştır. BSC’nin boyutları ile bu boyutlar vasıtasıyla cevabı aranan sorular ve kullanılan genel ölçütler Tablo.5’te gösterilmiştir.

Tablo 5 : BSC’nin Dört Boyutu, Cevabı Aranan Sorular ve Genel Ölçütler

Boyut	Cevap Aranan Sorular	Genel Ölçütler
Finansal Boyut	Hissedarlara nasıl görünmekteyiz?	Yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer
Müşteri Boyutu	Müşteriler bize hangi göz ile bakmaktadır?	Tatmin, sadakat, pazar payı, müşteri payı
İç Süreçler Boyutu	Mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz?	Kalite, maliyet, yeni ürün sunumu, tepki süresi
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Gelişme ve değer yaratmayı nasıl devam ettirebiliriz?	Personelin tatmini, mevcut bilgi sistemleri, çalışma ortamı

BSC’nin temel unsurlarını, Tablo.5’teki sorulara verilen cevaplar oluşturmaktadır. BSC uygulaması, işletme departmanlarından her birinin işletme stratejisi ile doğrudan ilgili parametreleri sağlamasını

¹³³ Coşkun, A.g.m.

¹³⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8.b., İstanbul: Beta, 2001, s.374.

hedeflemektedir. Böylelikle BSC, uzun dönemli stratejilerde üst yönetime kilit parametreleri sağlayacaktır¹³⁵.

Yukarıda belirtilen temel unsurlar sadece her bir işletme için kesin olarak tanımlandığında genellikle yeterli olmaktadır. İhtiyaç duyulduğu takdirde boyutlar genişletilebilir veya başka bir boyutla yer değiştirebilir. Seçim tamamen işletmenin çalıştığı alanla ilgili özelliklere bağlı olarak değişmektedir¹³⁶. Dört ana boyutun hepsinin kullanılıp kullanılmaması ya da bu boyutlara yeni boyutların eklenmesi ile BSC'a tam bir esneklik kazandırılmıştır.

Dört boyutu ile BSC, işletmelere finansal sonuçların izlenmesi ile eş zamanlı olarak gelecekte “işletmenin gelişmesi” ve “rekabetçi güç” olma konusunda gerekli olan ancak maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımların kontrol edilmesi konusunda yardımcı olmaktadır.

Bu boyutların başarısı işletmenin stratejisi ile bağlantılı olarak seçilecek performans ölçütlerine bağlıdır. Bu bağlamda BSC'ın boyutlarının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir¹³⁷:

- *İşletmenin stratejik hedefleri ile ilişkili olmalıdır.*
- *Kontrollü olmalıdır.* Ölçüm değerleri sorumluluklardan etkilenmemelidir.
- *Faaliyetleri yönetmelidir.* Verimliliğin gelişme eğiliminde inisiyatifi üstlenme olasılığı vardır.
- *Basit olmalıdır.* Hesaplama kuralları basit ve anlaşılır olmalıdır.
- *Net olmalıdır.* Manipüle edilememelidir.
- *İşletmenin tüm birimlerini kapsayacak şekilde olmalıdır.* İşletmenin değişik seviyelerinde aynı şekilde anlaşılmalıdır.

¹³⁵ Kaplan ve Norton, “*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*”.

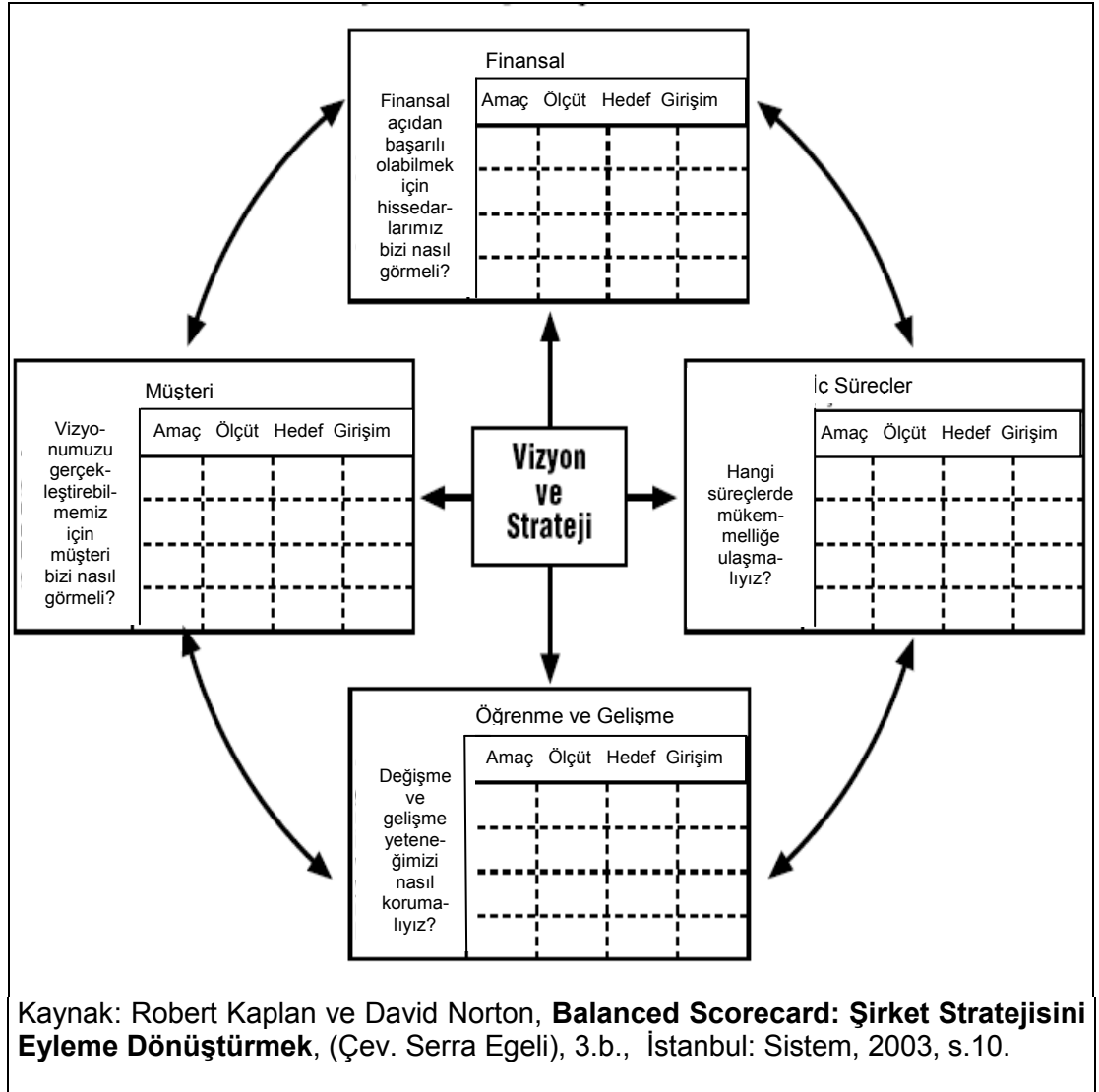
¹³⁶ Michalska, A.g.m.

¹³⁷ A.g.m.

- **Ölçülebilir olmalıdır.** Büyük masrafları gerektirmeyecek şekilde sayılarla ifade edilebilmelidir.

İşletmelerin stratejilerini ve vizyonunu fiziksel ölçütlere nasıl dönüştüreceği Şekil.2’de gösterilmiştir.

Şekil 2 : BSC’ın Boyutları



2.8.1 Finansal Boyut

Finansal boyutta hissedarların kar payını ve işletmenin değerini arttırmak için neler yapılması gerektiği konusu araştırılmaktadır. İşletme stratejilerinin başarılı olup olmadığı finansal sonuçlara bakılarak öğrenilir. Netice itibarıyla

işletmenin finansal performansının iyileştirilmesi, bütün yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi BSC'in da hedefidir.

Geçmişte yapılan işlerin ve bu işlerle ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçütler çok yararlı olmaktadır. Bu nedenle, finansal boyut BSC'da da aynı şekilde kullanılmaktadır. Finansal performans ölçütleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır¹³⁸. Bu nedenle finansal boyut, BSC'da yer alan diğer boyutların odak noktasıdır. BSC'ın boyutları için seçilecek ölçütlerin finansal performansta bir gelişme yaratması gerekir. Diğer bir ifade ile finansal boyut dışındaki üç boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. BSC uzun dönemde elde edilecek finansal amaçları belirlemeli, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak finansal işlemler, müşteriler, iç süreçler ile işgörenler ve sistemleri tanımlayarak işletmenin stratejisini anlatmalıdır.

Finansal boyutun kullanılması bir bakıma şu konulara da yöneticilerin dikkatini çekmektedir¹³⁹:

- İşletmenin temel amacı bir takım finansal hedeflerin başarılmasının ölçülmesinde olduğu gibi zenginlik yaratmaktır,
- Finansal hedeflerin amacı da işletme birimlerinin harekete geçirilerek performanslarını ölçmek ve gelecekte başarılı olmak için gerekli yeterliliği kazanmaktır,
- Finansal boyut, diğer boyutların yanında işletmenin misyonuna ve amaçlarına fon sağlayan tek boyuttur,
- Performansın ölçülmesi açısından bir sonuç göstergesidir, çünkü başarılı olup olmadığı ancak faaliyetler tamamladıktan sonra anlaşılır.

¹³⁸ <http://www.kalder.org/yayinlar/html/kalderforum/sayi1/forum1makale.htm#stratejiyieyleme> dönüştürmek (25.04.2006).

¹³⁹ Nair, s.22.

2.8.2 Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Büyüme ve karlılık çok büyük ölçüde, işletmenin müşterilerini tatmin etme yeteneğine bağlıdır. Bundan dolayı günümüzde birçok işletme müşterilere odaklanmayı amaç olarak benimsemiştir. “Müşterilere değer sunma konusunda bir numara olmak”, işletme amacının tipik bir ifadesidir. Bu nedenle, müşteriler için bir işletmenin nasıl faaliyette bulunacağı üst yönetim için öncelikli bir konudur¹⁴⁰. Açıkçası, işletmeler uzun dönemde mükemmel bir finansal performans elde etmek istiyorlarsa, müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetleri üretmeleri bir zorunluluktur. Aksi takdirde karın ve yaratılan değerlerin bir sektörden diğerine ya da bir işletmeden diğerine doğru akması anlamına gelen değer göçünün yaşanması kaçınılmaz olacaktır¹⁴¹.

Müşterilere sunulan değerın artırılmasında; ürünün veya hizmetin özelliklerine, müşteri ile ilişkilere ve firma imajı ile ilgili faaliyetlere önem vermek gerekir. Ürün veya hizmetin özellikleri arasında; fiyat, kalite, piyasada bulunabilirlik, çeşit zenginliği ve fonksiyonellik sayılabilir. Müşterilerle ilişkilerde dikkate alınması gereken unsurlar arasında; müşterilerle ortak paylaşımlar ile müşterilere sunulan hizmetler; firma imajı ile ilgili faaliyetler arasında da sahip olunan markalar büyük önem kazanmaktadır¹⁴².

Müşteri boyutu yöneticilerin rekabet etmek istedikleri müşteri ve piyasa özelliklerini belirler. Hedef kesimlere sunulacak değer önerilerini belirlemek, BSC’nın müşteri boyutu hedef ve ölçütlerini geliştirmeyi sağlayacaktır. Unutmamalıdır ki eğer işletme uzun dönemde çok iyi bir finansal performansla ulaşmak istiyorsa, müşterilere değer sunmanın gereklerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Müşteri boyutu, işletmenin hem kısa hem de uzun vadede müşterilerine doğru ürün veya hizmeti sunarak kazancını en üst seviyeye

¹⁴⁰ Kaygusuz, A.g.m.

¹⁴¹ Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, ss.34-45.

¹⁴² Kaplan ve Norton, “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*”, California Management Review, C:XXXIV, No:1, 1996, ss.53-79.

çıkarmasını sağlayacak stratejiyi belirlemesine yardımcı olur. Unutulmaması gereken bir diğer konu da farklı müşteri profillerine sahip olan işletmelerin, bu müşteriler için ayrı ölçütler kullanması gerektiğidir.

2.8.3 İç Süreçler Boyutu

Süreç sözcüğü ile bir araya geldiklerinde müşteri için değer oluşturacak faaliyet dizileri kastedilmektedir¹⁴³. İç süreçler boyutu, mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz sorusu ile şekillenmektedir. BSC'da yer alan bu boyutta yöneticiler müşteri tatmini dolayısıyla işletmenin finansal amaçlarına ulaşabilmesi için işletme içindeki kritik süreci tanımlamaktadırlar. İç süreçler, bir kuruluşun stratejisinin iki önemli bileşenini yerine getirir: (1) müşteriler için değer teklifini üretir ve (2) finansal boyuttaki üretkenlik bileşeni için süreçleri geliştirip, maliyetleri azaltır¹⁴⁴. İç süreçler boyutunda yer alan ölçütler, müşteri tatmini ve işletmenin finansal amaçlarına ulaşmasında en fazla etkisi olan; mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknik yöntem ve programlar üzerine odaklanır¹⁴⁵. Dolayısıyla amaçlar ve ölçütler; ürün geliştirme, satın alma, üretim, teknoloji, pazarlama ve satış alanlarında yetenekler geliştirmek için belirlenebilir¹⁴⁶.

Süreçlerin stratejilerle uyumlu olmadığı, çalışanların ise süreçlerdeki rolleri ve strateji hakkındaki fikirlerinin belirsiz olduğu bir yaklaşımın başarılı olması mümkün değildir. Dolayısıyla işletmelerin iç yapılanmaları, stratejilerine ve dış çevrelerine uygun olmalıdır.

Müşteri bazında mükemmel performansa ulaşıp ulaşılamaması, işletme içi işleyiş yöntemlerinin müşteri beklentilerini karşılama derecesine bağlıdır.

¹⁴³ Michael Hammer ve James Champy, *Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, (Çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah, 1994, s.3.

¹⁴⁴ Kaplan ve Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, s.43.

¹⁴⁵ Yonca Deniz Gürol, "Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri", <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf> (17.05.2005).

¹⁴⁶ Doyle, s.279.

Bu nedenle BSC tekniği müşteri tatmin düzeyi üzerinde en fazla etkiye sahip olan unsurları tanımlamalı ve her birini ölçmeye çalışmalıdır.

2.8.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutunda “vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi nasıl korumalıyız?” sorusundan hareket edilir. BSC’da müşteri boyutu ve iç süreçler boyutunda yer alan amaç ve ölçümler işletmenin rekabet ortamında başarılı olabilmesi için önemli olan alanları saptarken, öğrenme ve gelişme boyutu diğerk boyutlardaki hedeflere ulaşılmasını sağlayacak çalışmalardan oluşmaktadır. İşletmelerin bugünün teknolojileri ve olanaklarını kullanarak müşteriler ve işletme içi yöntemler ile ilgili uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmeleri mümkün değıldir. Ayrıca küresel ölçekli yoğun rekabet koşulları, işletmelerin müşteri ve hissedarlarına artı değer aktarma yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelerini gerektirmektedir¹⁴⁷.

BSC’in öğrenme ve gelişme boyutu, işletmenin maddi olmayan varlıklarını strateji ile uyumlaştırmının önemine dikkat çekmektedir. Bu boyut, herhangi bir stratejinin uygulanması için gerekli olan üç bileşenin amaç ve ölçütlerini içerir: (1) insan sermayesi, (2) bilgi sermayesi, (3) organizasyonel sermaye¹⁴⁸.

İnsan sermayesi:

- Çalışanların yetenekleri
- Çalışanların eğitimleri
- Çalışanların bilgi düzeyi

Bilgi sermayesi:

- Bilgi sistemleri
- Veri tabanları

¹⁴⁷ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.36.

¹⁴⁸ Kaplan ve Norton, *Strategy Maps*, s.199.

- Bilgisayar ağıları

Organizasyonel sermaye:

- Kurum kültürü
- Liderlik
- Çalışanların aynı yönde hareketi
- Takım çalışması

Bu boyutta yer alan amaçlar, yukarıda belirtilen üç bileşen de dikkate alındığında diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir. İşletmeler, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyümeyi hedefliyorlarsa, altyapılarına da yatırım yapmaları gereklidir.

Müşteri ve iç süreçler, işletmeye hangi alanlarla ilgileneceği hakkında bilgi vermektedir. Ancak müşteri tatmini sürekli değişim göstermektedir. Bu duruma ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve değişme yeteneklerini geliştirmeli ve bu özelliklerini de devam ettirmelidir. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan alt yapıyı sağlamaktadır¹⁴⁹. Bu haliyle öğrenme ve gelişme boyutu, işletmeyi gelecek için hazırlıklı olma konusunda yardımcı olmaktadır

2.9 BSC ÖLÇÜTLERİNİN İŞLETME STRATEJİLERİNE BAĞLANMASI

Herhangi bir ölçüm sisteminin amacı, tüm yönetici ve işgörenleri işletme stratejisinin başarı ile uygulanması için motive etmek olmalıdır. İşletme stratejisini ölçüm sistemi şekline dönüştürebilen işletmeler, amaç ve hedeflerinin anlaşılmasını sağlayacaklarından stratejilerini çok daha iyi uygulayabileceklerdir. Dolayısıyla başarılı bir BSC, finansal ve finansal

¹⁴⁹ Kaygusuz, A.g.m.

olmayan ölçütler ile işletme stratejisini açıklamalıdır. Bu bağlamda BSC'in beş temel öğretilerinden bahsedilebilir¹⁵⁰.

Bunlardan birincisi; finansal boyutun yanında, ilave üç boyutun daha bulunmasıdır¹⁵¹. İlave edilen bu üç boyut; müşteriler, iç süreçler, öğrenme ve gelişmedir. Finansal ölçüm, işletmenin geçmişteki performansını ortaya koyarken diğer boyutlar işletmenin gelecekteki performansını saptamaya yöneliktir¹⁵². Söz konusu boyutların her biri işletmenin amaçlarını (başarılabilecek olan), göstergelerini (amaçların ölçütleri), hedeflerini (başarılabilmek istenen skor ve zamanı) ve faaliyetlerini (nasıl yapılacağı) tanımlar. Boyutların bu şekilde seçimi oldukça mantıklıdır. Şöyle ki; firma finansal hedeflerine karar verir (finansal boyut), bu hedeflerine ulaşabilmek için firmanın müşterilere nasıl görünmesi gerektiğini belirler (müşteri boyutunda örneğin müşteri tatmin ölçütleri), sonra bu sonuçlara ulaşabilmek için nasıl bir iç süreçle sahip olması gerektiğini tanımlar (örneğin pazarlama ve üretim arasında iletişimin zamanında sağlanması), son olarak da işi yapmak ve devam ettirebilmek için hangi yöntemlere ihtiyacı olduğunu tespit eder (öğrenme ve gelişme boyutu).

BSC'in ikinci temel öğretisi; sonuç (lagging) ve sonuçlara etki eden (leading) göstergelerdir. Sonuç göstergeleri, geçmiş hakkında bilgi veren tamamlanmış ölçütlerdir. Bu nedenle bu ölçütlerle hareket edilmesi firma açısından geç kalınması anlamı taşır. Sonuç göstergelerine verilebilecek klasik örnek finansal göstergelerdir. Satışların artması demek sadece firmanın geçen dönem iyi bir performans gösterdiğini belirtirken bu dönemde aynı başarıyı gösterip gösteremeyeceği konusunda bilgi vermez. Sonuçlara etki eden göstergeler ise gelecek hakkında bazı fikirler verirler. Eğer firma müşteri tatmini konusunda her zaman gösterdiği performanstan daha iyi bir performans gösteriyorsa, bu durum firmanın önümüzdeki dönemde de

¹⁵⁰ F. Zingales vd., "The Centre for the Management of Environmental Resources", Insead R&D, Working Paper 65, 2002, ss.1-27.

¹⁵¹ Kaplan ve Norton, "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance".

¹⁵² David Dinesh ve Elaine Palmer, "Management by objectives and the balanced scorecard: will Rome fall again?", Management Decision, Vol.:36, Issue:6, ss.3693-369.

başarılı olacağı anlamı taşıyacaktır. BSC'in her boyutunda sonuç ve sonuçlara etki eden göstergeler arasındaki ilişkiyi görmek mümkündür. Örneğin; bir işletme, müşteri tatmini konusunda başarılı olmak istiyor (müşteri boyutunun sonuç göstergesi), bunun da direkt olarak müşteri ile ilişki kurmanın kalitesine bağlı olduğunu biliyorsa bir çeşit "ilişki kalite indeksi" ile arzu edilen müşteri tatmin seviyesini yakalayarak başarılı olabilir (müşteri boyutunda sonuca etki eden gösterge).

Üçüncü temel öğreti; doğrudan sonuç ve sonuca etki eden göstergelerden kaynaklanan neden-sonuç ilişkisidir. Performans ölçütlerinin BSC'in dört boyutunu da kapsayacak şekilde neden sonuç ilişkisi ile birbirine bağlanması gerekmektedir. Böylece Kaplan ve Norton finansal olmayan stratejik hedeflerin mantıksız bir şekilde bir araya getirilmesi yerine finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birbiri ile dengelenmesini sağlamışlardır¹⁵³. Uygun göstergeler seçildiğinde, neden-sonuç ilişkileri, BSC'in en önemli yönünü oluşturur. Dolayısıyla; BSC, ölçme sürecini kullanarak test edilebilen neden-sonuç ilişkilerini göstermektedir¹⁵⁴.

BSC ile bütün boyutlar arasındaki ilişkinin anlaşılması strateji haritaları ile yapılabilmektedir. Strateji haritaları, bütün boyutları ve bu boyutların stratejiye olan katkıları arasındaki karmaşık neden-sonuç ilişkilerinin çizilerek gösterildiği bir tekniktir¹⁵⁵. Strateji haritaları, bir işletmenin stratejisini gerçekleştirmesi için hayati önem taşıyan unsurlar ile bu unsurlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir. Bunlar¹⁵⁶;

- İşletme ortaklarının hisse değerlerinin arttırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar,
- Kar artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının arttırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler,

¹⁵³ Fernandes vd., A.g.m.

¹⁵⁴ Ensari, s.72.

¹⁵⁵ Kaplan ve Norton, "Having Trouble with Your Strategy then Map It", Harvard Business Review, September-October 2000, ss.167-176.

¹⁵⁶ Özbirecikli ve Ölçer, A.g.m.

- Müşterilere işletme ile daha yüksek kar marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri,
- 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.

Tablo 6 : Dört Boyutun Kullanılarak Oluşturulduğu Örnek Hedefler

Dört Boyutun Kullanılarak Oluşturulduğu Örnek Hedefler
Finansal Boyut
Yeni ürünlerden 250 milyon \$'lık gelir elde etmek. %60'lık bir kar elde etmek.
Müşteri Boyutu
Yeni müşteri sayısını ayda 800 kişiden fazla olacak şekilde arttırmak Hizmet sektöründe yeni işler kazanmak Abonman temelli işlerde %45'lik bir orana erişmek
İç Süreçler Boyutu
Hizmet sektöründeki özel ihtiyaçları karşılamak Satış kanallarını hizmet sektörüne kaydırmak İşgören devamlılık oranını %95'te tutmak
Öğrenme ve Gelişme Boyutu
Satışlarda hizmet sektöründe çalışmış elemanlardan bir takım kurmak Hizmet Sektöründe çalışan tüm kilit personelin eğitimini iş başında yaptırarak gelişmelerini sağlamak.

Kaynak: Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, New York: John Wiley & Sons Inc., 2003, s.27.

BSC'in dört boyutu göz önüne alınarak geliştirilen strateji haritaları ile stratejinin işgörenler tarafından anlaşılması sağlanmış olur. Finansal amaçların sonuç hedefleri olarak gösterildiği strateji haritalarında dört boyutun her birinin stratejik amaçları oklarla birbirlerine bağlanır. Bütün amaçlar finansal performansla bağlantılı olarak gösterilir¹⁵⁷. Örneğin bir

¹⁵⁷ Toru Morisawa, "Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach", NRI (Nomura Research Institute) Papers, No:45, April 1, 2002, s.6.

işletmenin Tablo.6'da belirtilen boyutları açık bir şekilde ifade ettiğini düşünelim¹⁵⁸. Tablo.6'daki boyutlar, hizmet sektöründe bulunan kar amaçlı bir işletmenin hedeflerini veya stratejik konularını göstermektedir. Ancak bu konular arasında neden sonuç ilişkilerini görmek mümkün değildir.

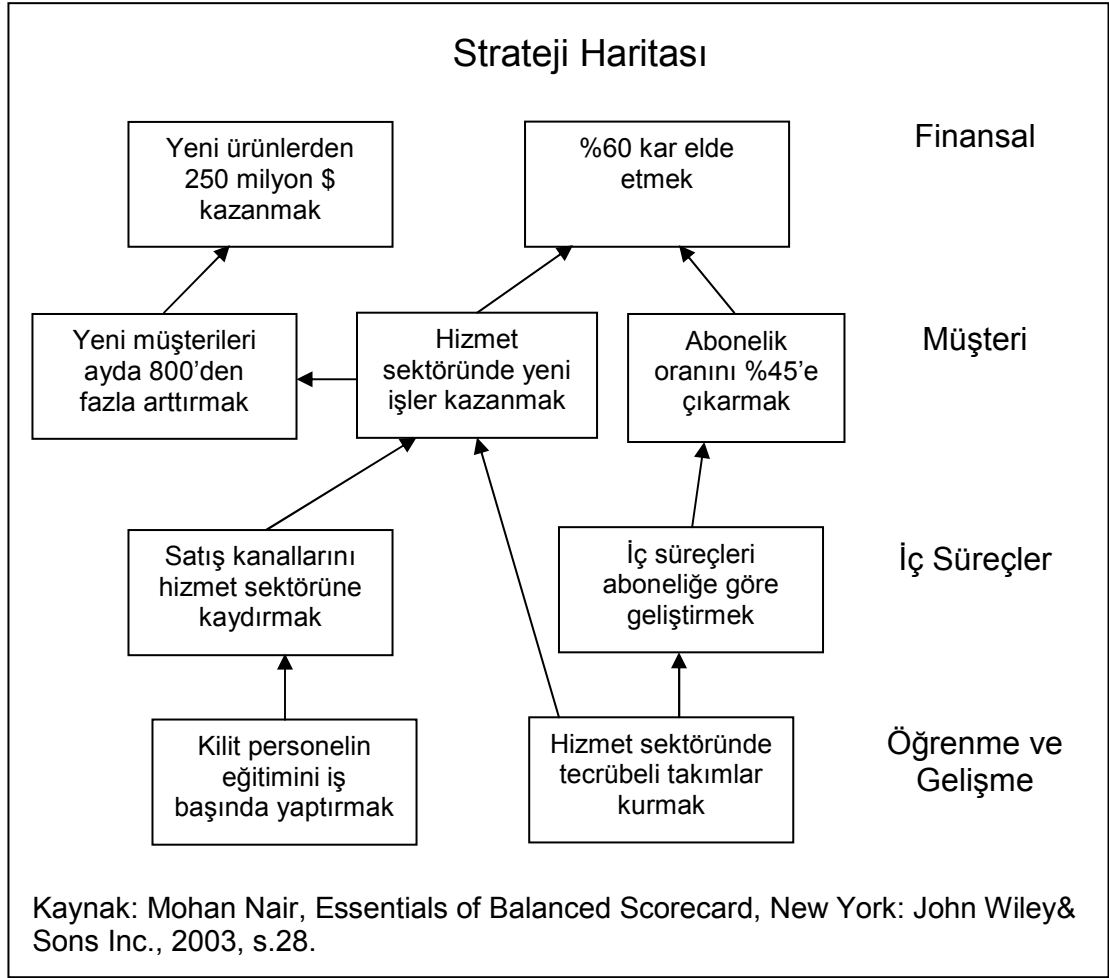
Tablo.6'nın strateji haritası Şekil.3'de gösterilmiştir. Burada her bir faaliyetin veya konunun ilgili olduğu faaliyetler birbirlerine oklar vasıtasıyla bağlanarak neden sonuç ilişkileri gösterilmiştir. Şekil.3'den de anlaşılacağı üzere strateji haritaları faaliyetlerin aktarılmasında neden sonuç ilişkilerini de gösteren görsel bir çerçeve sunmaktadır. Diğer bir anlatımla finansal başarılar, genellikle müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme gibi diğer faaliyetlere bağlıdır. Bu harita dört boyutta çizileceği gibi işletmenin faaliyetlerinde etkinliği arttıracak ve stratejisini tanımlayacak şekilde ihtiyaç duyduğu kilit stratejik konuları da hatırlatacak şekilde çizilebilir.

Strateji haritalarının önemi; sadece stratejilerin tanımlanması ve geliştirilmesi için bir çerçeve çizmesinden değil, işletmenin BSC'da bulunan hataların ortaya çıkarılmasını sağlamasında güçlü bir teşhis aracı olmasından da kaynaklanmaktadır¹⁵⁹.

¹⁵⁸ Nair, s.26.

¹⁵⁹ Özbirecikli ve Ölçer, A.g.m.

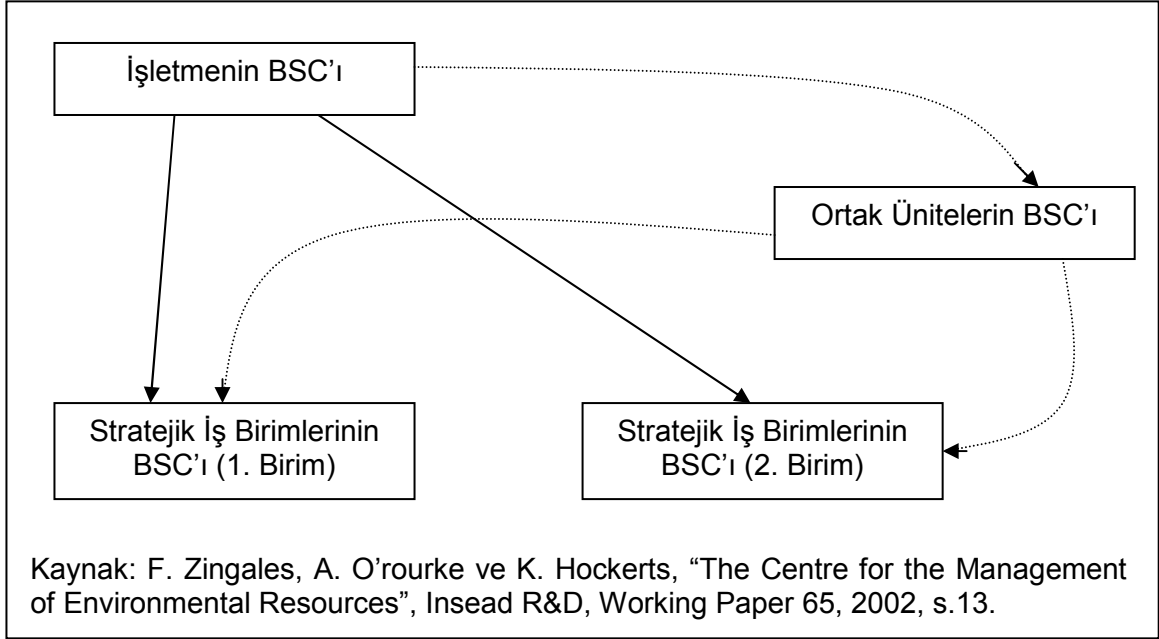
Şekil 3 : Strateji Haritası



Dördüncü temel öğreti; BSC'ın tüm işletmeye yayılmasıdır (cascading). İşletme BSC'ının hazırlanmasını müteakip, departmanlar işletme BSC'ı ile bağlantılı departman BSC'larını oluşturur. Stratejik işletme birimleri, başlangıçta, işletme BSC'ının amaçlarını veya göstergelerini alarak, işletme hedeflerine nasıl katkıda bulunabileceklerini tespit ederler. Benzer şekilde stratejik işletme birimlerinin alt birimleri de stratejik işletme birimlerinin göstergelerinden etkilenir. Bazı işletmelerde bu kişisel seviyeye kadar inmektedir. Örneğin; General Electric Lightining Business Group'a ait BSC, işletme BSC'ı, departman BSC'ı, birim BSC'ı, fabrika BSC'ı ve işgören BSC'ı olmak üzere farklı düzeylerden oluşmaktadır¹⁶⁰. Şekil.4, BSC'ın tüm işletmeye nasıl yayıldığını göstermektedir.

¹⁶⁰ Çoşkun, A.g.m.

Şekil 4 : BSC'ın Organizasyonda Yaygınlaştırılması (Cascading)



Beşinci ve sonuncu temel öğreti ise çift döngülü öğrenmedir. İşletmeler BSC'ı daha önceden tanımlanmış stratejilerinin başarısını ölçmek için kullanabildikleri gibi (tek döngülü öğrenme) çevreden elde edilen yeni bilgilerle stratejinin nerelerde değiştirilmesi gerektiğini (çift döngülü öğrenme) tartışma konusu yaparak da kullanabilirler. Strateji zaman içinde dış koşullara ve iç kapasiteye bağlı olarak değiştiği ve geliştiği için çift döngülü öğrenme kullanılması gereken bir yaklaşımdır.

Bir işletmede meydana gelen bir hatanın bulunarak düzeltilmesi tek döngülü öğrenmedir. Belirli işleyiş kuralları çerçevesinde hatayı saptama ve düzeltme yetisini ifade eden tek döngülü öğrenme, yapılmakta olan bir metodu, eylemi veya süreci geliştirmek için işlem sürecindeki mevcut araç gereç ve metotları öğrenmeyi içerir¹⁶¹. Planlanan hedeflere ulaşmada meydana gelen sapmalar, bu hedeflerin halen istenen hedefler olup olmadığının sorgulanmasına neden olmaz. Bunun yanı sıra, hedeflere ulaşmak için uygulanmakta olan yöntemlerin halen geçerliliğini koruyup korumadığının sorgulanmasına da gerek duyulmaz. Planlanan yoldaki

¹⁶¹ Genç ve Halis, *Kalite Liderliği*, s.269.

sapmalar hata olarak kabul edilir ve tekrar planlara uygun bir şekilde ilerleyebilmek için telafi edici yöntemlere başvurulur. Doğal olarak, yöneticilerin ilk tasarladıkları stratejinin halen geçerli olup olmadığı konusunda geribildirim ihtiyacı vardır ki bu da çift döngülü öğrenmeyi gerektirir.

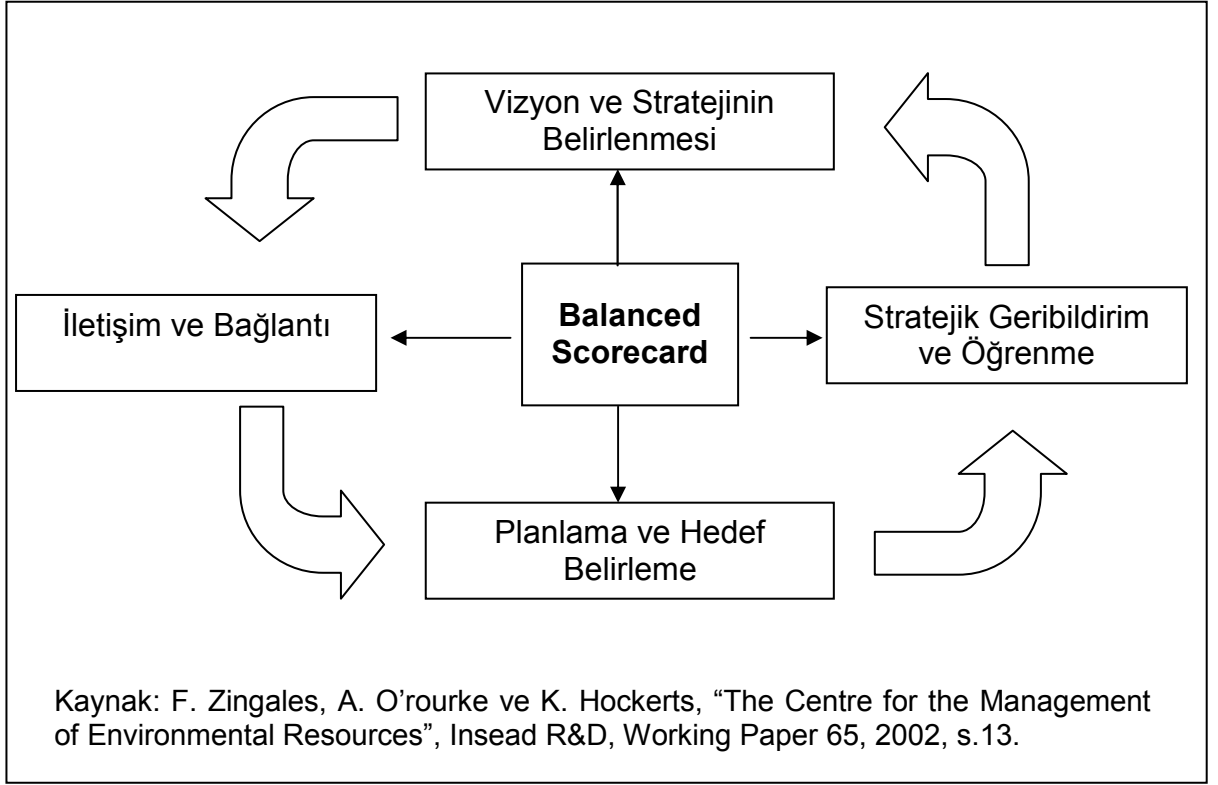
Çift döngülü öğrenmenin başarılı bir biçimde gerçekleşmesi için, organizasyonlar değişimi ve risk almayı destekleyen bir işletme kültürü geliştirmeli, değişimin hızlı olduğu son derece belirsiz koşullarda, sorunların ve hataların kaçınılmaz, olduğu fikrini benimsemelidir. Diyalogu ve karşıt görüşlerin ifadesini özendiren bir açıklık ortamı sağlamalıdır. Belirsizlik ve denetim eksikliğinden kaynaklanan hatanın yeni bir öğrenme olanağı olarak kullanılabileceğini kabul etmelidir. Gerçek öğrenmenin genellikle eyleme dayalı olduğunu görmeli ve yaparak öğrenmeyi sağlayan deney yapma ve sınama ortamı yaratmanın yollarını bulmalıdır¹⁶². Çift döngülü öğrenmenin BSC yönteminde gerçekleşmesi dört aşamada olur. Bu aşamalar;

- Vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması,
- İletişim ve kişisel hedeflerle bağlantı,
- Planlama ve hedef belirleme,
- Stratejik geri bildirim ve öğrenmedir.

BSC’da çift döngülü öğrenme sürecinin nasıl uygulamaya konduğu Şekil.5’de gösterilmiştir.

¹⁶² Gareth Morgan, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çev. Gündüz Bulut ve Zülfü Dicleli), İstanbul: MESS, 1998, s.110.

Şekil 5 : BSC’da Çift Döngülü Öğrenme Süreci



- *Vizyonun açıklanması*, yöneticilere işletmenin vizyonu ve stratejisi üzerinde uzlaşmasını sağlar. Bu süreç, vizyon ve stratejiye dayalı bütünleşmiş hedef ve ölçütler geliştirmeyi gerektirir. Vizyonu ve stratejiyi işlevsel ölçütlere dönüştürme süreci, yöneticiler arasında görüş birliği, katılım, dolayısıyla işbirliği sağlar, yöneticilerin sorumluluk üstlenmesini özendirir.

- *İletişim ve bağlantı kurma*, stratejiyi bütün işgörenlere iletmeyi ve işgörenlerin kritik hedefleri anlamasını sağlar. BSC’da yer alan stratejik hedef ve ölçütlerin tüm işgörenlere iletilebilmesi için işletme yayınları, video kasetler, elektronik ortamlar kullanılabilir. Bu sayede işletmede görev yapmakta olan her bireyin, işletmenin uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejileri kavramaları sağlanır. İşgörenlerin bireysel performansları ile organizasyonun genel stratejisi arasında uyum sağlayabilmek için; üst düzey stratejik hedeflerin ve ölçümlerin işgörenler tarafından anlaşılır hale getirilmesi ile ücret ve ödüllerin performans ölçümleri ile ilişkilendirilmesi konuları üzerinde durulur.

- *Planlama ve hedef belirleme* sürecinde iş planları ile finansal planların bütünleştirilmesi sağlanır. Böylece işletmeler; hedef belirlemede, öncelikleri sıraya koymada ve kıt kaynakları kullanmada BSC hedeflerini dayanak olarak kullanır. Bu da farklı programların ve değişim girişimlerinin organizasyonel stratejiyi desteklemesini sağlar, dolayısıyla yeni program ve girişimlere yeterli kaynak ayrılmış olur. Bu haliyle BSC, stratejik planların yıllık bütçe işlemleri içine dahil edilmesine olanak sağlar. Planlama ve hedef belirleme bir işletmenin ulaşmayı istediği uzun dönemli sonuçları rakamsal olarak ifade etmesini, bu sonuçlara ulaşmak için gereken hususları tanımlamasını ve kaynak sağlamasını, BSC’da yer alan finansal ve finansal olmayan ölçütler için kısa dönem kilometre taşlarını belirlemesini sağlar.

- *Stratejik geri bildirim ve öğrenme*, organizasyonlara stratejik öğrenmeyi hayata geçirme olanağı tanır. Mevcut geri bildirim süreçleri, işletmenin bölümlerinin ya da işgörenlerinin her birinin bütçeye bağlanmış finansal hedeflerine ulaşp ulaşmadıkları konusuna odaklanmaktadır. BSC, organizasyonların kısa dönemli sonuçları üç yeni perspektiften (müşteriler, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme) daha izlemelerini sağlar. Bu durumda strateji de yakın geçmişteki performansa bakılarak değerlendirilebilir. Böylece BSC, işletmelere stratejilerini gerçek zamanlı öğrenmeyi yansıtacak biçimde değiştirme olanağı verir.

2.9.1 BSC’da Kullanılan Ölçüt Çeşitleri

BSC’da sonuç ölçütleri ve performans ölçütleri olmak üzere iki çeşit ölçüt kullanılmaktadır¹⁶³.

Sonuç ölçütleri, daha doğrudan ve kısa vadelidir. Sonuç ölçütleri, stratejinin en son hedefini ifade eder ve kısa dönemde gerçekleştirilmiş olan çalışmaların istenen sonuçlarla uygun olup olmadığını gösterir. Sonuç ölçütleri, pazar payı, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı ve çalışanların yetenekleri gibi ölçütlerdir.

¹⁶³ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.201.

Performans ölçütleri ise tüm işletme çalışanlarına gelecekte değer yaratabilmek için bugün ne gibi işler yapmaları gerektiğini gösterir. Bu ölçütler, stratejilerin başarıyla uygulanıp uygulanmadığını gösteren ölçütlerdir. Performans ölçütleri eksik olan sonuç ölçütleri, sonuçlara nasıl ulaşılabileceği konusunda belirsizlik yaratabilir ve optimal olmayan kısa dönemli uygulamalara başvurulmasına neden olabilir. Sonuç ölçütleri ile bağlantısı olmayan performans ölçütleri ise işletmeye ne kısa ne de uzun dönemde bir değer katmayacaktır.

Sonuç ölçütleri için verilen ödüller, sağlanan kar ve tasarruflar doğrultusunda para ödülleri'dir. Performans ölçütleri için verilen ödüller daha çok onursaldır ve onaylama şeklindedir¹⁶⁴.

2.9.2 BSC'daki Ölçüt Sayısı

Performans ölçütleri yöneticilerin, rutin faaliyetlere yönelik karar alması, faaliyetleri kontrol etmesi ve planlaması, süreç ve faaliyetlerin etkinliği ile verimliliğini belirlemesi ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak şekilde işgörenleri motive etmesi açısından yardımcı olurlar¹⁶⁵.

BSC'da yer alan dört boyutun her biri için dört ile yedi arasında değişen sayıda farklı ölçüt gerekebileceğini göz önüne alırsak, işletmelerin BSC'larında ortalama 16-25 adet ölçüt olacaktır¹⁶⁶.

BSC'ın tek bir stratejiyi belirttiği kabul edildiğinde, BSC'da yer alan ölçütlerin sayısı önemsiz bir hale gelecektir, çünkü bu ölçütlerin hepsi işletmenin stratejisini temsil eden bir neden-sonuç ilişkisi ile birbirine bağlanmıştır.

¹⁶⁴ Genç ve Halis, s.140.

¹⁶⁵ Kabadayı, A.g.m.

¹⁶⁶ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.197.

İşletmeler, 16-25 arasında değişen sayıda ölçüt içeren bir BSC'nin, tüm operasyonları ölçmek için yeterli olacağından şüphe duymaktadırlar. Dar bir bakış açısından bakıldığında bu işletmelerin haklı olabilecekleri düşünülse de, hatalı oldukları husus, işletmenin kontrol altında olup olmadığını izleyen ve acil müdahale gerektiren anormal olaylarla ilgili uyarı yapılan ölçütler – kontrol amaçlı ölçütler – ile rekabetçi mükemmellik elde etmek için geliştirilmiş bir stratejiyi tanımlayan ölçütler – stratejik ölçütler – arasında ayırım yapamamalarıdır.

İşletmelerde işlerin beklentiler doğrultusunda gerçekleştirildiğini izlemeye yardımcı olacak ve bazı müdahaleler gerektiğine dair uyarılarda bulunacak yüzlerce ölçüt de bulunmalıdır. Fakat bu ölçütlerin ancak rekabet üstünlüğünü sağlayacak gerekli “hijyen faktörleri” temsil ettiği de unutulmamalıdır. Bu ölçütlerin kontrollü bir şekilde izlenmesi ve beklentilere göre herhangi bir sapma görülmesi durumunda hemen, özellikle üst düzey yöneticiler tarafından, müdahale edilmesi gerekir.

BSC, bir işletmenin günlük ölçüm sistemlerinin yerine kullanılacak bir sistem değildir. BSC'a dâhil edilecek ölçütler, yönetici ve işgörenlerin dikkatini işletmenin rekabet avantajı elde edeceği atılımlar yapmasını sağlayacak önemli faktörler üzerinde yoğunlaştırmalıdır.

Bir işletmenin toplam ölçüm sistemi, tek bir ölçüt veya boyuta çok fazla ağırlık verilmesini teşvik etmemelidir. BSC'ı stratejik olmayan ilave ölçütlerle doldurmaktansa, stratejik ölçütleri dengeleyecek kontrol amaçlı ölçütler kullanılması uygun olacaktır. Amaç ve ölçütler arasındaki bağlantılara bakıldığında işletme stratejisinin anlaşılabilirdiği bir BSC iyi düzenlenmiş bir BSC'dır.

3 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BALANCED SCORECARD'IN OLUŞTURULMASI

Her işletmenin kendine özgü şartları vardır ve her işletme BSC oluşturmak için kendine has bir yoldan ilerlemeyi isteyebilir. Ancak aşağıda belirtilen hususların dikkate alınması durumunda üst düzey ve orta kademe yöneticileri arasında BSC'a yönelik kararlılık ve bağlılık artacak ve bu durum da yöneticilerin program hedeflerine uymasına yardımcı olarak, “iyi” bir BSC yaratılmasını sağlayacaktır.

3.1 BSC'IN OLUŞTURULMASINDA DİKKATE ALINMASI GEREKEN ÖNEMLİ KISTASLAR

BSC uygulama kararı verilmeden önce birkaç önemli kıstasın dikkate alınması gerekmektedir. Aşağıda kısaca nasıl kullanılacağından da bahsedilecek olan bu kıstasların netliğe kavuşturulmasını müteakip BSC sürecinin başlatılması modelin uygulama başarısını arttıracaktır¹⁶⁷.

- *Strateji.* İşletmenin faaliyet amacının hareket noktasını teşkil eden tutarlı bir stratejinin tespit edilmesi BSC'ın amaç ve ölçüm kıstaslarının oluşturulmasını sağlayacaktır.

- *Sponsorluk.* Üst yönetimin desteği olmadan BSC'ın başarılı olması mümkün değildir.

- *BSC modeli ihtiyacı.* İşletmeler mevcut yönetim sistemlerini değiştirmeye ihtiyaçlarının olup olmadığı konusunu net bir şekilde ortaya koymalıdır. Değişim ihtiyacının tespiti mevcut sistemin sorgulanmasını gerektirir.

- *Üst düzey yöneticilerin desteği.* BSC'ın kurulması ve işletmeye entegre edilmesi aşamalarında; üst yönetim kademesinin modele olan inancı, modelden beklentileri ve bu yönde yapılacak çalışmalara verecekleri destek modelin hayata geçirilmesi ve sürdürülmesi için önemli bir etkidir.

¹⁶⁷ Niven, ss.43-47.

- *Faaliyet alanı.* BSC uygulaması için seçilen birimin tipik işletme değer zinciri faaliyetlerini yansıtmalıdır. Diğer bir deyişle, bir stratejisi olmalı, müşterilerini tanımlamalı, kendine ait süreçleri ve faaliyetleri ile yönetimi olmalıdır.

- *Veriler.* Bu kriter iki unsuru kapsamaktadır. Birincisi, BSC uygulaması yapılacak ünitenin ölçüm kültürünü destekleyip desteklemeyeceği; ikincisi, seçilen ünitenin seçilen performans ölçümleri için veri sağlayıp sağlayamayacağıdır.

- *Kaynaklar.* Bu yeni yönetim sistemini yöneticinin kendi başına uygulaması mümkün değildir. BSC'in uygulanabilmesi için çalışma grupları oluşturulmalı ve üyelerin sorumlulukları; işletmenin görev tanımları, iş akış planları, performans ölçüm kriterleri çerçevesinde stratejik hedeflere uygun olarak tespit edilmelidir.

Yukarıda bahsedilen kıstasların gözden geçirilmesini müteakip, uygun bir işletme birimi seçilir ve ölçütler oluşturulur. İlk BSC oluşturma işlemleri için stratejik işletme birimleri seçilmelidir. Bu birimler, değer zincirinin tüm halkalarında faaliyet gösteren birimler olmalıdır.

3.2 VİZYON, MİSYON, DEĞER VE STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI

Etkili bir BSC'in öğeleri, işletmenin vizyonu, misyonu, temel değerleri ve stratejisidir. İşletmeler geliştirdikleri BSC'in kendi vizyon, misyon, değer ve stratejileri ile uyumlu olup olmadığını saptamalıdır.

Vizyon, misyon, ve değerler sadece BSC için değil işletmenin üstleneceği herhangi bir faaliyet için de temel teşkil etmektedir. Amacın bu ifadelerden yoksun olması, işletmeye rehberlik edecek prensiplerin olmaması anlamına gelir. Rehberlik prensipleri de işletmenin kişiliğini oluşturur ve strateji işletmenin faaliyetlerinde kişiliğini yansıtır¹⁶⁸.

¹⁶⁸ Nair, s.75.

3.2.1 Vizyon

Çalışanlar için ne kar artışının yüksek olması ne de pazar payının artması pek motive edici bir unsur değildir. Ücret artışı da uzun bir süre güdüleyici olmaz. Bu nedenle insanların olağanüstü hedeflere ve üstün performans düzeylerine ulaşabilmeleri için inanacakları bir şey bulmaları gerekmektedir¹⁶⁹. Bu bağlamda işletme için motivasyonu sağlayacak açık bir vizyon formüle edilmelidir. Vizyon, işletmenin gelecekteki durumunu tasvir eden bir fotoğraf gibidir. Bu fotoğraf, geleceğin nasıl olacağı ve ideal duruma nasıl ulaşılacağını gösteren yolların yer aldığı ve tüm organizasyon işgörenleri tarafından paylaşılan inançları gösterir. Yönetim felsefesi, etkili bir imaj ve geleceğin tahmini vizyonu oluşturan üç temel öğedir¹⁷⁰.

Gelecekte hangi durumda olacağını bilen işletmeler geçmiş referanslı veya günümüzde değişimler içinde dalgalanan işletmeler olmayıp, bugünden yarını inşa etmeye yönelmiş gelecek referanslı işletmeler olacaklardır. Ayrıca gelecekte varılmak istenen durumun belli olması, işletmenin bugünkü tercihlerinde tutarlı olmasını da sağlayacaktır¹⁷¹. İşletmelerde vizyon yaklaşımı belirsizliklerle dolu bir çevreyle uğraşmanın daha esnek yoludur. Vizyon ve stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder. Geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını şekillendirir ve yönlendirir¹⁷². Bir vizyon, lidere günlük olayları aşarak içinde çalışabileceği bir bağlam verir. Bir lider, vizyon ve değerleri, insanları harekete geçirmek, değişim ve gelişmeyi kolaylaştırmak, mensubu olduğu organizasyona bir gelecek yaratmak için kullanır. Vizyon, organizasyonun dönüştürülmesindeki birinci adımdır¹⁷³.

¹⁶⁹ Genç ve Halis, s.151.

¹⁷⁰ Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, İstanbul: Beta, 2001, s.46.

¹⁷¹ İsmail Dalay vd., *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: 2002, s.20.

¹⁷² Cevat Elma ve Kamile Demir (Editörler), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı, 2000, s.308.

¹⁷³ Goldon R. Sullivan ve Michael V. Harper, *Umut Bir Yöntem Olamaz*, (Çev. Ayşe Bilge Dicleli), İstanbul: Boyner, 1997, s.104.

Etkili bir vizyon tanımlamasının özellikleri aşağıda açıklanmıştır¹⁷⁴:

- *Kısa olmalıdır.* Genellikle vizyon ifadeleri ne kadar basit olursa o kadar güçlü olmaktadır. Starbucks'ın "2000 yılında 2000 mağaza" şeklindeki vizyon ifadesi bu konuda güzel bir örnektir. Eğer işletmedeki herkesin vizyona uygun olarak davranması isteniyorsa, yöneticinin bu konuda yapabileceği en güzel şey, en azından basit ve akılda kolayca kalan bir vizyon ifadesi yaratmak olacaktır.

- *Tüm hissedarları cezbetmelidir.* Vizyon, işletmenin başarısında rol oynayan; işgörenleri, hissedarları, müşterileri ve toplumu cezbetmelidir.

- *Misyon ve değerlerle ilgili olmalıdır.* Vizyon, işletmenin neden var olduğunu belirten misyon ifadesi ile işletme için önemli olan değerlerin daha ileri bir ifadesidir.

- *Gerçekliği kanıtlanmalıdır.*

- *Mantıklı olmalıdır.* Vizyon, üst kademe yöneticilerin ortak rüyalarının bir toplamından ziyade gerçeklere dayalı bir zemine oturtulmak zorundadır.

- *İlham vermelidir.* Vizyon ifadesi sadece yol göstermekle kalmamalı, aynı zamanda tüm işgörenlerin ortak tutkularını da harekete geçirmelidir. İlham verebilmesi için vizyon ifadesinin her şeyden önce en üst kademedeki en alt kademeye kadar herkes tarafından anlaşılır olması çok önemlidir.

Etkili bir vizyonun tanımlaması üç temel işlevi yerine getirmektedir¹⁷⁵:

- Vizyon işgörenleri teşvik eder, yetkilendirir, geliştirir; ayrıca işletmenin bütün etkinliklerinin temeli olarak da kabul edilir,

- Vizyonlar, karar vermede bir temel oluşturur. Her karar, işletme vizyonunu ve stratejisini işletme içindeki herkese hatırlatma fırsatı sağlar,

- Organizasyonel enerjinin ortaya çıkartılması için temel araç olan vizyon, işgörenleri işletmenin sürekli geliştirilmesi yönünde teşvik eder.

¹⁷⁴ Niven, s.84.

¹⁷⁵ Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, s.307.

Vizyon, performans ölçütlerine bağlanmalı ve gerçekleşmesini sağlamak için sürekli olarak bu kriterler gözetilmelidir. Bütün politika, sistem ve ödüller vizyonu ve hedefleri desteklemelidir. Açık ölçülebilir hedefler başarının göstergeleridir. Yüksek performanslı işletmelerde ölçüm bir yaşam biçimidir¹⁷⁶.

Bill Gates'in izlediği vizyon; "Her masada ve evde Microsoft yazılımlarını kullanırmak", Eczacıbaşı Vitra'nın vizyonu da "Vitrayı dünya markası yapmak" şeklinde ifade edilerek gelecekte işletmenin kendisini görmek istediği yer belirtilmiştir.

BSC, bu hedeflere ulaşılması konusunda kullanılabilecek bir mekanizmadır. BSC vasıtasıyla işletmelerin vizyonunun yanlış yönlendirmesinden kaynaklanan potansiyel tüm problemler tespit edilebilir. İyi hazırlanmış bir BSC ile işletmede meydana gelen davranış değişiklikleri tahmin edilebilir.

3.2.2 Misyon

Misyon, kelime anlamı itibariyle bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından bu kavram, işletme üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve işletmeyi benzer işletmelerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir¹⁷⁷. İşletmelerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini açıklar. Misyon, herhangi bir işletmenin var oluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin kendini tanımlaması ile ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, işletmenin hizmetleri veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturur. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, işgörenler ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi

¹⁷⁶ Genç ve Halis, s.154.

¹⁷⁷ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.b., İstanbul: Beta, 1998, s.10.

kavrayacak, bu da işletme için bir odak sağlayacaktır. Dolayısıyla misyon, işgörenlerin değerleriyle, inançlarıyla, şevk ve gururlarıyla ilgilidir¹⁷⁸. Bu da işgörenlerin bugün ve gelecekte daha başarılı olmalarını sağlayacaktır. Misyon, daha çok işletmenin amacı, felsefesiyle, kültürüyle ve iklimiyle ilgilidir.

Resmen ve açık-seçik olarak işletme misyonunun tanımlanması, çeşitli düzeylerdeki yöneticilere, hatta işgörelere işletmenin ana gayesini gösterip, onlara bu konuda rehberlik eder ve pazar fırsatlarını yakalama imkânı verir. Böylece tüm işgörelerin işletme amaçları doğrultusunda birbirinden bağımsız ama yine de kolektif olarak çalışabilmesini sağlar¹⁷⁹. Şunu da belirtmek gerekir ki; yeniliğe değer veren, yaratıcılığı teşvik eden çağdaş bir yönetim yaklaşımının sergilendiği işletmelerde misyonunun rehberliğinden bahsedilebilir.

Bir misyonun etkili bir şekilde tanımlanabilmesi için taşıması gereken özellikler¹⁸⁰;

- *Misyon Değişime ilham vermelidir.* İşletmenin misyonu değişmediği halde işletmede büyük değişimlere ilham vermelidir. Misyon tam olarak anlaşılamasa da işletmeyi değişime ve pozitif büyümeye teşvik edecek şekilde ileriye götürmelidir. 3M'in misyonu buna güzel bir örnek teşkil eder: "Çözülmemiş problemleri yenilikçi bir şekilde çözmek." Böyle basit ve güçlü bir misyon 3M'i yeni ve farklı alanlara yöneltmiş, karşılaştığımız sayısız sorunu çözmesine olanak sağlamıştır. Benzer şekilde Wal-Mart'ın misyonu da "Sıradan insanlara zenginlerin alabildikleri aynı şeyleri alma şansı vermek." Perakende satışların bundan yüzyıl öncesine kıyasla çok farklı olduğu halde sıradan insanlar hala zenginlerin sahip oldukları şeyleri elde etme şansını yakalamaya çalışmaktadır.

¹⁷⁸ Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, s.314.

¹⁷⁹ İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, 12.b., İstanbul: Türkmen, 2000, s.38.

¹⁸⁰ Niven, s.84.

- *Uzun vadeli olmalı.* Misyon ifadesi uzun bir süreyi kapsamalıdır. Zaman içinde strateji ve plan değişebilir ancak bu esnada misyon sağlam bir temel ve dayanak noktası olarak varlığını sürdürmelidir.

- *Kolaylıkla anlaşılabilir olmalı.* Tanımlanan misyon karmaşık olmamalı, akılda kalmalı, tüm işgörenler tarafından rahatlıkla anlaşılabilmesi ve faaliyetlere yansıtılabilmesidir.

Bir işletme misyonunu belirlerken, misyonun; işgörelere güven verici olmasına, işletmeye bir felsefe kazandırmasına, işletmeyi hızlı tepki göstermeye yönlendirmesine, insanların birbirleri ile geçinmelerine katkı sağlamasına, sistemi test etmesine, sendika ile olan ilişkileri geliştirmesine, terfi ve çalışmaları düzenlemesine, mesleki ilerlemeye yol göstermesine yönelik özellikler taşımasına dikkat edilmelidir¹⁸¹.

Misyon tanımı içinde ele alınabilecek bazı değerler şunlar olabilir¹⁸²:

- En iyi olma inancı,
- İnsanların, insan olarak önemli olduğu inancı,
- İşin en iyi yapılması için ayrıntıların da önemli olduğu inancı.

British Airways'ın misyonu; "Dünyanın en gözde havayolunu yaratmak" , Honda'nın misyonu; "Kendimizi, müşteri tatminini sağlayacak en etkin ama en makul fiyatlı ürünlerini sunmaya adanmış", AT&T'nin misyonu; "İnsanları bir araya getirmek, bilgiye ve ihtiyaç duydukları hizmete istedikleri yer ve zamanda ulaşmasını sağlamada dünyanın en iyisi olmaya kararlı" olarak belirlenmiş ve yukarıda anlatılan tüm bilgileri içermesi bakımından örnek misyon ifadeleri olarak verilmiştir.

BSC, işletmelerin faaliyetlerini dikkatle gözden geçirmeleri ve başarılarını değerlendirmesi için tasarlanmış bir yönetim aracıdır. BSC, işletmenin vizyon,

¹⁸¹ A.Hamdi İslamoğlu, *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Beta, 2002, s.91.

¹⁸² Dinçer, s.10.

misyon, değer ve stratejisinin, amaç ve ölçütlere dönüştürülerek anlaşılmasını sağlar. Bu durumda tüm işgörenler işletmenin misyonu ile uyumlu çalışır. İşletmenin misyonunda yer alan ifadeler mutlaka hedef ve ölçütler ile tutarlı olmalıdır.

3.2.3 Değerler

Değerler, toplumca en iyi, en doğru, en faydalı ve en yararlı olduğu kabul edilen şeylerdir. Bunlar insanların kişisel istekleri ya da beğenileri olmayıp, grupların ya da toplumların kabul ettikleri, herkes için iyi herkes için arzulanır olma özelliğine sahip ve toplumlar arası geçerliliği olan özelliklerdir. Değerler kişi ya da toplumları birbirinden ayıran önemli duyguların oluşturduğu kavramlar olarak da kabul edilmektedir¹⁸³. İşletmede işgörenlerin neleri benimsediği neleri benimsemediğini gösteren inançlar bütünü olarak değerlendirilebilir¹⁸⁴. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir¹⁸⁵.

İşletmenin değerler sistemi oluşturulurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir¹⁸⁶:

- Kabul edilebilir inanç ve davranışlar tanımlanmalıdır,
- İşletmenin fiili uygulamaları ile tutarlı olmalıdır,
- Ödüller ile gösterilen performans birbiri ile uyumlu olmalıdır,
- Yukarıdan aşağıya yayılan bir etkide olmalıdır,
- İşletmedeki herkes tarafından anlaşılmalıdır,
- Stratejideki değişikliklere ve zamana uygun olmalıdır.

Temel değerler; vizyonun asli unsurlarından biridir. Vizyonun hangi temel üzerine kurulacağını ve nasıl ayakta kalacağını ya da yaşatılacağını

¹⁸³ Mehmet Silah, *Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi)*, Ankara: Gazi, 2000, s.321.

¹⁸⁴ Abdullah Karaman, *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*, İstanbul: IQ, 2005, ss.77-78.

¹⁸⁵ Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem A, 2002, s.4.

¹⁸⁶ Feyzullah Yetgin, *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Basılmamış Doktora Tezi, 2002, s.100.

göstermektedir. Vizyonun varlığının kabul edilmesi, paylaşılması, anlaşılması ve yürürlüğe konulmasında en önemli gösterge niteliği taşımaktadır. Değerler paylaşıldığı ölçüde vizyon paylaşımından söz edilebilir. Değerler, insanların duygularını açığa çıkarabilir, karlılığı sağlayabilir, güven ortamı yaratabilir, davranışlara yön verebilir, belki de hepsinden önemlisi yazılı olarak açıklanmamış durumlarda işgörenlerin karar almasında başvuru kaynağı olabilir¹⁸⁷. Bir işletme için örnek değerler; kalite, liderlik, takım çalışması, kurumsallık, güvenlik, müşteri memnuniyeti, güven, mükemmellik olabilir.

Bir işletme eğer bünyesinde BSC çalışması yapacak ise üst yönetim öncelikle işletme değerlerini ve amaçlarını gözden geçirmelidir. Çünkü BSC'nin kaynağı işletme değerleridir. İşletme değerlerinden yola çıkan BSC, en alt seviyedeki işgörene, işinin nasıl bir değer oluşturduğunu ve işletmeye nasıl bir fayda sağladığını gösterecek ve yine bu belirleme ile beraber odaklanılması gereken noktaların gözlemlenmesini sürdürecektir¹⁸⁸. İşletmelerin kendi değerleri ile BSC arasındaki ilişkileri belirlemek açısından aşağıdaki soruları sormaları çok önemlidir¹⁸⁹:

- BSC hedefleri değerlerinizi karşılıyor mu?
- Değerlerin bir rehber olarak kullanılması konusunda işletmeniz BSC'ı nasıl planlayıp yerleştirmektedir?
- İşçilerin geçici olarak işten çıkarılmasında olduğu gibi azınlığın ihtiyaçlarının çoğunluğun ihtiyaçlarının önüne geçtiği durumlar var mıdır? Bu bir değer çatışması değil midir?
- İşletmeniz değerlere nasıl bakmaktadır? Sadece sözle dile getirip unutmakta mıdır yoksa değerlerin işletmenizde kullanıldığına dair örnekleriniz var mıdır?
- İşletmeniz değerleri bir rehber olarak kullanıp ittifaklar kurmakta mıdır?

¹⁸⁷ Karaman, s.78.

¹⁸⁸ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "Having Trouble with Your Strategy then Map It".

¹⁸⁹ Nair, s.71.

BSC; işletme değerlerinin tüm işgörenler tarafından bilinmesi, zaman zaman gözden geçirilmesi ve en üst kademe ile en alt kademe arasında uyum sağlanması konusunda alternatif bir yaklaşımdır.

3.2.4 Strateji

Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve işletmenin yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir¹⁹⁰. Bu tanıma göre strateji, işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavramdır. Diğer bir tanıma göre strateji, işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir¹⁹¹.

En basit biçimde strateji, bir işletmenin uzun dönemli geleceğini tanımlamasıdır. Strateji, bir işletmenin uzun vadeli hedeflerini tayin etmesi, bunlara ulaşmak için gerekli eylem setini benimsemesi ve gerekli kaynak tahsisinin yapılmasıdır¹⁹².

Strateji, işletme hedeflerine ulaşmak için yönetimin eylem planını belirtir. İşletmenin belirlenmiş hedefleri doğrultusunda yön birliği sağlanarak uyum içerisinde nasıl işletileceği; girişimciliğin, rekabetçi yarışın ve işlevsel faaliyetlerle ilgili yönetim yaklaşımının nasıl olacağı ve organizasyonu arzu edilen konuma getirilebilmesi için hangi eylemlerde bulunması gerektiğini gösterir. Strateji işletmenin uzun dönemli geleceği ile ilgilidir.

İşletmeler stratejik konuları aşağıda belirtilen yolları izleyerek ölçebilirler¹⁹³:

¹⁹⁰ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, 3.b., İstanbul: 1997, s.98.

¹⁹¹ Cengiz Üzümlü, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir: 2000, s.2.

¹⁹² Dalay, s.19.

¹⁹³ Nair, s.61.

- Tutarlı mıdır?
- Müşterilerin, hissedarların ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamakta mıdır?
- İşletmenin ekonomisini olumlu yönde etkilemekte midir?
- Rakiplerin ekonomisini olumsuz olarak etkilemekte midir?
- Yürürlüğe konulabilir mi?
- Çok fazla değişken bölümü var mıdır? İşletilmeye başlamadan önce anlaşılması gereken çok fazla koşul var mıdır?
- Oluşturulma nedenleri ile gerçek veriler tutarlı mıdır?
- Alternatif stratejiler de ilave edilmiş midir? Eğer şartlar tatmin edici olmazsa ne yapılacaktır?
- Stratejinin elemanlarından biri anlaşılmadığı takdirde tolerans gösterilebilecek midir?
- Kolayca iletişim sağlayabilecek midir?
- İşletmeyi daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz yapabilir, ancak farklı yapabilir mi?
- Pazara kendine özgü bir katkı sağlamış mıdır?
- Müşteri algılama değerini göstermekte midir?
- Zamana bağımlı mıdır, bekleyebilir mi?
- İdeal müşteri hedeflerini açıklamakta mıdır?
- Amaca yönelik davranışlarla motivasyonu sağlayabilmekte midir?

BSC, stratejiden üretilen ölçütlerin işletmenin yapısıyla bütünleştirilmesini sağlar. Müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarının her biri işletmenin stratejisinden türetilmiş ve bu stratejinin sayısal hedef ve ölçütler şeklinde ifade edilmesiyle ortaya koyulmuştur.

BSC'ın esasını strateji ile hedefler arasında bağlantı, neden-sonuç ilişkisi kurulması oluşturmaktadır. BSC, stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizmasıdır. Üst düzey yöneticiler, stratejiyi belirlemek için hangi yaklaşımdan hareket ederlerse etsinler, BSC, bu stratejinin özel amaçlar,

ölçütler ve hedefler haline dönüştürülerek ifade dilmesini ve stratejinin uygulama aşamasında izlenme ve denetlenmesini sağlar¹⁹⁴.

İşletme stratejisini ölçüm sistemleri şekline dönüştürebilen işletmeler, amaç ve hedeflerin anlaşılmasını sağlayacakları için stratejilerini çok daha iyi uygulayabilirler. Bu iletişim, yöneticiler ve işgörenlerin önemli konular üzerinde yoğunlaşmalarını, yatırım, girişim ve hareketlerini işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu bir şekilde sürdürmelerini sağlar.

3.3 AMAÇLARIN TESPİTİ

Her BSC'ın bir amacı olmalıdır¹⁹⁵. Performans ölçüm sisteminin etkin bir şekilde yapılandırılmasında, işletme amaçlarının aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir¹⁹⁶:

- *Tutarlılık*. Amaçlar, işletmenin değerleri ile bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.
- *Açıklık ve kesinlik*. Amaçlar, açık ve iyi tanımlanmış olmalıdır.
- *Meydan okuma*. Amaçlar, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
- *Ölçülebilirlik*. Amaçlar, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek birbirleri ile ilişkilendirilmelidir.
- *Ulaşılabilirlik*. İşletme amaçları, işgörenlerin yetenekleri dâhilinde olmalıdır. Hedefleri başarmak için bireylerin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.
- *Kabul edilmeli*. Amaçlar, yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir.

¹⁹⁴ Kaplan ve Norton, *Balaced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.48.

¹⁹⁵ Niven, s.180.

¹⁹⁶ Zerenler, A.g.m.

- *Zamanla ilişkilendirilmeli.* Amaçlar, belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.
- *Takım çalışmasına odaklanmalı.* Amaçlar, bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

Gerçekleşen performansın değerlendirilebilmesi için çeşitli veriler ışığında aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık veya daha uzun bir dönem kıstas olarak alınabilir. Dolayısıyla BSC için kısa, orta ve uzun vadeli amaçlar belirlenebilir. Bunlar işletmenin hedeflerini destekledikleri gibi her üç amaç da işletmenin geleceğini şekillendirmek konusunda birbirini tamamlar.

3.3.1 Kısa Vadeli Amaçlar

Kısa vadeli amaçlar, uzun vadeli planların öngördüğü hedeflere uygun olarak hazırlanan ve kısa bir süreyi, genellikle bir yıldan daha az bir zaman dilimini kapsayan amaçlardır. Kısa vadeli amaçlar olağanüstü durumlar dolayısıyla geçici olarak, kısa bir süre için hazırlanan amaçları da kapsar¹⁹⁷.

Çağımızda görülen hızlı gelişmeler ve teknik ilerlemeler dolayısıyla uzun vadeli planlarda belirtilen amaçların geçerliliği azalabilir veya kaybolabilir. Uygulamada uzun vadeli planlarda belirtilen amaçlarda görülen aksaklıklar kısa vadeli planlarda belirtilen amaçlarla giderilebilir. Çünkü uzun süre için düşünülen amaçların hata payı daha fazladır ve geçerlilik derecesi de daha azdır. Uzun vadeli planlardaki amaçların denetlenmesi ve izlenmesi sırasında görülecek noksanlıkların giderilme çarelerinden biri de kısa vadeli planlardır.

3.3.2 Orta Vadeli Amaçlar

Orta vadeli amaçlar, uzun vadeli amaçlar ile stratejinin ışığı altında hazırlanan uygulama proje ve programlarıdır. Bunların hazırlanması daha kolaydır. Çünkü temel amaç ve gereksinimler uzun vadeli planlarda bellidir.

¹⁹⁷ Nuri Tortop vd., *Yönetim Bilimi*, 4.b., Ankara: Yargı, 2005, s.49.

Orta vadeli amaçlar genellikle beş yıldı az süreyi kapsar ve özellikle yıllık programların hazırlanmasında yararlanılır.

3.3.3 Uzun Vadeli Amaçlar

Uzun vadeli amaçlar, 10-30 yıllık aralıkta ekonomik konjonktürün durumuna göre değişebilen sürelerde tespit edilebilirler. Uzun vadeli amaçlara ulaşabilmek için kısa vadeli amaçlar feda edilebilir. Örneğin; kısa dönemde yüksek karlılık, uzun dönemde elde edilecek müşteri sadakati için feda edilebilir.

Birçok işletmenin amaç tespit etmekte ciddi olarak zorlandığı görölmektedir. Bu maksatla kullanılabilecek bir takım kaynaklar mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz¹⁹⁸:

- *İşgörenler.* İşgörenler, müşteriler ile doğrudan ilişkide oldukları için iç işleyişe uygun çalışmaların planlanmasında ve hedef tespitinde yol gösterici olmaktadır.
- *Eğilimler ve mevcut durum.* Trend analizleri ve istatistiksel veriler ile geçmiş durum ve buna bağlı olarak gelecekte nasıl bir seyir izleneceğini görmek mümkündür. Ancak, bu kaynağın başarısı göreceli olarak dengeli ve istikrarlı makro ve mikro koşulların varlığında anlamlı bilgiler verebilmektedir.
- *Üst yönetimin görüşleri.* Üst yönetimin yapmış olduğu toplantılar neticesinde bir takım görüşler ortaya çıkabilmektedir.
- *İ ve dış değerlendirmeler.* Herhangi bir stratejik planlama toplantısında tartışılan işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ile tehditlerin ve fırsatların değerlendirilmesi (SWOT) noktasından hareket edilerek amaçlar tespit edilebilir.
- *Müşteri ve hissedarlardan elde edilen geribildirimler.* Müşterilerin açık ve ifade edilmemiş standartlarının tüm satıcılarda sağlanması, müşterilerin sadakatini arttıracaktır. Amaç belirleme sürecine hissedarların dahil edilmesi

¹⁹⁸ Niven, s.186.

ise işletme ile birlikte çalışacak herkese karşılıklı çıkarların korunacağı mesajını verecektir. Özellikle müşteri anketleri ve internet vasıtasıyla alınan bilgiler bu konuda değerli bir kaynak olacaktır.

- *Endüstri ortalaması.* Bu veriler sektörde faaliyet gösteren işletmeler hakkında önemli bilgiler vermektedir.

- *Benchmarking.* Sektördeki en iyi işletmeyi taklit etmek ve onun elde ettiği performansa ulaşmaya çalışmak da çok önemlidir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken birkaç husus vardır. Bunlardan birincisi, birçok işletme Benchmarking faaliyetlerinde sadece tek bir konuya odaklanmaktadır. Bu konuyla ilgili problem, sektörde en iyi olan işletmenin muhtemelen farklı faaliyetleri birleştirerek tek ve farklı bir değer ortaya koymasından kaynaklanabilir. Diğer bir problem ise incelenen işletmenin farklı müşterilere, farklı süreçlere ve kaynaklara sahip olması olabilir.

3.4 ÖLÇÜT VE HEDEFLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Ölçütlerin geliştirilmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir¹⁹⁹:

- *İşletmenin stratejik hedefleri ile ilgili olmalıdır,*
- *Kontrollü olmalıdır.* Güvenilir faaliyetler çerçevesinde değerlendirme yapılmalıdır.
- *Faaliyetleri yönetmelidir.* Etkinliğin geliştirilebilmesi için inisiyatif almalıdır.
- *Sade olmalıdır.* Hesaplama kuralları kolay ve anlaşılır olmalıdır.
- *Kesin olmalıdır.* Herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.
- *İşletmenin tamamına yayılabilmelidir.* İşletmenin farklı seviyelerinde kullanılabilmelidir.
- *Ölçülebilir olmalıdır.* Büyük masrafları gerektirmeden rakamlarla ifade edilebilmelidir.

¹⁹⁹ Michalska, A.g.m.

Ayrıca; işletmelerin yapısına uygun olarak, ölçüm kriterlerinin geliştirilebilmesi maksadıyla bir takım kaynaklara başvurulması gerekmektedir. Bu kaynaklar gerek işletmenin içinden gerekse dışından sağlanabilir. Bu kaynaklardan bazıları aşağıda belirtilmiştir²⁰⁰:

- *Faaliyet raporları*. Yıllık faaliyet raporları çok değerli bilgi kaynaklarıdır. Bu raporlar çok ayrıntılı finansal bilgilerin yanında işletmenin piyasadaki durumu, kilit ürünler, gelecekteki başarı şansı ve belki de en önemlisi finansal olmayan verileri bulmak mümkündür.

- *Misyon ifadesi*. Oldukça aydınlatıcı olup, BSC'nin ölçüm kriterlerinin tespitinde önemli bir kaynaktır.

- *Değerler*. İşletmeye yol gösteren rehber prensiplerdir.

- *Vizyon*. Misyon ifadesi ile birlikte dikkatli bir şekilde araştırma yapıldığında, işletmeler kendileri için bir vizyon ifadesi bulabilirler. Vizyon ifadesi, mevcut işletme gerçeğini yansıtmalıdır.

- *Stratejik plan*. Stratejik planlar BSC'nin oluşturulmasına temel teşkil eder. Eğer işletmeler misyon, değer ve vizyon temeline dayalı birbiri ile bağlantılı stratejik planlara sahiplerse kendilerini çok şanslı görmelidir. Birçok organizasyon bunlara sahip olmadığı için BSC uygulaması gecikmektedir.

- *Proje planları*. Projelerin organizasyonun stratejisi ile uyumlu olması ve üst kademe yöneticiler tarafından desteklenmesi çok önemlidir.

- *Danışmanlık çalışmaları*. Danışmanların yapmış olduğu çalışmalardan detaylı, yol gösterici önemli veriler toplanabilmektedir.

- *Performans raporları*. İşletmeler BSC 'a sahip olmasa da mutlaka bir raporlama sistemine sahiptir. İşletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan faktörlere bu raporlardan ulaşmak mümkündür.

- *Rakiplerin verileri*. Rakiplerin ne yaptığını, eğer mümkünse hangi yolu izlediklerini bilmek işletmenin hedef ve ölçütlerini tespit etmesinde yol gösterici olabilir. Ancak stratejinin özü, rakiplerin yaratmış olduğu değerlerden farklı şeyler ortaya koymak olduğundan değişik hedef ve ölçütler ortaya konmalıdır.

²⁰⁰ Niven, ss.99-100.

- *İşletmenin tarihçesi.* İşletmenin tarihçesini bilmek, işletmenin başlangıçta ne maksatla kurulduğu (misyon), kurucuların nelere değer verdiği ve yılar boyunca elde edilen tecrübeler ve gelecekteki resmi hakkında bilgi verir.

- *Analiz raporları.* Analiz raporları kamuoyuna açıklandığı takdirde, işletmenin pazar değeri hakkında bir fikri olur. Bu dokümanlar genellikle çok miktarda istatistiksel veri sağlar.

- *Ticari yayınlar.* Ticari yayınların işletmeler hakkında ne yazdıkları çok önemlidir. Burada kamuoyunu etkilemek için seçilen ölçütlerin nasıl bir etkisi olduğunu tespit etmek mümkündür.

- *Benchmarking raporları.* Günümüzde Benchmarking hala popülerliğini korumaktadır. Bununla ilgili de çok değerli çalışmalara ulaşmak mümkündür. Bu dokümanlar iyi bir zemin sağlamakla kalmaz aynı zamanda mevcut ölçütlerin tamamen doğru olduğunu kabul etmenin yerine potansiyel ölçütlerin tartışılmasını da teşvik eder.

Yukarıda belirtilen kaynaklar geniş ve ayrıntılı bir liste olmayıp, buna eklemeler de yapılabilir. BSC'nın oluşturulabilmesi için işletmenin bilgiyi nereden bulacağını bilmesi çok büyük önem arz etmektedir. Örneğin işletmenin finansal performansı ile ilgili bilgileri nereden bulabileceğinin cevabı; faaliyet raporları, analiz raporları, yönetici raporları veya benzeri kaynaklar olabilir. Şekil.6, BSC'nın her bir boyutunda aranacak sorulara hangi kaynaklarda cevap bulunabileceğini göstermektedir²⁰¹.

²⁰¹ Niven, s.102.

Şekil 6 : Performans Ölçüm Kriterleri Kaynakları

Finansal • Yıllık Faaliyet Raporları • Performans Raporları • Analist Raporları • Ticari Yayınlar • Kıyaslama Raporları		Müşteri • Pazarlama Bölümü • Ticari Yayınlar • Danışmanlık Çalışmaları • Proje Planları • Stratejik Planlar • Performans Raporları • Kıyaslama Raporları
	Misyon, Değerler, Vizyon ve Strateji • Misyon İfadesi • Değerler • Vizyon İfadesi • Stratejik Plan • Organizasyonun Tarihi • Danışmanlık Çalışmaları • Proje Planları	
İşletme İçi Yöntemler • Faaliyet Raporları • Üretim Raporları • Rakiplere ait Bilgiler • Kıyaslama Raporları • Ticari Yayınlar • Danışmanlık Çalışmaları • Proje Planları		Öğrenme ve Gelişme • İnsan Kaynakları Bilgileri • Ticari Yayınlar • Temel değerler • Kıyaslama raporları • Danışmanlık Çalışmaları

Kaynak: Paul R. Niven, Balanced Scorecard - Step by Step, New York: John Wiley & Sons Inc., 2003, s.102.

Hedefler, gelecekte olması öngörülen sonuçlar veya performans ölçüm sonuçlarının rakamsal olarak ifade edilmesidir. İşletmeler stratejilerini belirledikten sonra stratejik oranları ya da kritik başarı faktörlerini organizasyonel hedefler olarak ortaya koymalıdır. Kritik başarı faktörleri işletmelerin belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşma düzeyini belirlemeye yönelik olarak performans göstergelerinin saptanmasında kullanılan yol göstericiler olarak, işletmeyi, müşteri gözünde rakiplerinden farklı kılacak, rakiplerine üstünlük sağlamasına olanak tanıyacak güçlendirmesi ve

odaklanması gereken yönlerden oluşur²⁰². İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesinde kritik başarı faktörleri de işlevsel amaçlar olarak tanımlanabilir.

Hedefleri belirlerken, ortaya koyulan hedefin SMART sistemine uygun olup olmadığına dikkat edilmelidir. SMART, özellikle hedefleri koyarken işletmeye yol gösteren bir yöntemdir. SMART, İngilizce “Specific”, “Measurable”, “Achievable”, “Realistic” ve “Time-Bounded” kelimelerinin baş harfleridir. Hedefin SMART (akıllı / zeki) olması şu demektir²⁰³:

- Specific** : Çok genel olmayan detaylandırılmış bir hedef,
- Measurable** : Ölçülebilir, mümkünse sayılaştırılmış bir hedef,
- Achievable** : Ulaşılabilir bir hedef,
- Realistic** : Günün koşullarına uyan, gerçekçi bir hedef,
- Time-Bounded** : Hedefin bitirilme zamanı olmalıdır.

Hedefler belirlenirken, yapılacak işlerle projeler dikkate alınmalı, ulaşılması amaçlanan sonuçlar ölçülebilir olmalıdır. İşgören başına sermaye devir hızı, gerçekleşen satışlar, müşteri teslimat süreleri, maliyet düşürme ve benzeri kriterler bu konuya örnek olarak verilebilir²⁰⁴. İşle ve işletme hedefleri ile ilişkiyi; iş tanımları ile işletmenin genel hedefleri ve stratejilerine göre hazırlanacak bir bütçe planlama sistemi sağlayacaktır. İş tanımında yer alan görevler, hedef belirlemeye yardımcı olmanın dışında, hedef-iş ilişkisi içinde bir çerçeve oluşturacak, işletmenin strateji ve hedefleri ile uyumlu bir bütçe sistemi ise bölüm ve bireylerin hedeflerini belirlerken yol gösterici olacaktır.

²⁰² Mehmet Özkan, “Süreç Yönetimine Giriş”, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/SUREC_YONETIMINE_GIRIS.htm (18.08.2002).

²⁰³ Ahmet Şerif İzgören, *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, 6.b., İstanbul: Elma, 2005, s.119.

²⁰⁴ Öztürk, s.140.

3.4.1 Finansal Boyuta Ait Ölçüt ve Hedeflerin Geliştirilmesi

BSC, işletmelerin yaşam sürecindeki farklı her bir aşama için özel finansal hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur. İşletmelerin işletme stratejisi teorisindeki yaşam sürecinde üç aşama vardır:

- Büyüme,
- Sürdürme (Koruma),
- Mahsul Toplama (Sonuçlandırma).

3.4.1.1 Büyüme

Yeni tüketici ihtiyaçlarının ortaya çıkması teknolojik yenilikler veya görece maliyet ilişkilerindeki değişimler gibi nedenlerden dolayı yeni kurulan ya da yeniden yapılanan işletmelerin hayat döngülerinin ilk aşaması büyüme aşamasıdır. Bu aşamada yoğun tanıtımların da etkisiyle satışlar hızla artar ve ürün pazarda hızlı bir büyüme trendine girer. Satışlar artmasına rağmen bu aşamadaki işletmeler çoğu zaman hala kara geçememiştir. Büyüme aşamasında olan işletmeler, yeni mamul/hizmet geliştirmek ve artırmak, üretim tesislerin yapılandırmak ve genişletmek, işlem kapasitesini artırmak, küresel ilişkileri destekleyecek sistem, yapı ve dağıtım ağlarına yatırım yapacaklardır.

3.4.1.2 Sürdürme (Koruma)

Sürdürme aşamasında yer alan işletmeler daha ılımlı bir büyüme dönemindedir. Bu dönem işletmeler için kritik bir dönemdir. Büyümenin yavaşlaması, pazar payı için daha fazla rekabet anlamına gelir. Bu aşamada, işletmelerden pazar payını koruyacağı ancak karın kısa dönemde, düşeceği beklenir. Yatırım projelerinin konusu, kapasiteyi genişletici, darboğazları aşmaya yönelik ve sürekli gelişmeye yönelik yatırımlardır. Kısaca işletmelerde, bütçeler kısa dönemli karlılık ve nakit akışına odaklanır. Önemli

ölçütler; pazar payı, müşteri kazanımı ve müşteri elde tutma oranı, karlılık eğilimi ve beklenen net şimdiki değerdir.

3.4.1.3 Mahsul Toplama (Sonuçlandırma)

Bu döngünün son aşamasında ise işletmeler, işten elde edeceği nakit akışını optimize etmeye çalışır²⁰⁵. Rekabetçi üstünlük gittikçe yıpranıyorsa ve pazar koşulları kötüye gidiyorsa mahsul toplama stratejisi uygun olur²⁰⁶. Bunu işletme, yeni yatırımları durdurarak veya minimum seviyeye düşürerek, tesislerine bakım yapmayarak, reklam ve araştırmanın azaltılmasına rağmen geçmişte yapmış olduğu yatırımlarını almak için tüm güçlü yanlarının avantajlarından yararlanmaya çalışarak yapar. Bu tür politikalar nakit akışını kısa sürede ve büyük miktarda arttırabilir. Nihayetinde işletme satılır veya tasfiye edilir.

Bu üç aşamanın finansal amaçları da birbirinden oldukça farklılık gösterir. İlk aşamada; satışlardaki artış, yeni müşteri ve pazarlara satış, yeni mamul/hizmetlerin satışı, mamul ve süreç geliştirmedeki harcama düzeyi ve yeni pazarlama, satış ve dağıtım kanallarının oluşturulması şeklinde sınıflandırılabilir. İkinci aşamada; varlık devir hızı, faaliyet gelirleri ve brüt kar gibi klasik ölçütler yer alır. Son aşamadaki finansal amaçlar ise nakit girişine vurgu yapmaktadır. Burada amaç, yatırımın getirisini artırmak olmayıp, kapasite artırıcı harcamalar da yapılmaz.

Finansal amaçlar genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgilidir. Alternatif finansal amaçlar ise satışlarda hızlı bir artış sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilir.

Finansman düzeyinde genel ölçütler ise şunlar olabilir: Büyük ölçekli proje yönetimi, stratejik iş ortaklıkları ve ortak girişimler, yeni işler yaratma

²⁰⁵ Michael E. Porter, *Rekabet Stratejisi*, (Çev. Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem, 2000, s.338.

²⁰⁶ Peter Doyle, *Değer Temelli Pazarlama*, (Çev. Gülfidan Barış), İstanbul: MediaCat, 2003, s.317.

kapasitesi, sistemlerin yönetim yetkinliği, yatırımın geri dönüş oranı, karlılık, bütçe tutarlılığı, stok değeri, stok devir hızı, toplam satış gelirlerinin büyüme oranı, cari oran, çalışma sermayesi, öz sermaye oranı, kullanılan kaynakların getirisi, giderlerden sağlanan tasarruflar²⁰⁷.

Birçok işletme için karların veya satışların geliştirilmesi, kaynakların verimli kullanılması, risklerin azaltılması BSC'in dört boyutu arasındaki bağlantıların kurulabilmesi açısından yeterli olmaktadır.

Bu boyutta yer alan amaç ve ölçütlerden bazıları Tablo.7 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 7 : BSC'da Finansal Boyut

FİNANSAL BOYUT	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Satışlar	Satış ve Karlardaki Yıllık Artış
Yeni Mamullerin Sayısındaki Artış	Yeni Mamullerin Satış Yüzdesi
Yeni Fiyatlama Stratejisinin Uygulanması	Mamul ve Müşteri Karlılığı
Birim Mamul Maliyetinin Azaltılması	Mamullerin Birim Maliyeti
Satışların Maliyeti	Yıl Bazında Belli Bir Düzeyde Kalma veya Azalma
Varlık Kullanımının Geliştirilmesi	Varlık Sermayesi Devir Hızı Ekonomik Katma Değer

Kaynak: S. Y. Kaygusuz, "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, (Ocak 2005), s.81-103.

²⁰⁷ Barutçugil, s.18.

3.4.2 Müşteri Boyutuna Ait Ölçüt ve Hedeflerin Geliştirilmesi

Büyüme ve karlılık çok büyük ölçüde, işletmenin müşteri tatmini yeteneğine bağlıdır. Müşteri boyutunda; hedef müşteriler ile hedef müşterilere sunulacak değer kriterlerinin ne olması gerektiği araştırılır.

Her müşteri, bireysel ihtiyaçları ve istekleri olan bir bireydir. Bu durum aslında önemli bir problemdir, çünkü her bireyin isteğine uygun ürün yapabilmek olanaksızdır. Bu durumun önüne geçebilmek için pazarı kendi içinde homojen bölümlere ayırmak gerekir. Genel olarak pazar bölümlenmenin amacı; işletmenin faaliyetlerini benzer ihtiyaçları olan bir grubu hoşnut etmeye yoğunlaşmaktır²⁰⁸. Pazar bölümlerini belirlemek detaylı bir pazar araştırması yapılmasını gerektirir. Bu araştırma ile işletmeler kaç farklı müşteri kesimi olduğunu, her bir müşteri kesiminin özelliklerini ve tercihlerini belirler, elde edilen sonuçlara göre hangi tip müşteri kesimine hitap edeceğine karar verir. İşletmelerin hedef müşteri kesimini belirlemedeki amacı; pazar payını artırmak, müşteri devamlılığını ve müşteri tatminini sağlamak dolayısıyla müşteri karlılığını arttırmaktır. Müşteri boyutunun oluşturulabilmesi için yöneticilerin hedef pazar ve müşteri kesimi ile bu kesimler için seçilen temel sonuç ölçütleri hakkında net fikirlere sahip olması gerekir.

BSC, yöneticilerden işletme misyonunda yer alan müşteri hizmetleri konusundaki genel ifadelerin, gerçekten müşterileri ilgilendiren belirli ölçütleri yansıtmasını talep etmektedir²⁰⁹. BSC'nin müşteri boyutunda genellikle iki ölçüt dizisinin varlığından bahsetmek mümkündür. Bunlardan birincisi; pazar payı, müşteri tatmini, müşteri kazanma, müşteri devamlılığı ve müşteri karlılığından oluşan temel sonuç ölçüt grubu. İkincisi ise; daha fazla pazar payı elde etmek için müşterilerine sunacakları değer teklifleridir²¹⁰.

²⁰⁸ Jim Blyth, *Pazarlama İlkeleri* (Çev. Yavuz Odabaşı), İstanbul: Bilim Teknik, 2000, s.69.

²⁰⁹ Kaplan ve Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance".

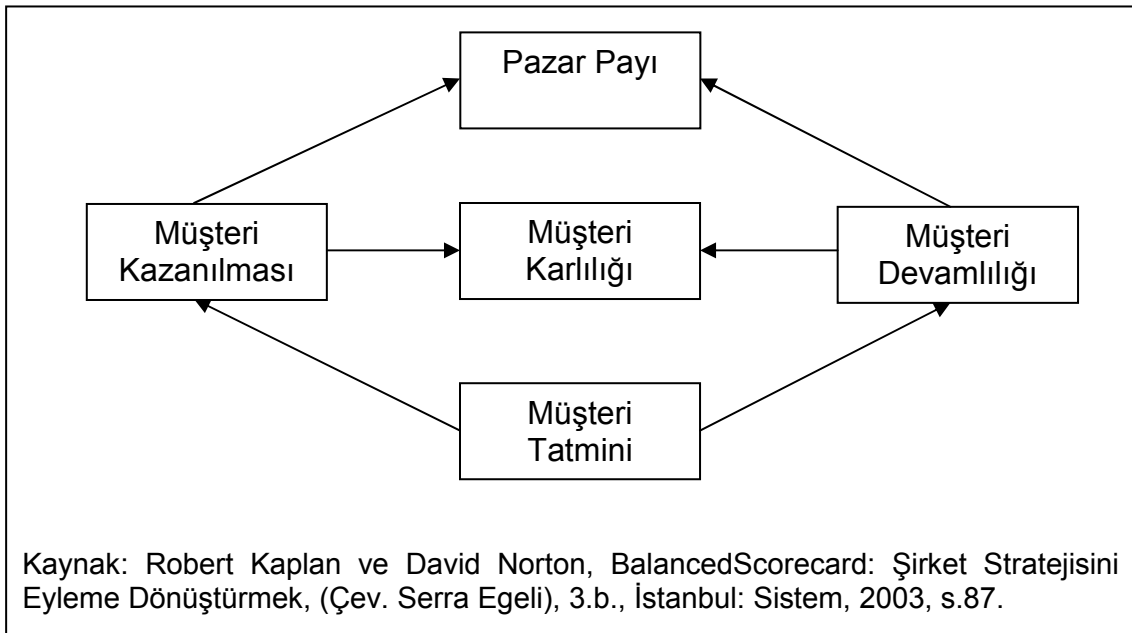
²¹⁰ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.86.

İşletmelerin aralarında seçim yapacakları üç temel müşteri değer ölçütü bulunmaktadır. Bunlar; mamulün fonksiyonellik, kalite ve fiyatını kapsayan ürün ve hizmet nitelikleri, satın alma deneyiminin kalitesi ve kişisel ilişkileri kapsayan müşteri ilişkileri ile imaj ve ündür.

3.4.2.1 Temel Sonuç Ölçütleri

Temel sonuç ölçütleri, işletmenin pazarlama, operasyon, lojistik, ürün ve hizmet geliştirme işlemlerindeki hedeflerini temsil eder. Fakat bu ölçütlerin geleneksel finansal ölçütlere benzer bir takım hataları vardır. Bu ölçütler gelişimi sonradan takip etmektedir. Bu nedenle işletme; işgörenleri, müşteri tatmini veya müşteri devamlılığı konusunda ne şekilde bir performansa sahip olduğunu çok geç, hatta artık sonucu değiştirmek için yapılacak bir şey kalmadığında öğrenmektedir. Ayrıca bu ölçütler, elde edilen sonuçlara ulaşmak için işletme personelinin günlük çalışmalarını ne şekilde gerçekleştirmesi gerektiği konusunda da bir fikir vermez²¹¹. BSC’da müşteri temel ölçütlerine ilişkin bilgiler Şekil.7’de gösterilmiş ve müteakiben aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Şekil 7 : BSC Müşteri Boyutu – Temel Ölçütler



²¹¹ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.106.

3.4.2.1.1 Pazar Payı

Hedeflenen müşteri bölümleri için pazar payı, bir işletmenin arzu edilen pazara nasıl en iyi şekilde gireceğini gösterir. Pazar payı, müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçütler ile işletmenin belirli bir pazarda yaptığı satışların ilgili pazardaki toplam iş hacmine oranını ifade etmektedir.

3.4.2.1.2 Müşteri Devamlılığı

Müşteri devamlılığı, müşterinin bir ürün ya da hizmeti aynı tedarikçiden almaya devam etmesidir. Hedeflenen müşteri gruplarında pazar payını korumanın ve artırmanın mantıklı bir yöntemi, mevcut müşterileri elde tutmaktır. Yüksek ölçüde müşteri sadakati yaratmanın anahtarı, yüksek müşteri değeri sunmaktır²¹². Yeniden ürün veya hizmetten yaralanma eğilimi, işletmenin diğer ürün ya da hizmetlerinden yararlanma ve başkalarına tavsiye etme isteği müşteri devamlılığını belirleyen hususlardır. Diğer bir deyişle işletmenin müşterileri ile sürdürdüğü ve koruduğu ilişkilerin oranını izleyen bir ölçüttür. Müşterilerin elde tutulmasında müşteri karlılığı gibi kıstasın esas alınması gerekir. Bu aşamada, müşteriye elde tutmak, yeni müşteri kazanmaya göre daha dikkatli olmayı gerektirir. Müşteri devamlılığı, işletmeler müşterilerini sınıflandırabildikleri takdirde, dönemler arası karşılaştırmalar yapılarak belirlenebilir. Ayrıca mevcut müşterilere yapılan satışların oransal değişimleri de müşteri devamlılığını gösteren bir ölçüt olarak kullanılabilir.

3.4.2.1.3 Müşteri Kazanılması

İşletmeler için mevcut müşteriler kadar yeni kazanılan ya da kazanılacak müşteriler de önemlidir. İşletmenin büyümesini sağlamak için genelde, hedeflenen bölümlerde müşteri tabanlı artış sağlamak amaçlanır. Müşteri

²¹² Philip Kotler, *Pazarlama Yönetimi*, (10.b.'dan Çev. Nejat Muallimoğlu), İstanbul: Beta, 2000, s.37.

kazanmanın işletmeye maliyeti, bunun için gereken yatırımlar ve yatırımların avantaj–dezavantajları dikkate alınarak incelenmelidir. Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da ilgili bölümde yeni müşterilere yapılan satış ile ölçülebilir.

3.4.2.1.4 Müşteri Tatmini

Hem müşterinin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilir. Müşteri tatmini; beklentilerin aşılmasına dayanmaktadır. Müşteri tatminini sağlamak için işletmeler kalitenin sekiz boyutunu dikkate almak zorundadırlar²¹³: ürünün temel çalışma, işlev ve özelliklerini belirten performansı, ürünün kullanımından sağlanan tatmini yükselten özel tamamlayıcı ek özellikleri, güvenilirliği, ürünün saptanmış bir standardı karşılama derecesi olan tutarlılığı, dayanıklılığı, servis yeteneği, estetiği ve algılanan kalite olarak belirtilebilir.

Araştırmalar, ortalama bir müşteri memnuniyetinin müşteri devamlılığı ve karlılığı için yeterli olmadığı, yüksek memnuniyet düzeyindeki müşterilerin bağlılık ve karlılık sağladığını göstermiştir²¹⁴. Tatmin düzeyi yüksek müşteriler yeniden alım yaparlar. Tatmin düzeyi oldukça yüksek bir müşterinin yeniden satın alma olasılığı, tatmin olmamış bir müşterinin yeniden satın alma olasılığından altı kat fazladır. Üstelik tatmin düzeyi yüksek olan müşteriler başkalarına da bu durumdan bahsederler. Benzer şekilde tatmin olmamış müşteriler de durumu başkalarına (ortalama olarak 14 kişiye) iletirler²¹⁵.

Müşteri tatmini ölçütleri, işletmenin işleri nasıl en iyi yaptığına ilişkin bir geri bildirim sağlar. Müşteriler, “karı gerçekleştiren taraflar” ve mamuller de “müşteri ihtiyaçlarını kara dönüştüren araçlardır”. Tatmin olmuş bir müşteriye, işletme açısından mamulünü devamlı alacak gözü ile bakılmaktadır. Müşteri

²¹³ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, 8.b., İstanbul: Beta, 1999, s.25.

²¹⁴ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.90.

²¹⁵ Doyle, s.162.

tatminini; erişilebilirlik, iletişim, duyarlılık gibi genel imaj konuları da kapsar²¹⁶. Müşteri memnuniyeti düzeyinde genel ölçütler şunlar olabilir: Müşteri memnuniyet anket sonuçları (müşteri memnuniyeti endeksi), gizli müşteri ziyaretleri, ürün/hizmet şikâyetleri oranı, şikâyetleri cevaplandırma süresi, garanti-onarım-önleyici bakım giderleri, müşteri ilişkileri hizmetleri, müşteri bilgileri dokümantasyon kalitesi²¹⁷.

3.4.2.1.5 Müşteri Karlılığı

Karlılık finansal boyutta önemli bir araçtır. Finansal getirileri artırmak için kullanılan yukarıdaki dört ölçüt iyi sonuçlar verse bile sadece bunlar işletmenin karlı çalıştığını göstermemektedir. Bu nedenle işletmelerin özellikle hedefledikleri kesimlerdeki müşteriler için yaptıkları işin karlılığını ölçmeleri gerekmektedir.

Müşteriyi elde tutma, yeni müşteri kazanma ve müşteri tatminine yönelik olumlu gelişmeler, işletmenin karlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmez. Müşterileri tatmin etmenin bir yolu, müşterilere düşük fiyatlardan mamul/hizmet sunmaktır. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğundan, işletmeler, sadece müşterilere ne yaptıkları ile değerlendirme yapmayacak işletmenin karlılığı, hedeflenen müşteri bölümleri esas alınarak ölçülecektir. Müşteri karlılığı, tüm müşterilerin işletme için karlı olmadıklarını da ortaya çıkaracaktır. Bu da karlı müşterilere yeniden odaklanma, diğerlerini karlı hale getirme ve karlı olmayanları müşteri portföyünden çıkarma stratejilerini gündeme getirir²¹⁸. Ayrıca, yeni müşteriler, başlangıçta karsız olarak görülseler dahi gelecekteki potansiyelleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Yöneticiler hedefledikleri pazar kesimlerini belirleyip, bu kesimlerdeki müşteri tercihlerini belirledikten sonra sıra müşterilere sunacakları değer

²¹⁶ M. Atilla Öner, *Üçüncü Sektörde Mükemmel Yönetim*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yay., 2004, s.78.

²¹⁷ Barutçugil, s.18.

²¹⁸ Doyle, s.169.

tekliflerine gelmektedir. Müşteri değer teklifleri, işletmelerin hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için mal ve hizmet vasıtasıyla sundukları niteliklerdir. BSC’da müşteri değer ölçütlerine ilişkin açıklamalar aşağıda açıklanmıştır.

3.4.2.2 Müşteri Değer Ölçütleri

Müşteri değer teklifleri, üretici işletmelerin mal veya hizmetleri vasıtasıyla hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları nitelikleri temsil eder. Müşteri tatmini, müşteri kazanma müşteri devamlılığı ve pazar payı gibi temel ölçütleri yaratan etkenleri anlamayı sağlayacak anahtar kavramlardır.

3.4.2.2.1 Ürün ve Hizmet Nitelikleri

Ürünün veya hizmetin fonksiyonelliği, fiyatı ve kalitesi işletmenin hedef müşterileri ile olan işlem hacmini korumasını ve genişletmesini sağlar. Bir ürünün fonksiyonelliği, o ürünün bir yönüyle kullanımı kolaylaştırması ve üründen elde edilecek faydayı arttırmasıdır. Fiyat marketlerde ürünler üzerine konan etiketlerde belirtilen rakamlardan ibaret değildir. Fiyat, mal ve hizmetler için talep edilen parasal bedel olup, işletme için gelir getiren yegâne pazarlama karması elemanıdır. Ürünün kalitesi ise ürünü oluşturan somut ve soyut unsurların kalitesinin toplamıdır. Somut ya da fiziksel kalite, üründe kullanılan malzeme ve maddelerin kalitesiyle doğrudan ilgilidir ve ölçülmesi daha kolaydır. Buna karşılık; satış sonrası hizmetler, ödeme kolaylıkları vb. soyut unsurların kalitesini ölçmek ise oldukça zordur²¹⁹. Genel olarak ifade edilen bu değerler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmekte ve güvenlik, sıfır hata, kesintisiz hizmet ve moda gibi daha ayrıntılı anlatımlarla ifade edilebilmekte, ölçütler de bunlara göre oluşturulmaktadır.

²¹⁹ Remzi Altunışık vd., *Modern Pazarlama*, Geliştirilmiş 2.b., İstanbul: Değişim, 2002, ss.171-184.

Ürün ve hizmet nitelikleri farklı müşteri kesimlerinin tercihlerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Müşterilerden bazıları ürün ve hizmetlerle ilgili olarak daha fazla nitelik arayıp daha fazla ücret ödemeye razı olurken diğer bir kesim de daha az nitelik ve daha düşük fiyatı tercih edebilmekte ve her iki kesimde ürün ve hizmetlerde aynı kaliteyi arayabilmektedir.

3.4.2.2.2 Müşteri İlişkisi

Müşteri ilişkileri boyutu, tepki ve teslim süresi boyutu da dâhil olmak üzere mal veya hizmetlerin müşteriye sevk edilmesi ve müşterinin ihtiyacını belli bir işletmeden karşılamaktan dolayı neler hissettiği ile ilgilidir. Unutmamak gerekir ki müşterilerin sadakatini arttırmak demek işletmenin gelirini arttırmak demektir. İşletmelerin amacı da müşteriler ile devamlı ve verimli ilişkiler kurmak olmalıdır. Bunun başarılması, müşterilerin sorunlarını çözmek, eksiksiz bilgi vermek gibi taktiklerin geliştirilmesine bağlıdır. İlaç üreticisi Merc, 1993'te ilaç ve sigortacılık şirketleri arasında aracılık yapan Medco firmasını satın aldığı anda ödediği yüksek maliyetin yaklaşık yarısının "müşteri ilişkileri" elde etmek için olduğunu belirtmiştir. Bu konuda işletmenin ifadesi; "satın aldığımız şey bir dağıtım sistemi değildi. Yani fiziksel bir akışı satın almıyorduk; satın aldığımız şey bir veri tabanı ve müşteri hizmetleri kapasitesiydi" şeklindedir²²⁰.

Müşteriler nadir olarak ürün ve ürünün performansı yüzünden işletmeyi bırakırken bu oran %14dolayındadır, üçte ikilik büyük bir dilim ise, hizmet veren personeli kayıtsız bulduğundan ya da onlara ulaşamadığından işletmeyi terk etmektedir²²¹.

3.4.2.2.3 İmaj ve Ün

İmaj ve ün boyutu, işletmeye müşteri çeken soyut kavramları yansıtır. İmaj, işletmenin kendisi ya da bir ürün veya hizmeti ile ilgili olarak müşteri

²²⁰ İşevi ve Çelme, A.g.m.

²²¹ Doyle, s.163.

üzerinde oluşturduğu izlenim, ün ise müşteriler tarafından tanınma, bilinme durumu olarak tanımlanabilir. Müşteri arttırma faaliyetlerinde bulunmayan işletmeler için her zaman entropi, yani yok olma tehlikesi bulunmaktadır²²². İşletmeler marka oluşturma, slogan yaratma ve tutundurma çalışmaları ile daha farklı, daha güvenilir olduklarını müşterilerine vurgulamak ve müşteri sadakati yaratmak amacı güderler. Yöneticiler, ideal müşterilerini tanımlayarak bu müşterilerin satın alma davranışlarını kendi işletmelerinin imajıyla ilişkilendirerek etkilemelidirler.

BSC tekniğini kullanan işletmeler müşteri boyutunda yer alacak değer tekliflerini, hedefledikleri müşteri kesimi ve müşteri tercihleri doğrultusunda oluşturmaktadır. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçütlerden bazıları Tablo.8 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 8 : BSC’da Müşteri Boyutu

MÜŞTERİ BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Pazar Payının Artması	Pazar Payı Yüzdesi
Müşteri Sadakatının Arttırılması	Gelişme Yüzdesi, Yeni Müşteri / Toplam Müşteri Yüzdesindeki Artış
Devamlı, Zamanında Teslim	Siparişlerin Karşıllanması
Karşılıklı İlişkilerin Geliştirilmesi	İlişkide Bulunulan Müşteri Sayısı
Müşteri Tatmini	Sıfır Hata, Tam zamanında Teslim, Yüksek Kalite, Düşük Fiyat
Mamul Kalitesinin Arttırılması	İade Yüzdesi
Pazara Girişlerde Artış	Müşteri Sayısı, Satış Hacmi

Kaynak: S. Y. Kaygusuz, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, (Ocak 2005), s.81-103.

²²² Nurullah Genç, *Başarı Bedel İster*, İstanbul: Timaş, 2003, s.100.

3.4.3 İç Süreçler Boyutuna Ait Ölçüt ve Hedeflerin Geliştirilmesi

Bir işletme ancak süreçleri kadar güçlüdür. İşletmelerin nakit akışı yaratabilme yeteneği etkin süreçlere (Ar-ge, tasarım, üretim, stil ve dağıtım) sahip olduğuna bağlıdır. Müşteri tatmininde etkisi çok büyük olan iç süreçlere de odaklanılmalıdır. Mükemmel müşteri performansı, işletmedeki süreçlerden, kararlardan ve faaliyetlerden kaynaklanır²²³.

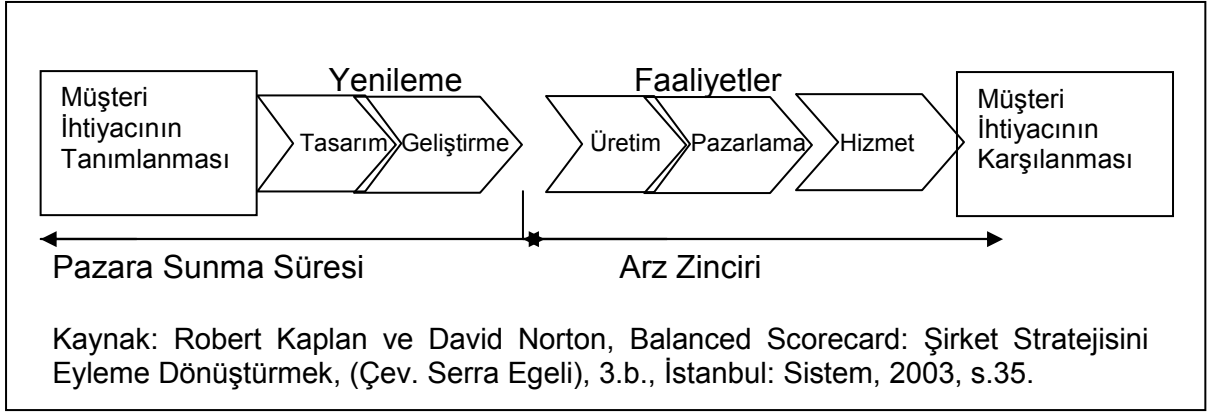
Geleneksel performans ölçüm sistemleri, bugünün ürün ve hizmetlerinin müşterilere ulaştırılması için uygulanmakta olan yöntemler üzerine odaklanarak, mevcut yöntemleri kontrol eder, bu yöntemleri geliştirmeye çalışarak kısa yoldan değer yaratmaya çalışır. Uzun dönemde başarı elde edilmesi ise işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerinin yeni oluşmaya başlayan ihtiyaçlarını karşılayacak, tamamıyla yeni ürün ve hizmetler yaratılmasına bağlı olabilir. BSC'nin iç süreçler boyutu, hem uzun dönemli hem de kısa dönemli amaç ve ölçütleri bir arada sunar.

Bütün işletmeler müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek amacıyla farklı işlemler uygulasalar da işletmelerin kendilerine göre uyarlayabilecekleri üç temel iş sürecinden oluşan bir genel değer zinciri sunmak mümkündür.

İç süreçler boyutunun genel değer zinciri, Şekil.8'de görüldüğü üzere, müşteri ihtiyacının tanımlamasından müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına kadar devam eden süreçlerden oluşmaktadır. Bu temel iş süreçleri ise; yenileme süreci, faaliyetler süreci ve satış sonrası hizmetler sürecidir.

²²³ Kaplan ve Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance".

Şekil 8 : İşletme İçi Yöntemlerin Değer Zinciri Boyutu



3.4.3.1 Yenileme

Yenileme, yaratılacak değerlerin tasarlanması ile başlayarak, hangi müşteri veya pazar kesimi için geliştirileceğine karar verilmesi ile devam eden uzun dönemli bir süreçtir.

Bugün, işletmelerin karşısındaki en temel sorun; bütün ürün ve hizmetlerin birbiriyle çok benzer ve hatta neredeyse aynı hale gelmesidir. Bu nedenle de pazarda talep artışının sadece fiyatların düşürülmesi suretiyle elde edilebilmesi durumu söz konusudur²²⁴. Bir işletmeyi uzun vadede değerli kılan şey yenilikçi olmasıdır²²⁵. Bir işletme maliyetlerini belli bir dereceye kadar kısabilir veya belli bir dereceye kadar rakiplerini taklit edebilir. Ancak kalıcılık o işletmenin ürün veya hizmetlerinin müşterileri tarafından yeni ve zamanın gerekliliklerine tam uygun olarak değerlendiriliyorsa elde edilebilir.

Yenileme faaliyetleri maliyet olarak algılanmamalıdır. Genel değer zinciri modelinde yenileme süreci pazarın tanımlanması ve ürün ya da hizmet teklifinin yaratılması olarak iki aşamadan oluşmaktadır. Pazarın tanımlanması aşamasında, pazar araştırması yapılarak; pazarın büyüklüğü, mevcut ve potansiyel müşterilerin gelecekte ihtiyaç duyabileceği ürün ve hizmetlerle

²²⁴ Arman Kırım, *Farklılaşmanın En Etkin Yolu Deneyim İnovasyonu*, İstanbul: Fed Training, 2006, s.4.

²²⁵ Ernest Gundling, *Yeniliğin 3M Yolu* (Çev. Oya Gülbahçe), İstanbul: Academyplus, 2002, s.15.

bunların olası fiyatları gibi pazar ve müşterilerle ilgili bilgiler toplanmaktadır. İkinci aşama ürün ve hizmet teklifinin yaratılması aşamasıdır. Bu aşama, ilk aşamadan elde edilen bilgiler doğrultusunda ürün ya da hizmetin geliştirilmesi çalışmalarını kapsar.

Yenileme işleminde, işletme, müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp, bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler yaratır. Günümüzde yeni ürün ve hizmet sunumunun işletmelere büyük rekabet avantajı sağlaması bu konuyu oldukça önemli bir hale getirmektedir. Bu nedenle yenileme kritik bir iç süreçtir. Başlangıç aşamasında işletmeler yeni pazarları, yeni müşterileri ve mevcut müşterilerin yeni oluşmaya başlayan veya gizli ihtiyaçlarını belirler ve bu ihtiyaçları hissettirir, daha sonra müşterilerin yeni belirlenmiş ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri geliştirerek pazara sunarlar. İşletmelerin bu konuyla ilgili olarak yapacakları beyin fırtınalarında ortaya atılan fikirler, işletmeye; yeni ürün, uzun vadeli strateji, süreç yönetimi gibi konularda çok önemli katkılar sağlayacaktır.

Yenilik düzeyinde işletmeler; yeni ürünlerin toplam satışlardaki payı, yeni ürünü tasarımdan pazara sunum için geçen süre, araştırma-geliştirme bütçesinin satışlara ve karlılığa oranı, yeni ürün geliştirmek için ayrılan zaman, kadro, eğitim harcamaları, kişi başına ortalama eğitim harcamaları, kişi başına ortalama eğitim saatleri, başarı değerlendirme, ödüllendirme sistemleri, rehberlik-danışmanlık programları gibi amaçlar belirleyebilir²²⁶.

3.4.3.2 Faaliyetler

Faaliyetler, yenileme sürecinde tasarlanan, geliştirilen ve ürün ve hizmetler ile mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamadır. Diğer bir deyişle üretilerek müşteriye sunulmasıdır. Bu süreç ürün ve hizmet üretimi ile ürün ve hizmet sunumu olarak iki aşamalıdır. Müşteriden

²²⁶ Barutçugil, s.18.

alınan siparişle başlayan bu süreç, ürün ve hizmetin üretilip müşteriye teslimiyle tamamlanmaktadır.

Faaliyetler kısa süreli bir değer yaratma sürecidir. Bu süreçte işletmeler mevcut ürün ve hizmetlerini mevcut müşterilere ulaştırırlar. Burada en önemli husus, mevcut ürün ve hizmetlerin mevcut müşterilere verimli tutarlı ve tam zamanında ulaştırılmasıdır.

İşlem kalitesini ölçmek için öncelikle iç faaliyetlerde hatalı olan, aksayan ya da hedeflere ulaşılmasını engelleyen yönlerin belirlenmesi gerekir. Daha sonra tespit edilen eksiklikleri gidermeye yönelik ölçütler geliştirilmelidir.

Kaliteli ürün ya da hizmet üretmek için defalarca kontrolden geçirmek ya da yeniden işleme tabi tutmak hem zaman kaybı hem de maliyet artışına neden olacağından, işlem kalitesini arttırmak diğer bir ifade ile ilk üretildiği şekli ile ürün ve hizmet sayısını arttırmak gerekmektedir.

3.4.3.3 Satış Sonrası Hizmetler

Değer zincirinin son aşamasını satış sonrası hizmetler oluşturmaktadır. Satış sonrası hizmetler ile müşterilerin satıştan sonra ortaya çıkabilecek olası memnuniyetsizliklerini gidermek amacıyla yapılan; garanti ve tamir işlemleri, arıza ve iadelerle ilgilenmek ve taksitle veya kredi kartı ile yapılan satışların bedellerinin tahsilatı gibi ürün ya da hizmetin değerini arttıran işlemler kastedilmektedir.

Faaliyetlerde olduğu gibi işletmeler, zaman, kalite ve maliyet ölçütlerini kullanarak hata ve aksaklıkların düzeltilme süreleri, kullanılan kaynakların maliyeti ile satış sonrası işlemlerin verimliliği, müşteri sorunlarının ne kadarının ilk müracaatta karşılandığını ölçebilir ve satış sonrası hizmetlerdeki performansları ortaya koyabilirler.

Bu boyutta yer alan amaç ve ölçütlerden bazıları Tablo.9 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 9 : BSC’da İç Süreçler Boyutu

İÇ SÜREÇLER BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni Mamul sayısındaki Artış	Yeni Mamul Sayısı/Planlanan Yeni Mamul
Süreç Kalitesinin Arttırılması	Kalite Maliyetleri, Hatalı Mamul Yüzdesi
Süreç Zamanının Azaltılması	Üretim Süreç Etkinliği
Süreç Geliştirme	Hata Oranında Azalma, Katma Değer Etkisi
Yeni Mamule Başlama	Yeni Mamul Satışları, Yeni Mamule Talep Sayısı
İşgören Tatmini	İşgören Anketleri

Kaynak: S. Y. Kaygusuz, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, (Ocak 2005), s.81-103.

3.4.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait Ölçüt ve Hedeflerin Geliştirilmesi

Uzun dönemde rekabet edebilmek, işletmenin temel yeteneklerine ve bu yeteneklerini zaman içinde iyileştirebilmesine bağlıdır. Öğrenme ve gelişme boyutu işletmenin gelecekteki başarısının işgörenlere ve işletmenin altyapısına bağlı olduğunu vurgular²²⁷.

Öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel ölçüt bulunmaktadır²²⁸:

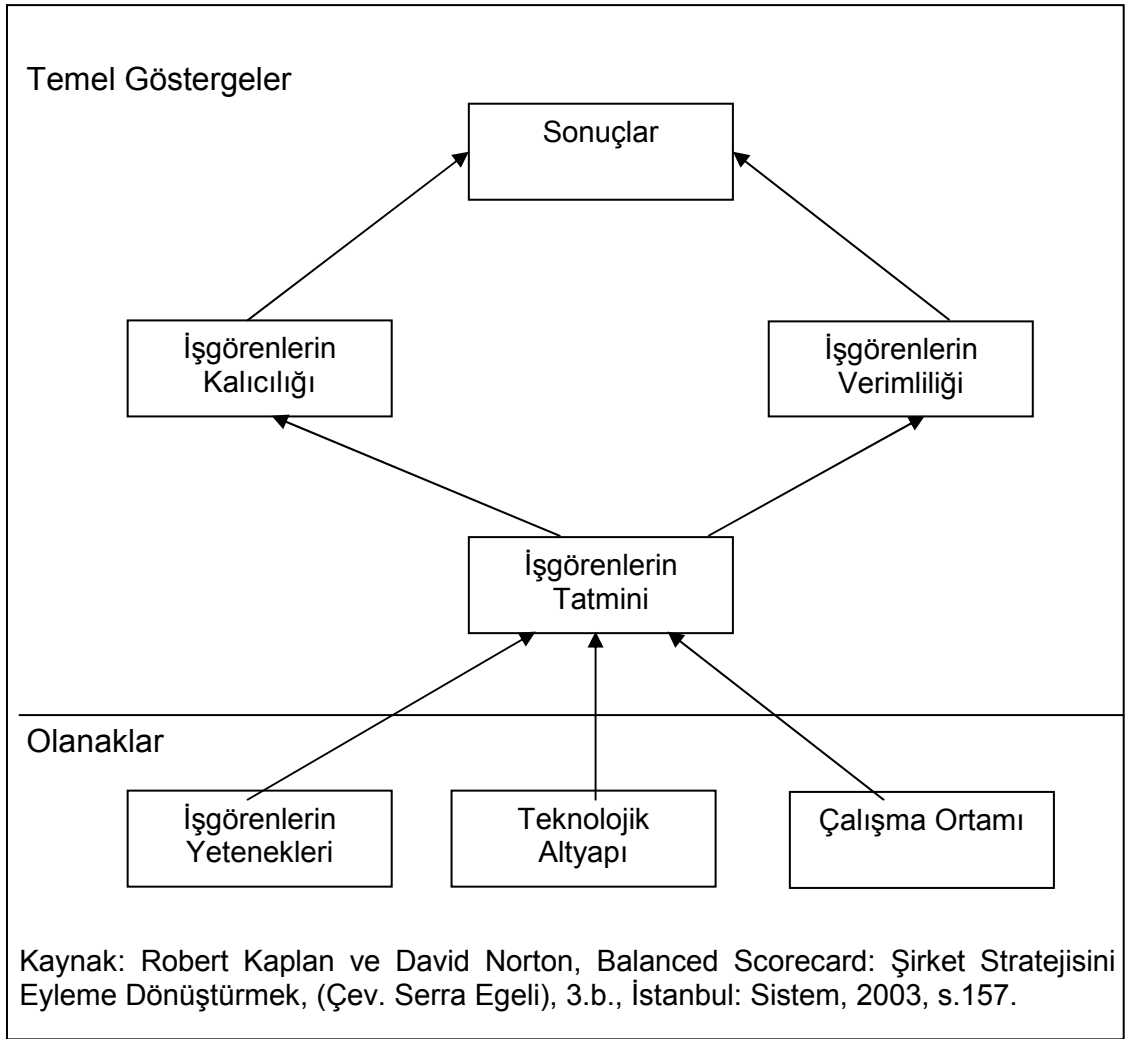
- Kilit pozisyonundaki yöneticilerin eğitilerek geliştirilmesi ve yetenekleri,
- Bilginin işletmedeki takımlar arasında paylaşılması,
- İşgörenlerin motivasyonu ve motivasyonun ölçülmesi.

²²⁷ www.balancedscorecard.com (19.05.2005).

²²⁸ Nair, s.24.

Bir işletmenin işgörenlerle ilgili amaçları genel olarak Şekil.9'da görülmektedir. İşletme, işgörenlerine gerekli olanakları sağladığı takdirde işgörenlerin tatmin olmasını, işletme için uzun süre verimli bir şekilde çalışmasını bekler. Bu amaçlar aynı zamanda işgörelere ait temel performans göstergelerini oluşturur. İşgörenlerle ilgili temel göstergeler aşağıda açıklanmıştır.

Şekil 9 : Öğrenme ve Gelişme Boyutu Göstergeleri



3.4.4.1 İşgörenlerin Tatmininin Ölçülmesi

İşgörenlerin tatmininin ölçülmesi işletme amaçlarına ulaşmada çok önemli bir etkindir. Kaliteli ürün veya hizmetin sunulmasının esas koşullarından biri işgörenlerin memnuniyetine bağlıdır. İşgörenlerin tatmini

araştırmasında bulunması gereken öğeler; kararlara katılım, başarının takdir edilmesi, işin başarılması için gereken bilgiye erişim olanağı, yaratıcı olmak ve inisiyatif kullanmak için etkin destek, işgörenlerden gelen destek seviyesi, işletme genelinden duyulan tatmin olarak sayılabilir.

3.4.4.2 İşgörenlerin Tatmininin Ölçülmesi

İşgörenlerin tatmininin ölçülmesi işletme amaçlarına ulaşmada çok önemli bir etkidir. Kaliteli ürün veya hizmetin sunulmasının esas koşullarından biri işgörenlerin memnuniyetine bağlıdır. İşgörenlerin tatmini araştırmasında bulunması gereken öğeler; kararlara katılım, başarının takdir edilmesi, işin başarılması için gereken bilgiye erişim olanağı, yaratıcı olmak ve inisiyatif kullanmak için etkin destek, işgörenlerden gelen destek seviyesi, işletme genelinden duyulan tatmin olarak sayılabilir.

3.4.4.3 İşgörenlerin Kalıcılığı

İşletmelerde, teknik altyapı yanında eğitim ve benzeri yatırımların yapılması, işgörenlerin kendilerini geliştirebildiğini düşündüğü ve maksimum verimlilik ile çalıştığı, sonuç olarak istenmeyen işten ayrılmalarının önleendiği bir yapı oluşturmaktadır.

3.4.4.4 İşgörenlerin Verimliliği

İşgörenlerin verimliliği, yetenek ve morallerinin arttırılması, işletme içi işlemlerin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması yöntemlerinin toplam etkisi sonucu elde edilen bir neticedir. Genel kabul görmüş verimlilik ölçütü; çalışan başına gelirin arttırılmasıdır. Netice itibarıyla işletmelerin hedefi kar elde etmektir.

Öğrenme ve gelişme boyutunun temel ölçütlerini etkileyen unsurlar; işgörenlerin yetenekleri, teknolojik altyapı ve çalışma ortamıdır.

3.4.4.5 İşgörenlerin Yetenekleri

Teknolojinin sürekli gelişmesinden dolayı günümüzde bir işletmenin sadece mevcut performans seviyesini koruyabilmesi için bile sürekli bir gelişim içinde olması gerekir. Eğer mevcut finansal ve müşteri performansının üzerinde bir performansa ulaşmak isteniyorsa, endüstri çağında olduğu gibi sadece üst düzey görevliler tarafından geliştirilmiş olan standart operasyon yöntemlerine bağlı kalmak yeterli olmayacaktır. Yapılan işlemler ve giderek artan bir oranda bu işlemleri yapan ve müşteri ile en yakın ilişkide bulunan kişiler tarafından üretilmelidir. İşgörenlerin rolünde meydana gelen bu değişiklik, işletmelerin işgörenlerini yeniden eğiterek onların yaratıcı yeteneklerini, işletmenin amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirir²²⁹.

3.4.4.6 Teknolojik Altyapı

İşgörenlerin kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri için bilgileri zamanında, tam ve doğru olarak almaları gerekmektedir. Bilgi sistemlerinin yeterliliği, işgörelere ihtiyaç duydukları bilgilerin verilir verilmemesiyle, yaptıkları görevlere göre işgörelerin, üretimi tamamlanan ürünler veya teslim edilen hizmetler hakkında hızlı, vaktinde ve doğru bilgi alıp alamadıkları ile ilgilidir. İşgörel, ancak bu bilgilere sahip oldukları takdirde sistematik bir şekilde hataları giderecek, üretim sistemlerinde aşırı maliyet, zaman kaybı ve israfın önüne geçecek geliştirme programları uygulamaları ve sürdürmeleri mümkün olacaktır.

3.4.4.7 Çalışma Ortamı

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır²³⁰. Vasıflı ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan işgörelin bile motive edilmedikleri veya

²²⁹ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.154.

²³⁰ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 8.b., İstanbul: Beta, 2004, s.494.

karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde işletmenin başarısına katkıda bulunması mümkün değildir.

Yetki devri, idari nitelikte olsun veya olmasın, birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun, bir ya da birkaç kişiye verilmesidir şeklinde tanımlanabilir. Yetki devri organizasyon hayatının kaçınılmaz bir parçası olmak durumundadır, çünkü yüklenen sorumluluk öylesine fazladır ki, yetki devrine gitmemek kesinlikle işin aksamasına ve amaçtan sapmasına yol açar²³¹.

İşgörenlerin motive edilmesi, işgörenlere yetki verilmesi ve işgörenlerin birbiri ile bağlantı kurmasının değerlendirilmesinde ölçüt olarak işgören başına öneri sayısı, başarı ile uygulanan öneri sayısı, önemli işlerde kaydedilen gelişme oranları, kişisel hedefleri kurum hedefleri ile bağlantılı olan çalışanların yüzdesi gibi ölçütler uygun olmakla birlikte işletme için önem taşıyan konularda ölçütlerin geliştirilmesi de mümkündür²³². Bu boyutta yer alan amaç ve ölçütlerden bazıları Tablo.10 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 10 : BSC’da Öğrenme ve Gelişme Boyutu

ÖĞRENME ve GELİŞME BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni Mamul Liderliği	Yeni Mamullerden Elde Edilen Satışlar, Ar-ge Harcamaları, Tasarım Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Yeri
Çalışanların Yeteneklerinin Geliştirilmesi	Çalışan Tatmini, Çalışan Devir Hızı
Çalışanların Motivasyonu	Çalışanların Dönemlik İncelenmesi
Beklenti Üstü Gelişme	Yeni Mamullerden Elde Edilen Satışlar
Teknoloji Liderliği	Yeni Mamulleri Geliştirme Süresi

Kaynak: S. Y. Kaygusuz, "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, (Ocak 2005), s.81-103.

²³¹ Nurullah Genç, *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, İstanbul: Timaş,1994, s.116.

²³² Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, ss.165-168.

3.5 GİRİŞİMLER

Girişimler, işletmenin performans hedeflerini gerçekleştirecek olan; projeler veya faaliyetlerdir. Girişimler, işletmeyi hedeflerine ulaştıracak yolların tanımlanmasıdır. Faaliyetler, süreçler proje ve planlar hedefleri hayata taşırırlar.

İşletmelerin çoğu; personel güçlendirme, ISO 9001, imkânların artırılması, LAN, modernizasyon, CRM gibi farklı girişimlerin peşinde koşmaktadırlar. Kuşkusuz bahse konu bu girişimler sınırlı da olsa işletmede bir gelişme sağlıyordur. Burada hayati derecede önemli olan konu bu girişimlerin BSC'ın hedeflerini dolayısıyla işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirilmesine yardımcı olup olmadığıdır²³³. BSC'ın ölçütlerini destekleyen doğru girişimlere sahip olunup olunmadığı konusunda kullanılabilecek dört adım vardır²³⁴:

- İşletmenin uygulamakta olduğu tüm girişimlerin tespit edilmesi,
- BSC'ın amaçları doğrultusunda bu girişimlerin tablo haline getirilmesi,
- Stratejik olmayan girişimlerin elenmesi ve unutulmaların geliştirilmesi,
- Kalan girişimlerin öncelik sırasına konulması.

Tablo.11'de hangi girişimlerin işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda yardımcı olup olmayacağını tanımlanmasında uygulanabilecek örnek bir şablon sunulmaktadır. Tablonun sol tarafında BSC'da gösterilen hedefler, üst tarafında işletmede uygulanmakta olan girişimler vardır. İşletmede uygulanan yöntemlerin, işletmenin stratejisini gerçekleştirmek amacı ile BSC'ın boyutlarına göre ortaya konan amaçlara katkısının olup olmadığı bu tabloda gösterilmiştir.

²³³ Niven, s.188.

²³⁴ A.g.e., s.190.

Tablo 11 : Girişimlerin Amaçlar Doğrultusunda Tabloya Geçirilmesi

		Girişimler											
		Benchmarking	Bakım Çalışmaları	ISO 9002	Sık Satın alma Programları	IT Araçları ve Eğitimi	360 Geribildirim	Küresel İletişim	Ortaklık Programı	Tam Zamanında Üretim	Karar Verme Çalışmaları	İmkanların İyileştirilmesi	Fiyatlandırma Programları
Boyutlar	Amaçlar												
Finansal	Gelir Artırma												**
	Aktif Verimliliğini Arttırma	**								**			
Müşteri	İşbirliğinin Arttırılması								**				
	Bağlılığın Oluşturulması				**								
	Pazar Payının Arttırılması				**								
İç İşleyiş	Müşteri Bilgilerinin Geliştirilmesi					**							
	Zaman Kaybının Azaltılması		**	**									
Öğrenme ve Gelişme	Öz Yeteneğin Geliştirilmesi							**					
	Yetkilendirmeyi Arttırma						**				**		

Kaynak: Paul R. Niven, Balanced Scorecard - Step by Step, New York: John Wiley & Sons Inc., 2003, s.190.

Oluşturulan bu tablonun incelenmesi neticesinde, tabloda sadece bir girişimin, imkânların iyileştirilmesinin, BSC'daki hedeflerle direkt olarak ilişkili olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla işletmenin stratejilerine katkısı olmayan bu girişimin tekrar gözden geçirilmesi, gerçekten stratejiye bir katkısı olmadığına karar verildiğinde de elenmesi gerekir. Elenen girişim haricinde kalan girişimlere de öncelik sırası verilerek geliştirilmesi gerekir. Bu kararı vermek zor olmakla birlikte BSC'ın uygulanabilmesi açısından çok önemlidir.

3.6 BSC'IN YÖNETİLMESİ

Bir işletmede BSC uygulaması başlatılmadan önce BSC'a ihtiyaç duyulup duyulmadığına karar verilmelidir. Bir işletmede aşağıda belirtilen nedenlerden bazılarının bile görülmesi, bu işletmenin performans ölçümünde değişiklik yapmasını gerektirmektedir²³⁵:

- Karı gösteren performans ölçütleri hariç, diğer bütün göstergelere göre işletme performansı iyi durumda görülüyorsa,
- Ürün ve hizmet fiyatları, rakiplerin fiyatlarına göre daha iyi olmasına rağmen, müşteriler tarafından bu işletme tercih edilmiyorsa,
- İşletmenin düzenli olarak yayınladığı performans raporlarının hazırlanmaması durumunda, raporların yayınlanması hiç kimsenin dikkatini çekmiyorsa,
- Performans ölçütlerinin anlamı konusunda yöneticiler arasında uzun süren tartışmalar yapılıyorsa,
- Performans ölçütleri çok uzun zamandır değişmediyse,
- İşletmenin kurumsal stratejisinde kısa bir zaman önce değişim yapılmışsa.

BSC'a dayanan yeni bir yönetim sisteminin uygulanabilmesi için, iki çeşit değişim aracı gerekir. İlk olarak değişim liderlerine, yani BSC oluşturulmasına yardımcı olacak ve BSC'ı yeni bir yönetim sistemi olarak yerleştirecek yöneticilere ihtiyaç vardır. İkinci olarak da stratejik yönetim sisteminin sürekli işlemesini sağlayacak bir yönetici atanmalıdır. BSC'ın stratejik bir yönetim sistemi olarak yerleştirilebilmesi için oynanması gereken üç rol vardır²³⁶:

- *Mimar*. BSC'ın oluşturulması ve yönetim sistemi içine dâhil edilmesi sürecinden sorumludur. BSC, işletmenin yönetim felsefesinde radikal bir değişiklik yaratacağı için, BSC'ın mimarlığını üstlenen kişinin uzun dönemli

²³⁵ Niven, s.44.

²³⁶ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, ss.349-351.

stratejik amaçlara yönelik bakış açısını tam anlamıyla kavraması ve motive olması gerekir. Bu kişi, üst düzey yöneticileri eğitebilecek ve stratejinin özel amaç ve ölçütler haline dönüştürülmesi işlemlerine kişileri rahatsız etmeyecek ve tepkilerini çekmeyecek yöntemlerle rehberlik edecek yeteneğe sahip olmalıdır.

- *Değişim yöneticisi.* BSC ile başlatılan yeni yönetim sisteminin iki-üç yıla yayılacak gelişimini yönetecek ekibin lideri olarak görev yaptığı için, doğrudan işletme başkanına rapor vermelidir. Değişim yöneticisinin rolü çok önemlidir. Çünkü işletme başkanının vekili olarak görev yaparken yeni yönetim sisteminin günlük kullanımını şekillendirmektedir. Değişim yöneticisi yeni sistemin bir gereksinimi olan bölüm müdürlerinin rollerini yeniden tanımlamaları işlerine yardımcı olur.

- *İletişim yöneticisi.* Organizasyonun en üst düzeyindeki kişilerden, takımlara ve üretim bölümünde çalışan işçilere kadar herkese yeni sistemi anlatmak, inandırmak ve destek vermelerini sağlamakla sorumludur. İletişim yöneticisi görevini şirket içi bir reklam kampanyası şeklinde sürdürmelidir. İletişim programı, aynı zamanda çalışanları önerilen stratejinin uygun ve istenen bir strateji olup olmadığı hakkında geri bildirim sağlamaya teşvik etmelidir.

3.7 BSC'IN GELİŞTİRİLMESİ

Her işletmenin yapısal özelliklerine ve uygulamayı yürüten uzmanlarına göre farklılık göstermekle birlikte genel olarak BSC'nın oluşturulması sekiz adımda gerçekleşmektedir²³⁷:

3.7.1 Hazırlık

Firma, BSC yönetiminin kullanılmasının uygun olacağı işletme birimlerini belirler. Normalde, bu birimin, kendi müşterileri, dağıtım kanalı, üretim donanımı ve finansal ölçütleri vardır.

²³⁷ Doyle, ss.276-277.

3.7.2 Misyon ve Strateji Geliştirmek

Yönetim ekibi, BSC kavramı ile ilgili materyalleri, işletmenin vizyonu, misyonu ve stratejisi konusunda bilgilendirici işletme içi belgeleri alır. BSC hazırlayacak olan kişi, işletmenin amaçları ve BSC’da olması düşünülenler konusunda bilgi alabilmek için üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapar. Çoğunlukla küçük bir grup müşteri ve hissedarla da beklentileri konusunda görüşülür.

3.7.3 Vizyon Konusunda Hemfikir Olup, Bir Vizyon Belirlemek

Üst düzey ekip, bir fikir üretme toplantısı ile ortak bir fikir birliğine varana kadar, vizyon ve strateji konusunda tartışır. Sonra, bu ekip; hissedarlar, müşteriler, iç süreçler, işletmenin gelişme, yenilik yapma ve büyüme yetenekleri açısından gereken stratejik amaçları belirler. Son olarak da stratejik amaçlar için önerilen faaliyet kriterlerini içeren BSC’ın çok ilkel bir versiyonunu hazırlar.

3.7.4 BSC’ın Bir Taslağını Hazırlamak

BSC’ı oluşturan kişi, fikir üretme toplantısında üretilenlerle, üst düzey yöneticilerle yaptığı mülakatlardaki öneri niteliğindeki görüşleri ortaya koyup bütünleştirir. Aynı zamanda, BSC’ın nasıl işleyeceğine yönelik alternatifleri de düşünür.

3.7.5 BSC’ı İyileştirmek

Daha fazla sayıda üst düzey yöneticinin katılımının sağlandığı ikinci bir fikir üretme toplantısında, kurumun stratejik değer yaratıcıları ve taslak BSC tartışılır. Alt gruplar, önerilen ölçüm kriterlerini, aralarındaki ilişkileri değerlendirir ve bir yürütüm planı hazırlamaya başlar. Son olarak da kabul edilen her bir ölçüt için yöneticilerin amaçları genişletmesi istenir.

3.7.6 Son Onay

Üst düzey yönetim ekibi, strateji ve BSC konusunda tam bir fikir birliğine varabilmek için bir kez daha toplanır ve seçilen ölçütler için genişletilen amaçlar konusunda tartışır. Ekip; faaliyet planı, BSC’da ortaya çıkan bilgilerin çalışanlara nasıl iletileceği ve BSC’ı destekleyici bilgilerin nasıl geliştirileceğine dayalı yürütme planı konusunda da hem fikir olmalıdır.

3.7.7 Yürütme

BSC’ı hayata geçirecek yeni bir ekip (yürütme ekibi) belirlenir. Ortaya çıkanların tüm kuruma iletilmesi, merkezden ayrılan birimler için ikincil düzeyde ölçütlerin belirlenmesi ve en üst düzeydeki ölçümler ile daha az düzeydeki mağaza bazındaki ölçümleri, fabrika bazlı göstergeler arasında bağlantı kurulmasını sağlayacak bir bilgi sisteminin kurulması, yürütme ekibinin görevi dâhilindedir.

3.7.8 Düzenli Gözden Geçirme

Her ay BSC’daki performans göstergeleri incelenir. BSC’ın yıllık incelemesi de stratejik planlamanın ve bütçeleme sürecinin bir parçası olarak yapılır.

BSC oluşturulurken bir uygulama projesinin hazırlanması ve bir iş planının izlenmesi de gerekmektedir. Niven, BSC uygulaması için BSC’ın planlanması ve BSC’ın geliştirilmesi olmak üzere iki bölümden oluşan bir iş akış süreci önermektedir²³⁸. Tablo.12’de bir BSC uygulama projesinde haftalık olarak izlenecek aşamalar iş akış şeması olarak gösterilmiştir.

²³⁸ Niven, ss.58-69.

Tablo 12 : Bir BSC Uygulama Projesinin İş Akış Şeması

Hafta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Planlama Aşaması																					
1	BSC için amaçların geliştirilmesi																				
2	Uygun organizasyon biriminin seçimi																				
3	Üst yönetimin desteğinin alınması																				
4	BSC uygulama takımının kurulması																				
5	Proje planının formüle edilmesi																				
6	İletişim planının geliştirilmesi																				
Geliştirme aşaması																					
1	Altyapı oluşturmak için gerekli olan materyallerin temin edilerek dağıtılması																				
2	Misyon, değerler, vizyon ve stratejinin teyit edilmesi veya geliştirilmesi																				
3	Üst yönetimle görüşmelerin yapılması																				
4	Amaçların ve ölçütlerin oluşturulması																				
4a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları																				
4b	Çalışanlardan geri bildirim alınması																				
5	Neden-sonuç ilişkilerinin geliştirilmesi																				
5a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları																				
6	Ölçütler için hedeflerin oluşturulması																				
6a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları																				
7	Devam eden BSC uygulama planının geliştirilmesi																				

Kaynak: Paul R. Niven, Balanced Scorecard – Step by Step, New York: John Wiley & Sons Inc., 2003, s.64.

4 DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BSC'İN ALTYAPI VARLIKLARI

BSC'ı işletmelerine uyarlamak isteyen ve değişimi kabul edip yeniden yapılanma sürecine giren yöneticilerin, altyapılarını araştırması ve analiz etmesi, personelini oluşturulacak yeni yapıya göre eğitmesi, organizasyonunu değişime açık ve bilgiyi paylaşma kültürünü benimsemiş bir yapıya dönüştürmesi gerekmektedir.

Fark yaratabilmenin temelinde strateji yer almaktadır. Bunu takiben, kurumların geleneksel taktiksel yaklaşımların ötesinde maddi ve maddi olmayan varlık ve kaynaklarını nasıl kullandığı gelmektedir. İşletmelerin maddi varlıklarının ötesinde, maddi olmayan varlıklarla daha fazla değer yaratabileceklerini vurgulayan konulardan bir tanesi de “entelektüel sermayedir”²³⁹. Literatürde, maddi olmayan varlıklar, finansal olmayan varlıklar, görünmeyen değerler, bilgi sermayesi gibi kavramlar da entelektüel sermaye kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır²⁴⁰. İşletmeler için değer yaratan maddi olmayan varlıklar o işletmenin entelektüel sermayesini oluşturmaktadır. İşletme stratejilerinin gerçekleştirilmesinde entelektüel varlıkların artan önem ve değeri paralelinde, BSC'da da maddi olmayan varlıkların işletme stratejileri ile ilişkilendirilmesine yönelik bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bu nedenle BSC yaklaşımı ile entelektüel sermaye unsurları arasında güçlü bir bağ olduğu öne sürülmektedir²⁴¹. Hatta Johannessen vd. entelektüel sermaye orijininin BSC'da izlenebileceğini belirtmektedir²⁴².

İşletmelerin entelektüel sermayesi işletmenin çalışanlarında, müşteri ilişkilerinde, organizasyondaki süreçlerde ve içlerindeki bilgi

²³⁹ Ali Akdemir, “Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi, Sayı:3, 1998, ss.63-72.

²⁴⁰ Emrem, s.47.

²⁴¹ Ax ve Trond, A.g.m.

²⁴² Jon-Arild Johannessen vd., “Intellectual capital as a holistic management philosophy: a theoretical perspective”, International Journal of Information Management, Vol.:25, 2005, ss.151-171.

havuzlarındadır²⁴³. BSC da gerek işletme stratejilerinin netleştirilmesi, gerekse finansal performansın ötesinde diğer bileşenlerin sinerjisi ile başarıyı yakalamanın mümkün olduğu tezinden yola çıkarak tasarlanmıştır. Bu aşamada BSC’da özellikle entelektüel sermaye yönetiminin işletmenin yönetim sisteminin bir parçası haline getirilmesi için uygun bir platform oluşturulmaktadır²⁴⁴.

Kurum stratejilerini etkin olarak uygulayabilmek için gerekli, maddi olmayan varlıklar 3 ana kategoride toplanmaktadır²⁴⁵: (1) İnsan sermayesi, (2) Bilgi sermayesi, (3) Yapısal sermaye.

Entelektüel sermaye yaklaşımının temel unsuru olarak kabul edilen insan sermayesi, işletme üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının yani tüm beşeri unsurların toplamıdır. Bu bağlamda, işletme üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme yetenek ve kapasiteleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, onların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir. Ayrıca Kaplan ve Norton, kurumların uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorlarsa, personel, sistem ve yöntemlerden oluşan altyapılarına da yatırım yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir²⁴⁶. Bu durumda personeli kapsayan insan kaynaklarının da bir organizasyonel altyapı varlığı olarak değerlendirilmesi gerekir.

Bilgi sermayesi; işletmenin sahip olduğu veri bankaları, bilgi sistemleri, ilişki ağı (network) ve teknolojik altyapıyı kapsamaktadır. Endüstri çağında fiziksel işgücü son derece önemli iken, bilgi çağında teknoloji ve bilgi

²⁴³İşevi ve Çelme, A.g.m.

²⁴⁴ Yılmaz Argüden, *Entelektüel Sermaye*, İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları No:07, 2005, s.52.

²⁴⁵ X S A Charles, “*Design of Performance Measurement System with Respect to Learning and Growth Strategy*”, <http://www.iimk.ac.in/GCabstract/XSA%20Charles.pdf> (25.04.2006).

²⁴⁶ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.154.

teknolojilerindeki gelişmelerin önem kazandığı görülmekte, bilgiye dayalı işlerde çalışanların sayısı artmaktadır.

İşletme üyelerini cesaretlendirici, teşvik edici ve aidiyet duygusu yaratıcı bir organizasyonel atmosferin oluşmasına yönelik yönetim ve uygulama yaklaşımlarının, açıkça bir sistem olarak kabul edilmesi ve bunun gerektirdiği organizasyonel yapılanmanın tasarlanması, yapısal sermaye olarak ifade edilmektedir. Ancak bu yapısal özelliklerdeki bir işletme, sahip olduğu insan sermayesini organizasyonel hedefler doğrultusunda harekete geçirebilecektir.

İşletmenin her alanında yapılandırılmış olan süreçler, rutin uygulamalar, kavramlar, modeller, hiyerarşik ve informal mekanizmalar, yapısal sermayeyi yaratmada temel bileşenlerdir. Yalın bir ifadeyle “insan sermayesini biçimlendiren, yönlendiren, yetkilendiren destekleyici altyapı” bütün nitelik ve boyutlarıyla bir işletmenin yapısal sermayesini oluşturur. Bunun içerisinde; işletme kültürü, dokümantasyonlar, müşteri ve pazara ait bilgilerin depolandığı veri tabanları, üretim süreçleri, kalite kontrol ve yönetim sistemleri, patentler ve telif hakları, bilgisayar ağları ve enformasyon sistemleri, işletmecinin verimliliğini ve karlılığını iyileştirmek için uygulanmış ya da uygulanacak yönetim araçları (teknikleri), iyileştirme teknikleri, bilgi teknolojisi sistemleri, Ar-ge çabaları, amblemler gibi tüm organizasyonel altyapı değerleri bulunmaktadır²⁴⁷. Böylece yapısal sermaye, hem insan sermayesinin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkartacak, hem de sağlanan “bilgi”yi “değer”lere dönüştürecektir.

Yapısal sermaye unsurları, maddi ve maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır. Maddi varlıklar; patentler, telif hakları, dizayn hakları, ticari sırlar, ticari markalar, hizmet markalarıdır. Maddi olmayan varlıklar ise yönetim felsefesi, işletme kültürü, yönetim süreci, bilgi sistemleri, finansal

²⁴⁷ İpek Savaşçı, “Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış”, www.bilgiyoneti.org (14.12.2003).

ilişkilerdir²⁴⁸. Yapısal sermayenin işletme için “kalıcı bir sermaye” niteliğinde olduğu dikkate alındığında, işletmenin asıl başarısı, mevcut ve potansiyel her türlü entelektüel kaynak ve birikimi bu kalıcı sermayeye aktarabilmesi ve yansıtabilmesi olacaktır. İnsan sermayesi tarafından kullanılan temel enstrüman yapısal sermayedir.

BSC’ın finansal boyutunun, finansal bilgiye sahip olmadan anlaşılması mümkün değildir. Finansal boyut, parasal hesapların doğruluğunu kontrol etmek, karın yükseltilmesi ve parasal riskin azaltılması, ihtiyaç duyulduğunda fon kaynaklarının bulunup kullanılması ile belirsizliğe karşı planlama yapılarak gerekli önlemleri alınması konularında bilgi sahibi olmayı gerektirir. Finansal tablo ve çizelgelerde yer alan rakamlar ancak yorumlanabildiğinde bir anlam ifade eder. Bu nedenle analiz ve denetleme teknikleri önem kazanmaktadır. Ayrıca işletmenin amaçları ile uzun vadeli amaçların belirlenmesi sürecinde işletmenin fon ihtiyaçlarının tespiti de finansal bilgi sayesinde mümkündür.

Araştırma ve geliştirme ile iyileştirme faaliyetleri işletmelere rekabet avantajı sağlar. Ürün geliştirme faaliyetlerinin doğasından gelen bir belirsizlik olmasına rağmen yine de uygun bir ölçüm yöntemi bulunabilir. Yöneticiler, ürün geliştirme sürecinde başarılı olan ürünlerin sayısını arttırıcı, zaman ve maliyeti azaltıcı amaçlar belirleyebilirler. Ar-ge konusunda önemli olan, doğru stratejik kararlar alabilmektir. Sonuçta, Ar-ge konusunda verilen doğru stratejik kararlar, işletme için değer yaratıcı, yeni ürün, hizmet ve süreçleri beraberinde getirir. Ancak bu faaliyetler büyük miktarda finansal fona ihtiyaç duymaktadır.

İnsan sermayesini destekleyen bir teknoloji ile Ar-ge’ye verilen önem ve bunun açıkça belirtilerek teşvik edilmesi, ulaşılabilecek sonuçların niteliğini doğrudan belirleyecektir. Kaplan ve Norton’dan sonra 1995 yılında Skandia Şirketler Grubu tarafından hazırlanan Skandia Klavuzunda beş entelektüel

²⁴⁸ Murat Ertuğrul, “*Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye*”, http://home.anadolu.edu.tr/mertugrul/ent_ser_mak.pdf (03.08.2006).

sermaye boyutu bulunmaktadır. Bunlar; finansal, müşteri, insan, süreç, yenileme ve gelişme boyutlarıdır²⁴⁹. Yenileme ve gelişme boyutunun Ar-ge olmadan düşünülmesi mümkün değildir.

Müşterilerin işletmeyi nasıl algıladığı, rekabet avantajı açısından büyük önem arz etmektedir. Niteliği ne olursa olsun tüm işletmelerin, hedef kitlelerinin beklenti ve tatmin düzeylerini dikkate alarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, diğer bir ifade ile organizasyonel faaliyetlerin müşteri tatmini ve sosyal sorumluluklar ekseninde şekillenmesi bu anlayışın doğal bir uzantısıdır. Bu bağlamda işletme kültürünü organizasyon dışına yansıtan kurum imajı ve kimliği de ayrıca önem arz etmektedir. Olumlu kurum imajı işletme için bir entelektüel sermayedir. Yeni müşterilerin kazanılması, mevcut müşterilerin bağlılığı, yeni ürün ve hizmetlerin tutunması kurum imajıyla doğrudan ilgilidir. Benzer bir şekilde; güçlü bir marka da yöneticiler ve yatırımcılar için dikkate değer bir entelektüel varlıktır. Markalama, pazarlama karmasının tüm unsurlarını içerir. Marka; organizasyon ile çevresi arasındaki iletişimin gerçekleşmesini ve devamlılığını sağlayan, ilgili organizasyonun varlığını korumasına ve büyümesine yardımcı olan, rekabet şansını arttıran ve yeni fırsatlar yakalamasına imkân veren, ilgili organizasyonun iletişim planı içinde yer alan veya alması gereken en önemli faktörlerden biridir.

Yukarıda yapılan açıklamalar da göz önüne alınarak, BSC'nin oluşturulmasında işletmelerin sahip olması gereken altyapı varlıklarını, entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlara benzer bir şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- Finansal Boyut ile İlgili Altyapı Varlıkları:
 - Finansal İlişkiler,
 - Ar-ge ve İyileştirme Teknikleri.
- Müşteri Boyutu ile İlgili Altyapı Varlıkları:

²⁴⁹ Ayşe N. Yereli ve Gülşen Gerşil, “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2005, ss.17-29.

- Kurum İmajı ve Kimliği,
- Marka,
- Entelektüel Mülkiyet,
- Sosyal Sorumluluk,
- Müşteri İlişkileri ve Geriye Bilgi Akışı.
- İç Süreçler Boyutu ile İlgili Altyapı Varlıkları:
 - Üretim Süreci,
 - Kalite Kontrol ve Yönetim Sistemleri,
 - Yönetim Süreci.
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu ile İlgili Altyapı Varlıkları:
 - Enformasyon Teknolojisi ve Ağ Sistemleri,
 - İnsan Kaynakları,
 - Dokümantasyon Yönetimi,
 - Organizasyon Kültürü,
 - Yönetim Felsefesi ve Yönetim Teknikleri.

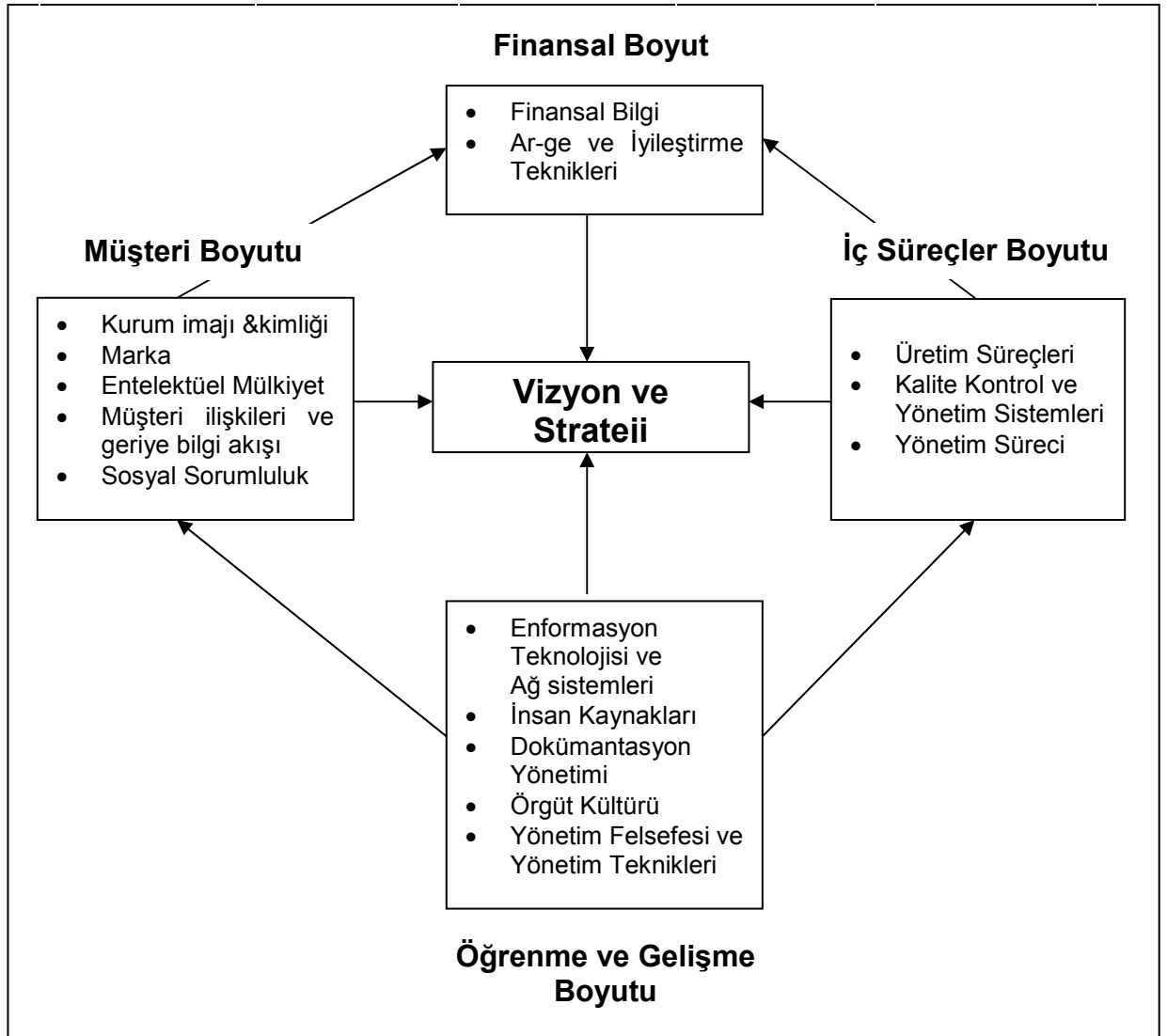
Altyapı varlıklarının bu şekilde belirlenmesi, BSC'nin her bir boyutu için cevabı aranan sorularla birlikte düşünüldüğünde oldukça mantıklıdır. “Hissedarlara nasıl görünmekteyiz?” sorusuna; işletme hakkındaki finansal bilgi ile işletmenin finansal başarısına katkıda bulunacak Ar-ge faaliyetleri ile cevap verilebilir. “Müşteriler bize hangi gözle bakmaktadır?” sorusu ise kurum imajı, marka, entelektüel mülkiyet, sosyal sorumluluk ve müşteri ilişkileri ile birlikte düşünülmelidir. “Mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz?” sorusunun cevabını üretim süreçlerinde, kalite kontrol ve yönetim sistemleri ile etkili bir yönetim sürecinde aramak gerekir. “Gelişme ve değer yaratmayı nasıl devam ettirebiliriz?” sorusunun cevabı açıktır; nitelikli insanların, yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri ile oluşturduğu organizasyon kültürü, bilgi teknolojileri ve dokümantasyon yönetimi.

Bu bileşenleri sadece işletmeye katma değer yaratacak şekilde açığa çıkartmak yeterli olmamaktadır. Bu değerlerin, işletme misyonuna ve amacına uygun olarak koordineli bir şekilde işletme politika ve stratejileri ile

desteklenerek yönetilmesi de gerekmektedir. BSC'in boyutlarının altyapısını oluşturan bu değerlerin dengeli bir şekilde ele alınması, her biri ile ilgili amaç, hedef ve ölçütlerin net bir şekilde ortaya konması ve bu altyapı varlıkları ile ilgili ortaya konan hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda gerekli girişimlerde bulunulması BSC yönteminin başarısını dolayısıyla da işletmenin başarısını etkileyecektir.

BSC ile altyapı varlıkları arasındaki ilişkiyi Şekil.10'da olduğu gibi kurgulayabiliriz. Burada BSC'in altyapı varlıkları ilgili boyutların altında gösterilerek, konunun daha kolay anlaşılması sağlanmıştır.

Şekil 10 : BSC'in Altyapı Varlıkları



4.1 FİNANSAL BOYUT İLE İLGİLİ ALTYAPI VARLIKLARI

BSC'in finansal boyutuna ait altyapı varlıkları;

- Finansal bilgi ile
- Araştırma geliştirme ve iyileştirme teknikleridir.

4.1.1 Finansal Bilgi

Finans veya Türkçede daha yaygın kullanıldığı şekliyle finansman, işletmeler açısından, kısaca; işletmelerin gereksinim duyduğu fonların planlanması, sağlanması, yatırılması ve kontrolü olarak tanımlanabilir.²⁵⁰ Finansman; fon, sermaye, kapital olarak da ifade edilmektedir.

Finans, işletmenin en önemli fonksiyonlarından biridir. Tüm işletme faaliyetlerinin para cinsinden ifade edilmesi ve tüm parasal işlemlerin de kurallara ve işletmenin ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi yönetim açısından son derece önemlidir. Her işletme bankada ne kadar para bulundurduğunu, müşterilerinin ona ne kadar borçlandığını veya kendisinin satıcılara ne kadar borcu olduğunu her zaman bilmek zorundadır²⁵¹. Bu nedenle yöneticilerin işletmeye hakim olabilmeleri için, işletme faaliyetlerinin ve özellikle muhasebe rakamlarıyla parasal işlemlerin ne şekilde gerçekleştiğini çok iyi bilmelidirler.

İktisadi amaçla kurulan her işletmenin hedefi, hissedarlarının refahını maksimize etmektir. Hisse senetlerinin piyasa değerinin yükselmesi, firmada yapılan yatırımların tahsis edilen kaynakların maliyetlerinin üzerinde kazanması, hissedarlara dağıtılan kar paylarındaki artışlar bu hedefin ne ölçüde tutturulduğunun işaretleridir. Bunun yanında firmanın başarılı olabilmesi için büyümesi de şarttır. Hisse başına karları yıldan yıla artmayan işletmeler büyümeyen işletmelerdir, eğer gelecek için büyüme plan ve

²⁵⁰ Ali Akdemir, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türkmen, 2003, s.217.

²⁵¹ Peter Wilson, *Finans Yönetimi*, (Çev. Engin Müstecaplıoğlu), İstanbul: Epsilon, 1996, s.7.

beklentileri yoksa piyasadan silinecekleri kesindir²⁵². Ancak burada özellikle büyümeyi yaratmanın maliyetini değerlendirmenin ve yönetmenin, onu oluşturmak kadar önemli olduğunu belirtmek gerekir²⁵³.

İşletme faaliyetlerinde kaydedilen gelişmeler mutlaka finansal performansta gelişme elde etmelidir. Bu fiziki bir görünümde olabileceği gibi, zihinsel bir süreci destekleyerek de gerçekleşebilir. Dolayısıyla operasyonel performansta büyük çapta gelişme kaydeden işletmeler, mevcut müşterilerine yapılan satışların ne şekilde arttırılacağını, yeni ürünlerin nasıl pazarlanacağını, işletmenin ürün ve hizmetlerinin müşteri ve pazar kesimlerine nasıl pazarlanacağını belirlemek zorundadır.

Geniş kapsamlı bir ölçüm ve yönetim sistemi; operasyonlar, müşteri hizmetleri, yeni ürün ve hizmetlerde kaydedilen gelişmelerin daha yüksek satış hacmi, daha yüksek işletme oranları, daha hızlı aktif dönüşü ve daha düşük işletme masrafları gibi sonuçlar vasıtasıyla finansal performansı ne şekilde etkilediğini belirtmelidir²⁵⁴. Finansal performans ölçütleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgilidir.

Fon sağlama görevine ek olarak, varlık elde edilmesi veya elden çıkarılması kararları verildiğinde, finansal yönetim, başta üretim ve pazarlama olmak üzere diğer işletme fonksiyonları ile doğrudan doğruya ilişkili olmaktadır.

Bir işletmenin değeri, gelecekte sağlayacağı gelir akışı ile bu gelir akışının elde edilmesindeki risk derecesine bağlıdır. Finansal analiz yolu ile sağlanan bilgiler, işletme yönetimi ile ilgili çeşitli konularda alınan kararların

²⁵² R. Metin Türko, *Finansal Yönetim*, İstanbul: Alfa, 1999, s.583.

²⁵³ G. William Dauphinais vd., *CEO'ların Bilgeliği*, 3.b., İstanbul: Sistem, 2003, s.63.

²⁵⁴ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.43.

temelini oluşturduğu gibi sağlıklı bir planlama için de gerekli görülmektedir²⁵⁵. Nitekim yatırılmış sermayenin karlılığını arttırmak, finansal açıdan bir işletmenin uzun dönemli hedefini temsil ettiğinden finansal sonuçlar üzerinde önemle durulmalıdır.

Belirli zaman aralıklarında; işletmenin finansal bakımdan faaliyetlerini ve etkinliğini ölçmek, işletmenin faaliyetlerindeki aksaklıkları tespit etmek, potansiyel kapasitesi ve yönetim amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan finansman türü ve miktarını gösteren veriler sağlamak amacıyla finansal analizler yapılır²⁵⁶. Bütünüyle olmasa da yöneticiyi emin olma hususunda rahatlatacak en önemli fonksiyon finansal analizdir.

Finansal analiz için, oranlar da dâhil olmak üzere dört yöntemden yararlanılır²⁵⁷:

- *Karşılaştırmalı Analiz*. Bu yöntem, bir işletmenin birbirini izleyen iki veya daha fazla dönemine ait finansal tabloların karşılaştırmalı olarak düzenlenip incelenmesine dayanır. Çeşitli kalemlerin zaman içinde göstermiş oldukları değişme ve gelişmeler karşılaştırıldığından, yöntem dinamik bir yapıya sahiptir.

- *Yüzde Metodu ile Analiz*. Bu yöntemde, aktif ve pasif toplamlar 100 kabul edilerek; aktif ve pasif kalemlerin yüzde payları belirlenir. Aynı şekilde; gelir tablosundaki kalemlerin yüzde payları, birbirini izleyen birkaç yıl için hesaplanarak, sonuçların karşılaştırılması yoluna gidilir.

- *Eğilim (Trend) Yüzdeleri*. İşletmenin gösterdiği gelişmelerin yıllar itibarıyla izlendiği bu yöntemde, birbirini izleyen dönemlere ait finansal tablolarda yer alan kalemlerin temel alınan finansal tablo kalemlerine göre gösterdiği artış veya azalışlar yüzde olarak hesaplanır. Bu şekilde işletmenin finansal tablolarında yer alan her bir kalemin temel kabul edilen yıla göre yüzde olarak genişleme trendi bulunur.

²⁵⁵ Öztin Akgüç, *Finansal Yönetim*, Yenilenmiş 7.b., İstanbul: Avcıol, 1998, s.19.

²⁵⁶ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, 12.b., İstanbul: Türkmen, 2000, s.328.

²⁵⁷ Öztin Akgüç, *Mali Tablolar Analizi*, Genişletilmiş 9.b., İstanbul: Avcıol, 1995, ss.312-319.

- *Oranlar.* Bu yöntem de finansal analizin temel araçları olan çeşitli finansal oranların kullanılması yöntemidir. İşletmelerde en çok kullanılan yöntemdir. Oran analizi ile finansal tablolarda yer alan tutarların nispi ilişkileri incelenerek, işletmenin finansal durumu konusunda bilgi elde edilir.

Bu analizler yoluyla, finansal dengenin ne ölçüde sağlandığı belirlenir ve bu duruma göre rasyonel kararların alınması sağlanır. Böylece işletme ile ilgili üçüncü şahıslara ve işletmenin sahiplerine işletmenin durumu hakkında bilgi ve güven verilmiş olur.

BSC'in finansal boyutu, işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir ve finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır soruları ile şekillenmektedir. Finansal ölçütler, geçmişte yapılan işlerin ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede oldukça faydalı bilgiler sunduğundan BSC'in finansal boyutunda da aynı şekilde kullanılmıştır.

Finansal ölçütler, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya koyar. Periyodik finansal raporlar ve finansal ölçütlerin, yöneticilere kalite artışı, tepki süresinin kısaltılması ve yeni ürünler gibi gelişmelerin birer sonuç değil, sonuca ulaşmak için kullanılacak araçlar olduğunu hatırlatmadaki önemli rolünü sürdürmeye devam etmesi gerekir.

BSC'in hedef ve ölçütleri, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak belirlenir. BSC, geçmişte kaydedilen mali ölçütleri işletmelerin gelecekteki performansını etkileyecek konulara ait ölçütlerle bütünleştirir. BSC sayesinde yöneticiler, işletmedeki her bir departmanın mevcut ve potansiyel müşteriler için yaratacağı değerleri ölçebilir; işletme içi kaynakları arttırmak, gelecekteki performansı olumlu bir şekilde etkilemek için insana, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken yatırımları belirleyebilir.

Geniş kapsamlı bir ölçüm ve yönetim sistemi; operasyonlar, müşteri hizmetleri, yeni ürün ve hizmetlerde kaydedilen gelişmelerin daha yüksek

satış hacmi, daha yüksek işletme oranları, daha hızlı aktif dönüşü ve daha düşük işletme masrafları gibi sonuçlar vasıtasıyla finansal performansı ne şekilde etkilediğini belirtmelidir. BSC'da yer alan tüm ölçütler finansal amaçlara bağlanmalıdır²⁵⁸. Bu bağlantı işletmenin uzun dönemli amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğunu ve uygulanan tüm strateji, program ve girişimlerin işletmenin finansal hedefini yakalamasına yardımcı olması gerektiğini açıkça kabul etmektir.

4.1.2 Araştırma Geliştirme ve İyileştirme Teknikleri

İşletmeler, sürekli yenilenen bir dünyada yaşamak ve mücadele ederek yaşamlarını sürdürmek zorundadır. Bu da bilgi üretmeden mümkün değildir. Bilgi üretiminin teknik adı da araştırma geliştirme (Ar-ge)'dir²⁵⁹. İşletmelerin bir yandan faaliyetlerini, üretim, pazarlama, muhasebe-finance, personel ve idari işler üzerinde yoğunlaştırırken, bir yandan da faaliyet gösterdiği alanda yeniliklere ayak uydurması gerekmektedir. Bu gereğin yerine getirilmesi ise ancak Ar-ge fonksiyonunun algılanması ve işletilmesi ile mümkündür²⁶⁰.

Globalleşmenin önemli sonuçlarından biri, tüketicilerin seçeneklerinin çoğalması ve yoğun Ar-ge gerektiren, yüksek fiyatlı farklı özelliklere sahip mamullerin üretilmesi fakat sürekliliği olmayan pazarların oluşmasıdır. İşte bu ortamda bilimsel ve teknolojik Ar-ge'ye dayalı yenilik yapabilme ve bu faaliyetlerle tasarım, imalat ve piyasaya arz arasındaki sürenin kısaltılabilmesi, rekabet gücünü belirleyen başlıca unsurlardan biri olmuştur²⁶¹. Dolayısıyla Ar-ge bilginin somut ürünlere dönüştüğü katma değeri en yüksek ve işletmeler için en önemli entelektüel sermayedir. Özellikle bilgi üreten işletmeler (yazılım, danışmanlık, bilgisayar şirketleri gibi) için piyasa değerinin oluşmasında Ar-ge önemli bir yer tutmaktadır.

²⁵⁸ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.44.

²⁵⁹ Kavrakoğlu, s.204.

²⁶⁰ Genç, *Başarı Bedel İster*, s.117.

²⁶¹ Mucuk, *Modern İşletmecilik*, s.368.

Ar-ge, yetkinliği geliştirme, yenilik, buluş, ürün geliştirme ve süreç iyileştirme de dâhil olmak üzere, var olan işi yenileme veya genişletme ya da yeni işler yaratma potansiyeline sahip ve teknolojiyle ilgili her türlü faaliyeti kapsar²⁶².

Araştırma daha çok bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi ortaya çıkarmak ve mümkünse bunları uygulamaya yöneltmek; geliştirme ise, mevcut teknoloji veya bilgiyi yeni ürünler ya da üretim teknikleri ile ilgili uyarlamalara doğru yönlendirme ve mevcudu kullanma sistematiğidir²⁶³. Araştırma çalışmaları; temel araştırma, uygulamalı araştırma ve özel saha çalışması şeklinde sınıflandırılırken; geliştirme çalışmaları da basit geliştirme, teknolojik geliştirme ve bilimsel geliştirme olarak gruplandırılabilir²⁶⁴.

Temel araştırma, pratik bir uygulama bulmak yerine, bilimde bilinenleri daha iyi anlamaya, bilgiyi tamamlamaya yönelik çalışmalardır. Daha çok işletmeler tarafından yürütölen uygulamalı araştırma ise bilimsel ve teknik bilginin pratik olarak uygulanmasını hedefler ve hareket noktasını yapılan araştırmanın ekonomik olarak uygulanabilirliği oluşturur. Uygulamalı araştırma projeleri bu yönden ele alındığında dört ana kategoride sıralanabilir. Bu kategoriler; yeni ürünlerin geliştirilmesi, var olan ürünlerde sınırlı değişikliklerin yapılması, var olan ürünlerin seçenek kullanımlarının belirlenmesi, var olan ürünlerin ambalajlarının geliştirilmesidir²⁶⁵.

Basit geliştirme, mevcut uygulamalardan veya aksaklıklardan ya da şikâyetlerden yola çıkarak gerçekleştirilen geliştirme türüdür. Bir başka ifadeyle, basit geliştirme, mevcut bir ürüne veya yöntemle farklı gözle bakabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Teknolojik geliştirme, bir takım hesaplamalar ve deneyleri gerektiren, daha çok bilimsel bilgi ve yeteneğe dayalı geliştirmedir. Bilimsel geliştirme ise araştırma elemanları istihdam

²⁶² Emrem, A.g.m.

²⁶³ Nurullah Genç, *Yönetim El Kitabı*, s.15.

²⁶⁴ Oktay Alpugan, *İşletme Bilimine Giriş*, Trabzon: Per, 1998, s.364.

²⁶⁵ M. Hulusi Demir ve Şevkinaz Gümüšođu, *Üretim Yönetimi*, Genişletilmiş 5.b., İstanbul: Beta, 1998, s.131.

edilerek, Ar-ge birimi tarafından yürütülen çalışmalardır. Gerek teknolojik gerekse bilimsel geliştirme uzman elemanları gerektiren, uzun süreli oldukça pahalı ve riski yüksek olan geliştirme türleridir.

Ar-ge bir varlık olarak bilgi sermayesinin üretim ve gelire dönüştürüldüğü yatırım olarak görülür. Ancak Ar-ge yatırımları riskli yatırımlardır. Yapılan yatırımların geri dönüşünün olup olmayacağını kestirmek güçtür. Buna rağmen piyasada rakip firmalarla rekabet edebilmek için işletmelerin Ar-ge yatırımı yapması kaçınılmazdır. Burada önemli olan, uzun vadeli yatırımlar olan Ar-ge yatırımları konusunda doğru stratejik kararlar almaktır. Ar-ge konusunda verilen doğru stratejik kararlar sonuçta işletme için değer yaratıcı yeni ürün, hizmet ve süreçleri beraberinde getirir. Yenilik ve icatlar, hem teknoloji ve metotları hem de yeni ürünleri, yeni üretim metotlarını, yeni pazarlama yollarını ve yeni müşteri gruplarını içerir²⁶⁶.

Ar-ge işlevinin ilgi alanını oluşturan temel konular²⁶⁷;

- Mevcut ürünleri veya üretim yöntemlerini geliştirmek,
- Yeni ürün veya üretim yöntemleri geliştirmek,
- Ürün testleri yapmak,
- İşletmenin mevcut durumunu korumak için araştırmalar yapmak,
- İşletmenin rekabet gücünü arttırmak için araştırmalar yapmak,
- Gelecek için planlama yapmak biçiminde özetlenebilir.

Yukarıda yapılan açıklamalara ilave olarak işletmelerin Ar-ge ve yenilik çalışmalarına büyük önem vermelerinin nedenleri arasında aşağıda dört grupta toplanan nedenler de sayılabilir²⁶⁸:

- *Pazarla İlgili Nedenler.* Pazarda önde gelen firma olmak ve bunu korumak, rakiplere karşı koyabilmek için mamul geliştirmek. Nitekim Frank

²⁶⁶ Vural, s.243.

²⁶⁷ Alpugan, s.364.

²⁶⁸ Mucuk, s.370.

Lichtenberg'in yaptığı araştırmaya göre; Ar-ge için harcanan her dolar yeni makinelere harcanan her dolara oranla sekiz kat daha yüksek getiri sağlamaktadır.²⁶⁹

- *Organizasyonel Nedenler.* Endüstride yenilikçi olarak isim yapmak ve bunu sürdürmek, aralarında seçim yapabilecek alternatif ürünlere sahip olmak.
- *Sosyal Nedenler.* Değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organlarına ve kamuoyuna karşı toplumsal yararlılığını kanıtlamak.
- *Personelle İlgili Nedenler.* Yetenekli ve istekli araştırmacıları işletmeye çekebilmek, bunları işletmede tutabilmek, çalışanlara çalışma şevki ve anlamı kazandırmak.

Ar-ge faaliyetleri büyük ölçüde fiziki, beşeri ve maddi kaynak tahsisini gerektirir. Fakat şurası bir gerçektir ki Ar-ge konusunda hassasiyet kazanamamış bir işletme, günümüzde yaşanmakta olan yoğun rekabet ortamına ayak uyduramaz ve geride kalır. Bu bağlamda işletmelerin izleyebileceği Ar-ge ve yenilik stratejileri ise şunlardır²⁷⁰:

- Yeni mamulü veya yeni üretim sürecini rakip işletmelerden önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirme amacı güden yenilik stratejisi,
 - Savunmaya yönelik yenilik stratejisi,
 - Taklitçi yenilik stratejisi,
 - Geleneksel ve fırsatçı yenilik stratejisi.

Birinci strateji, yüksek risk ve yüksek gelir beklentisi olan saldırgan bir stratejidir. İkincisi, dünya teknolojisi ve pazarlarında ilk olma amacı taşımamakla birlikte teknik gelişmelerin de gerisinde kalmak istemeyen bir işletmenin yaklaşımıdır. Üçüncü strateji, lisans alma yolu ile teknolojiye önderleri izleme şeklinde gerçekleşir. Dördüncü strateji ise pazarda herhangi

²⁶⁹ Emrem, A.g.m.

²⁷⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Bursa: Ezgi, 2001, s.340.

bir değişiklik istemi ve rekabet koşullarında bu yönde bir uyarıcı olmaması durumunda yenilik yapmaya gerek duymayan fırsatçı bir stratejidir.

Müşteri ve iç süreçler, işletmeye hangi alanlarla ilgileneceği hakkında bilgi vermektedir. Ancak “müşteriyi tatmin etmek” hedefi sürekli değişim göstermektedir. Bu değişen hedefe ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut mamul ve üretim süreçlerini geliştirmeli, öğrenme ve değişme yeteneklerini geliştirerek bu yeteneklerini sürdürmelidir. İşletmelerin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği işletmenin piyasa değerini doğrudan etkileyecektir.

İşletmeler, sadece Ar-ge’ye yatırım yaparak rekabet avantajı sağlayabilmekte, bu nedenle de yenilikleri desteklemektedir. Örneğin; Gillette tüketim ürünlerindeki ortalamanın yaklaşık iki katı olan 200 milyon doları (toplam satışların %2,2’si) Ar-ge faaliyetlerine ayırmaktadır. Procter&Gamble Ar-ge’ye yılda 1,5 milyar dolar (satışların %4’ü) harcamaktadır²⁷¹.

İşletmelerin tamamıyla farklı ve yeni bir ürün geliştirmesi, çok yüksek maliyet ve uzun zaman alan bir araştırmayı gerektirir. Doğal olarak Ar-ge işlemleri sırasında girdi artışı (maaşlar, araçlar ve hammaddeler) ve elde edilen çıktı (yeni ürün ve hizmetler) arasındaki ilişki üretim işlemindeki çok daha zayıftır, çünkü üretimde kullanılan işçilik, hammadde ve araçların bitmiş ürüne dönüştürülmesinin standartları çok kolaylıkla belirlenebilir. Ar-ge işlemlerinde girdilerin çıktıya dönüşme oranlarının ölçümündeki zorluk, işletmeleri amaç ve ölçütler belirlemekten vazgeçirmemelidir. İşletmeler “istediğini ölçemiyorsan, ölçebildiğinle yetin” şeklinde ifade edilen tuzağa düşmemelidir²⁷².

Özellikle çok hızlı teknolojik değişikliklerin yaşandığı bir sektörde faaliyette bulunan işletmelerin BSC’daki ölçütlerinin birçoğu yenileme işlemi üzerine odaklanmalıdır. Örneğin; BSC’da işletme karının geliştirme maliyetine oranının bir performans ölçütü olarak kullanılması ile Ar-ge

²⁷¹ Sabuncuoğlu ve Tokol, s.72.

²⁷² Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.124.

faaliyetlerinin tek amacının teknik olarak gelişmiş yeni aletler üretmek değil, geliştirme maliyetlerinin üstünde bir getiri sağlayacak pazar potansiyeline sahip aletler üretmek olduğu belirtilmiş olur. Yenilik sürecinin iç süreçler boyutuna dahil edilmesinin nedenlerinden biri de budur. Uzun dönemli finansal başarının belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktan geçer.

İyileştirme tekniklerini de bu kapsamda değerlendirmek gerekir. İyileştirme çalışmalarının yerine getirilmesinde çeşitli araçlar (teknikler) kullanılır. Deming Döngüsü ya da PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önle) döngüsü olarak bilinen çevrim bu araçlardan biridir. Bu döngünün işletilmesi sırasında karşılaşılan sorunların giderilmesi için kullanılan araçlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır²⁷³:

- *Süreç Akış Şeması*; bazı işlemlerde insan ve materyalin akışını belirlemek amacıyla kullanılan çok kullanışlı bir araçtır. Materyal akış süreç şemaları materyalin fiili ve potansiyel hareketlerini gösterir.
- *Pareto Analiz*; bu araç 80-20 kuralı olarak da bilinir. Pareto analizi problemlerin ya da problemin nedenlerinin derecelerinin belirlenmesiyle en önemlilerin üzerinde odaklanmayı sağlar.
- *Neden-Sonuç Diyagramları*; süreç değişikliklerinin potansiyel kaynaklarını belirlemek için sürecin elemanlarını grafiksel olarak gösteren bir araçtır. Böylece problemin ana nedenlerini belirlemek kolaylaşır. Balık kılıcı diyagramı olarak da belirlenen araç, yatay bir çizgi üzerine dallar çizilerek var olan nedenleri kategorize eder. Böylece problemin potansiyel nedenlerine dikkat edilmesi ve olanaklı çözümlerin bulunması kolaylaşır.
- *Saçılma Diyagramları*; iki değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi için kullanılan saçılma diyagramları, kullanışlı iyileştirme araçlarıdır. Korelasyon şemaları olarak da bilinen bu araç bir karakteristiğin değerini ifade eder.
- *Kontrol Çizelgeleri*; verilerin kayıt edilmesi ve düzenlenmesi için kullanılır. Belirli dönemde meydana gelen hataların neden kaynaklarını çetele

²⁷³ Demir ve Gümüşoğlu, ss.699-702.

ile gösteren kontrol çizelgeleri sorunların belirlenmesi için kullanılan yararlı araçlardır.

- *Süreç Kontrol Şemaları*; süreç kalitesinin kontrolünü sağlamak üzere kullanılan araçlar çıktı kalitesinin merkezi çizgiye ne kadar yakın olduğunu istatistiksel olarak saptar. Böylece kontrol limitleri dışında çıktı üretimi önlenir.

Organizasyonel eğitim ve gelişim yönteminin kaynaklarından bir tanesi de işletme içi yöntemlerdir. BSC, sürekli kalite geliştirme ilkelerini benimsemekte ve birçok açıdan stratejik kalite planlamasıyla benzerlik göstermektedir²⁷⁴.

İşletmelerin Ar-ge faaliyetleri ile iyileştirme tekniklerindeki performanslarını belirlemede yararlanılabilecekleri göstergeler; belirli bir zamanda ortaya çıkan ve ekonomik bir anlamı olan yeni ürün, hizmet ve süreçlerin sayısı, araştırma ve geliştirmeye harcanan zaman, toplam gelirler içinde yeni ürün ve süreçlerin payı, üniversiteler ile kurulan ilişki sayısı, geliştirilen toplam yeni ürün ve hizmetlerin başarılı olan ürün ve hizmetlere oranı (Örneğin; bir yıl içinde 10 yeni ürün ve hizmet geliştirildiğini varsayalım, bunlardan 5'i müşteriler tarafından kabul görmüşse 5/10 oranı kullanılabilir), toplam Ar-ge yatırımları, Ar-ge çalışanlarının toplam çalışanlar içindeki oranı, Ar-ge verimliliği (yeni ürünlerin karı / Ar-ge harcamaları), başkaları tarafından atıfta bulunulan patentler ve yayınlar olabilir. Toyota 18 ayda bir yeni model araba geliştirmeyi, 3M satışlarının %35'nin son üç yılda koyduğu ürünlerden sağlamayı, Pfizer satışlarının %19'unu araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ayırmayı konuyla ilgili göstergeler olarak belirlemişlerdir²⁷⁵.

²⁷⁴ Ensari, s.75.

²⁷⁵ Christoph H. Loch ve U. A. Staffan Tapper, "Implementing a Strategy-driven Performance Measurement System for an Applied Research Group", The Journal of Product Innovation Management, 2002, ss.185-198.

4.2 MÜŞTERİ BOYUTU İLE İLGİLİ ALTYAPI VARLIKLARI

BSC'nin müşteri boyutuna ait altyapı varlıkları;

- Kurum imajı ve kimliği,
- Marka,
- Entelektüel mülkiyet,
- Sosyal sorumluluk,
- Müşteri ilişkileri ve geriye bilgi akışıdır.

4.2.1 Kurum İmajı ve Kimliği

İmaj, işletmeye müşteri çeken tüm soyut kavramları yansıtır. İmaj, kendimizin ya da başkalarının zihninde oluşan, bilgilenme, yargılama gibi etkileşimlerle biçimlenen bir imgedir²⁷⁶. Kurum imajı, işletmeyi oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsamaktadır. Bu öğelerin kurumun misyonunu desteklemesi için, tam olarak planlanıp, yönetilmesi gerekmektedir²⁷⁷.

İmajın sosyal bir gerçek olması onun aynı zamanda işletmeler için güçlü bir silah olabileceğini göstermektedir. Kurum imajı, işletme kültürünün işletme dışına yansıyan ya da yansıtılan görüntüsüdür. Olumlu kurum imajı işletme için bir entelektüel sermayedir. Yeni müşterilerin kazanılması, mevcut müşterilerin bağlılığı, yeni ürün ve hizmetlerin tutunması kurum imajıyla doğrudan ilgilidir. İmajın hedefleyeceği öncelikli grup mevcut müşteriler ile gelecekteki müşterilerin olduğu pazardır. İmaj yalnızca işletmeyi müşteriler nezdinde etkilemek için kullanılmaz, aynı zamanda işletmede çalışanların etkilenmesi de arzulanır. Bu bağlamda ortaklar ve personel de hedef grup içinde düşünülmelidir. Eğer işletmenin imajı müşteriyi harekete geçirebilecek ve onun kendisini işletmenin bir üyesiymiş gibi görebilmesine yardımcı olacak

²⁷⁶ Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, s.237.

²⁷⁷ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul: Sistem, 1999, s.150.

biçimde açık olursa, bir hayli müşteri kazanılmış olur ve satışın diğer aşamalarında daha az çaba gerekir²⁷⁸.

Kuvvetli ve kalıcı bir imajın oluşturulmasından amaç, işletmeye karşı bir güven duygusu yaratmaktır. Buna ilave olarak günümüzde iyi bir kurum imajı²⁷⁹;

- İşletmelerin daha geniş ve tanımlanabilir hedefleri başarabilmeleri için işletmeye yol haritası olur, dürtü ve enerji verir,
- İşletmenin kendi ve müşterileri arasındaki çelişkili ve bazen çakışan ihtiyaçlarını dengelemelerini sağlar,
- Beklenmeyen durumlarla etkili olarak başa çıkmak için stratejilerin yerine getirilmesinde, doğru yöntemlerin kullanılmasında yöneticilerin iç yapı yerine, elemanlarına daha çok güvenmelerini sağlar,
- Çok kültürlü takım çalışmasını ve eleman farklılığını değerlendirir,
- Stres ve eleman problemleri yaratmadan proje takımlarının oluşmasını, formasyonunu ve atanmasını sağlar,
- Bilgi ve yeteneklerin sürekli olarak geliştirildiği bir ortam yaratır,
- Değişimin cesaretlendirildiği, korkulup, sakınılmadığı ve büyük bir güçle başa çıkıldığı esnek bir ortam yaratır,
- İşletmenin marka, ürün ve hizmetlerine değer katar,
- Hedef kitlelerle iki yönlü iletişimi geliştirmek için stratejiler kullanır.

İşletme imajını, daha çok işletmeyi temsil eden yöneticiler yansıtmakla beraber, işgörenlerin, konuşması, tutum ve davranışları da işletmenin imajının oluşmasında önemli rol oynar. Organizasyonel imajı oluşturmanın ilk temel kuralı tutarlı olmak, diğer bir kural da uyumlu olmaktır²⁸⁰.

Yönetim kalitesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi, uzun dönemli yatırımların kalitesi yeni buluşlar, finansal açıdan sağlamlık, yetenekli insanları, geliştirme

²⁷⁸ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, 2.b., İstanbul: Alfa, 1999, s.124.

²⁷⁹ Güzelcik, s.156.

²⁸⁰ Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, s.278.

ve işe alma yeteneği, toplumsal ve çevresel sorumluluk, kurum kaynaklarının akıllı kullanımı gibi hem işletmenin yapısı, yönetim anlayışı, işletmenin insan kaynakları yönetimi ve işletme kültürüyle, hem de işletmenin müşterilerle ilişkileriyle ilgili kriterler, artık kurum imajı kavramının bir yönetim ve pazarlama disiplini olduğunu açıkça göstermektedir²⁸¹.

Günümüzde pazarlama iletişimi sürecinin etkinliğinde de güçlü bir kurum imajının büyük etkisi vardır. Bilgi çağında tüketiciler, artık işletmeler tarafından gönderilen mesajların algılanmasında seçici davranmaktadır. Daha önceleri, tüketicilerin mesajı almalarında kültürel, psikolojik, fizyolojik, sosyo-kültürel filtrelerden geçen mesajlar, günümüzde artık kurum imajı denilen “kaynağın inanırılığı” filtresinden de geçmektedir. Buna göre hedef kitleler tarafından güvenilir ve saygıdeğer olarak algılanıyorsa, işletmenin yolladığı mesajın hedef kitleler tarafından kabulü o kadar kolay olacaktır²⁸². Bu nedenle pazarlama iletişimin etkinliğinin sağlanması için; işletmenin hedef kitle üzerindeki imajının güçlendirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

İmajı etkileyen fiziki nitelikleri harici ve dâhili nitelikler olarak sınıflandırmak mümkündür. Harici nitelikler; binanın fiziki hacmi, biçimi, cephesi, dış aydınlatması, kullanılan yapı malzemeleri, tabelası, logosu, taşıma araçları, park alanları vd., dahili nitelikler ise; renk düzeni, oturma planı, kullanılan araç-gereç ve kırtasiye malzemeleri, ışıklandırma, levhalar ve logolar, klimalar, ısıtma ve havalandırma cihazları vb. içermektedir²⁸³. Kısaca; bir işletmenin adının yazılış biçiminden, işletmeye ait her araç ve gereçte hakim olan renge kadar geniş bir alanı kapsayan kurumsal görüntü, işletmenin imajını etkilemektedir²⁸⁴. Yalnız kurum kimliğini tanımlarken kurum çalışanlarının etkisini yok saymak doğru değildir. Kurum mensuplarının çoğunda görülecek bir düşünce tarzı ve davranış farklılığı zamanla kurumun karakterinde değişikliğe neden olabilir²⁸⁵.

²⁸¹ Güzelcik, s.154.

²⁸² A.g.e., s.168.

²⁸³ Gümüş, s.125.

²⁸⁴ Filiz Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir*, İstanbul: Beta, 1998, s.295.

²⁸⁵ Üzeyir Garih, *Yönetim Teknikleri*, İstanbul: Hayat, 2001, s.14.

Kurum imajı ile birlikte ele alınması gereken diğer kavram ise, kurum kimliğidir. Kurum kimliği, o kurumu diğer kurumlardan ayıran özelliklerdir. Kurumun kimliği; kurumu diğer kurumlar karşısında farklılaştırması kadar çalışanları da motive eden, bir çatı altında toplayan ve çalışanları da diğer rakip firmalardaki çalışanlardan farklı kılan bir etkiye sahiptir²⁸⁶. Kurum kimliği, bir firmanın, bir ürün ve hizmetin ismi, logosu, başlıklı kâğıdı, taşıt araçlarının dizaynından, firma binasının genel görünümüne, iç dekorasyonuna, resepsiyondaki sekreterin kıyafetinden, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir. Kurumsal kimlik, ağırlıklı olarak bir işletmenin görsel kimliği ile algılanmaktadır²⁸⁷.

Satıştan ve teslimattan sonra müşteriye sunulan hizmetler de kurum imajı açısından büyük önem arz etmektedir. Garanti ve tamir işlemleri, arıza ve iadelerle yakından ilgilenilmesi, taksitle veya kredi kartı ile yapılan satışların bedellerinin tahsilâtı gibi işlemlerin hepsi satış sonrası hizmetler kapsamındadır. İşletmeler müşterilerine hızlı ve güvenilir hizmet sunarak sattıkları mamulün değerini arttırabilirler. Müşterilere verilen satış sonrası hizmetler kapsamında, satın alınan malların değiştirilmesi ve iadesi için kolaylık gösterilmesinin temelinde de bu anlayış yatmaktadır.

BSC'da, kalite, pazar payı ile müşterilerin ve işgörenlerin memnuniyetiyle ilgili ölçütler geliştirilerek; "müşteri bizi nasıl görüyor?","neden mükemmel olmak zorundayız?", "sürekli ilerleyebilir ve değer yaratabilir miyiz?", "hissedarlarımıza nasıl bakmalıyız?" gibi farklı soruların gündeme getirilmesini sağlanmış olur. Böylece BSC, hem yöneticilere farklı perspektiflerden bilgi vermekte hem de çok sayıda veriyi sınırlandırarak kullanılabilir kılmaktadır²⁸⁸.

²⁸⁶ Ercan Kaşıkçı, *Para-Mosyon Pazarlamanın 7 P'si*, İstanbul: Kariyer, 2002, s.85.

²⁸⁷ Güzelcik, s.146.

²⁸⁸ Çukurçayır, A.g.m.

Kurum imajının gelişimini izlemeye, müşteri performansını izlemeye kullanılan göstergeler (müşteri bağlılığı, yeni müşteri kazanımı gibi), imaj araştırmalarında da kullanılabilir. Bunların yanında; işletme hakkında medyada çıkan olumlu ve olumsuz haberlerin sayısı, imaj yaratma ve geliştirmeye yönelik yapılan reklamların süresi ya da harcama miktarı ile bunların yer aldığı basın bültenlerinin sayısı, işletmenin web sitesine ziyaret sayısı, sosyal faaliyetlerin sayısı veya sosyal faaliyetler için işgören başına düşen maliyet, fiziksel ortamdan memnun olan işgören oranı gibi göstergeler de bu konuda yardımcı olabilir. Hedef müşterilerinin satış sonrası üstün hizmet beklentilerini karşılamayı amaçlayan işletmeler; zaman, kalite ve maliyet ölçütlerini kullanarak satış sonrası hizmetlerdeki performanslarını ölçebilirler.

4.2.2 Marka

Güçlü bir marka yöneticiler ve yatırımcılar için dikkate değer bir entelektüel varlıktır. Marka, bir ya da bir grup üreticinin ya da satıcının ürün ve hizmetlerini tanımlamaya, tanıtmaya ve rakiplerinkinden ayırıp farklılaştırmaya yarayan isim, kavram, sözcük, simge (sembol), tasarım (dizayn), işaret, şekil, renk veya bunların bir bileşimidir²⁸⁹. Marka geniş kapsamlı bir terim olup, ürünün biçimi ve ambalajı dışında, ürünü belirleyen her şey marka kapsamına girer²⁹⁰.

Markalama, pazarlama karmasının tüm unsurlarını içerdiğinden pazarlama faaliyetlerinin tam odağındadır²⁹¹. Şöyle ki; marka; işletme ile çevresi arasındaki iletişimin gerçekleşmesini ve devamlılığını sağlayan, ilgili işletmenin varlığını korumasına ve büyümesine yardımcı olan, rekabet şansını arttıran ve yeni fırsatlar yakalamasını sağlayan, işletmenin iletişim planı içinde yer alan veya alması gereken en önemli faktörlerden biridir. Marka, tüketici-ürün-firma arasında duygusal ve mantıksal bir bağ

²⁸⁹ İslamoğlu, s.314.

²⁹⁰ İlhan Cemalcılar, *Pazarlama*, Eskişehir: Beta, 1987, s.142.

²⁹¹ Blyth, s.139.

kurulmasına yardımcı olur, bu nedenle bir pazarlama fonksiyonu ve iletişim aracıdır²⁹². Örneğin; kuvvetli bir marka adının, bir işletmenin sahip olabileceği en değerli ürünlerden biri olduğunu bilen BMW'nin, Rollce-Royce'un sadece adını 60 milyon dolara satın almasının temelinde bu gerçek yatmaktadır²⁹³.

İşletmeler, ürünlerini, alıcıya tanıtan ve rakiplerinkinden ayırmaya yarayan bir marka altında standartlaştırırlar. Böylece o marka hem korunmak istenen kalite standardını gösterir hem de ürün farklılaştırma aracı olur²⁹⁴. Marka, ürünün tamamlayıcı bir unsuru olarak ürüne değer katar ve çoğu zaman tüketici için ürünün bir çeşit sigortası, bir bakıma güvencesine dönüşür²⁹⁵. Örneğin, Hewlett-Packard, ürünlerinin çoğunun kullanım süresinin bir yıldan daha az olmasına rağmen, markasının ürüne katkısının %25-50 arasında olduğunu tahmin etmektedir²⁹⁶. Bu da tüketim malları endüstrisinde markanın önemini göstermektedir.

Bir markanın sekiz farklı stratejik işlevi vardır. Bunlar²⁹⁷:

- *Sahiplik işareti*: Pazarlama faaliyetlerini kimin yaptığını gösterir. Entelektüel sermayenin korunmadığı durumlarda, ürün formülünün korunması ve müşterilerin üretici ve perakendeci markalarını tanımlarına yardımcı olur.
- *Farklılaştırma*: Güçlü bir marka ürünü benzerlerinden farklılaştırır. Ancak güçlü bir marka ismi bunun için yeterli olmayıp, bir şekilde ürünün kendisi de farklılaştırmayı sağlamalıdır. Marka imajı farklılığı tüketiciye taşıyan bir iletişim aracıdır.
- *İşlevsel Araç*: İşlevsel yeterliliği iletmede markalama başarılı biçimde kullanılmaktadır. Marka, kalite imajı ve tüketicinin beklediği performansı taşıyabilmektedir.

²⁹² Belma Güneri Fırlar, "Günümüzde Marka ve Konumunun Belirlenmesi", Pazarlama Dünyası, Sayı:2000-03, s.20-23.

²⁹³ Kotler, s.415.

²⁹⁴ Tek, s.371.

²⁹⁵ Cemal Yükselen, *Pazarlama İlkeler – Yönetim*, Ankara: Detay, 1998, s.132.

²⁹⁶ Anders Gronstedt, *Müşteri Yüzyılı*, (Çev. Ş.Tanju Kalkay), İstanbul: MediaCat, 2002, s.68.

²⁹⁷ Blyth, s.141.

- *Sembolik*: Bazı markaların sembolik değerleri tüketicilerin kendilerini ifade etmelerini sağlar. Markalı giysilerde özellikle bu durum çok açıktır. Sıradan bir giysinin önüne tasarımcının ismi görülecek şekilde yazıldığında, bu durum giysiye bir değer katacaktır. Eğer tüketici, markanın bu iletişim yeteneğine inanırsa, kendisi için uygun imajı taşıyan markayı almak için oldukça önemli bir zaman ve çaba harcayacaktır.

- *Risk azaltıcı*: Her alış verişin bir riski vardır. Ürün beklendiği gibi çıkmayabilir ve bu durumu düzeltmek için de satıcı kuruluş gönülsüz olabilir. Güçlü bir markayı satın almak, tüketiciye hem ürün hem de üretici hakkında güvence verir. Akıllı pazarlamacılar, tüketiciler için var olan riskleri belirler ve bu risklere yönelik marka sunusunu gerçekleştirirler.

- *Kısa yol aracı*: Marka, tüketiciye ürün hakkında bilgi çağrıştırır. Özellikle bu durum markanın diğer ürünlere genişletilmesinde görülür. Var olan marka hakkındaki görüş yeni ürün/markaya yansır.

- *Yasal araç*: Markalar, üreticiye belli düzeyde yasal koruma şansı da verir. Çünkü ambalajın ve ismin korunmasına rağmen, ürün içeriği çoğu zaman korunamamaktadır. Güçlü marka, şirketin entelektüel sermayesini korumasına yardımcı olur.

- *Stratejik araç*: Markayı oluşturan varlıklar belirlenip yönetilebilir. Böylece, marka temsil ettiğine katma değer oluşturur ve sürdürür.

Yukarıda bahsedilen özelliklerden dolayı ürünler markaya dönüştürülmelidir²⁹⁸. Başarılı markaların incelenmesi neticesinde; bu markalara sahip olan işletmelerin öncü bir ürünleri, marka kültürü, değerler sistemi ve özel bir ilişki tarzı olduğu saptanmıştır. Markanın yaratılması ve geçireceği evreler önceden planlanmalı, daha sonra marka kimliğinin hangi yönlerinin markanın isminde yansıtılacağı belirlenmelidir²⁹⁹. Markanın çağrıştırdığı değerler çok önemlidir. Marka yaratabilmek ve yaratılan

²⁹⁸ Tek, s.352.

²⁹⁹ A. Uslu Topkara ve Azra Bayraktar, “İnternette Marka Yaratımı”, Pazarlama Dünyası, Sayı:2000-04, ss.8-16.

markanın gücünü koruyabilmek için ürün ve hizmet kalitesinin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir³⁰⁰:

- *Görüntü*: Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin, iletişim araçlarının görüntü açısından konumu,
- *Güvenilirlik*: Organizasyonun, hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu,
- *Cevap verme*: Organizasyonun, müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme durumu,
- *Yeterlilik*: Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesi,
- *Nezaket*: Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmamasıdır,
- *Kredilibite*: Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredilibitesi,
- *Güvenlik*: Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması; üretilen ürün ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmaması,
- *Ulaşabilme*: Hizmete ve personele kolayca ulaşabilme durumu.

Marka, trademark gibi yasal koruma altına alınmazsa bir varlık olarak finansal hesaplarda görünmez. Marka; bir ürün ya da hizmeti benzerlerinden ayıran, ürüne kimlik kazandıran, bir ölçüde ürün veya hizmetin kalitesini garanti eden bir isim ve simge olduğuna göre, rekabetin markalar arasında olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu nedenle firma, kendi markasını taklit edilmekten korumak için, onu tescil ettirir. Tescil edilen marka yasal yollardan koruma altına alınmış olur³⁰¹.

Marka gücünü maksimize edemeyen işletmeler, kârlarını da maksimize edemezler. Müşteriler güçlü olan markaya daha yüksek değer biçerler ve daha çok tercih ederler. Güçlü markanın işletmeye sağladığı yararlar, müşteri

³⁰⁰ A. Akdeniz Ar, “Marka Yaratma ve Kalite İlişkisi”, Pazarlama Dünyası, Sayı:2003-01, s.28.

³⁰¹ İslamoğlu, s.211.

bağlılığı, rekabetten ve krizlerden etkilenmeme, geniş kâr marjı, fiyat artışlarında daha düşük müşteri tepkisi şeklinde kendini gösterir.

Marka bir teminattır. O isim ve logoyu taşıyan ürünün, tüketicinin kendisinden beklediğini vereceğini gösteren bir güvencedir. Dolayısıyla markanın bu özelliği müşteri tatmini, müşteriye elde tutmak, müşteri kazanma, müşteri karlılığı BSC'nin müşteri boyutundaki temel sonuç ölçütleri ile yakından ilgilidir.

BSC ile ilgili olarak; markanın işletmeye sağladığı katma değer in performansını belirlemede kullanılacak ölçütlerden bazıları; müşterilerin marka tercihlerini ölçen anketler, markaya biçilen değerdeki değişim, marka yaratmaya yapılan yatırımlar olabilir. Kenyon Stores marka imajını yaratma çalışması sırasında kaydedilen başarıları ölçmek için, temel mal cinslerindeki pazar payı ve marka ürünlerinin satışından elde edilen kar artışı gibi ölçütler kullanmıştır³⁰².

4.2.3 Entelektüel Mülkiyet

Bilgi toplumunun özelliklerinden biri de işletmelerin fiziksel sermaye mülkiyetinden (taşınmaz mal, malzeme, vd.) çok entelektüel sermaye mülkiyetine (fikirler, patentler vs.) önem vermesidir. Fikir ve yetenekler bilgi toplumunda fabrika ve hammaddeden daha önemlidir. Bu beceri ve yeteneklere sahip olan yaratıcı işgörenler proje bazında çalıştıklarından ve gerektiğinde yer değiştirdiklerinden bilgi toplumunun bireylerinin de mülkiyet sahipliğinden çok belli deneyimleri yaşamaya önem verdikleri görülmektedir³⁰³.

Entelektüel mülkiyet yasal koruma altına alınmış entelektüel varlıklardır. Bu varlıkların sahipleri, tek kullanıcı, satıcı ya da kiralayıcı olarak bu

³⁰² Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.100.

³⁰³ Yaşar Tonta ve M. Emin Küçük, "Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler", Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri (12-13 Mayıs 2005), s.11.

varlıklardan katma değer elde ederler. Entelektüel mülkiyet, işletmelerin sahip oldukları önemli bilgi varlıklarının mülkiyet haklarını ifade eder³⁰⁴. Patentler, telif hakları, dizayn hakları, ticari sırlar, ticari amblemler, hizmetle ilgili amblemler entelektüel mülkiyete ilişkin yapısal sermayeyi oluşturan başlıca unsurlardır³⁰⁵.

Patent, trademark (tescilli ticari marka), ticari sırlar, copyright (telif hakkı), franchising (imtiyaz hakkı) gibi mülkiyet hakları işletmeler için zenginlik kaynağı olup, işletmelerin borsa değerini belirleyen önemli değerlerdir. Patent, buluş sahibinin buluş konusu ürünü belirli bir süre üretme, kullanma, satma veya ithal etme hakkıdır. Buluş faaliyetlerinin özendirilmesi, buluş sahibinin ödüllendirilmesi, Ar-ge çalışmalarının sonuçlarının açıklanarak teknik bilginin yaygınlaştırılması amaçlarına hizmet etmek üzere geliştirilen patent sistemi, buluş sahiplerinin buluşlarını, başkalarının kolayca anlayabileceği ve bundan yararlanarak daha iyi çalışmalar yapabileceği biçimde ayrıntılı olarak açıklamaları karşılığında kendilerine, buluş konusu ürünü üretme, kullanma ve satma konusunda belirli bir süre ayrıcalık veren bir sistemdir³⁰⁶.

Başarılı bir işletme sahibi, işletmeler zincirini genişletmek istiyor ancak yeni açılacak işletmelerin sahibi olmak istemiyorsa, sahip olduğu işletmenin ticari ismini ve tescilli markasını veya işletme sistemini bağımsız bir ikinci kişiye kullanırmak karşılığında belirli bir ücret talep etmesi ile franchise zinciri de başlamış olur.

Bu haklar bir çeşit yasal tekel olma hakkı sağladığından piyasada işletmelere büyük bir avantaj sağlar. Gelişmiş ülkelerde bu haklar yasalarla sıkı bir şekilde korunmaktadır. Bu haklar satılmak suretiyle işletmeler için büyük bir değer de oluşturmaktadır.

³⁰⁴ David Teece, *Managing Intellectual Capital*, New York: Oxford University Press, 2000, s.6

³⁰⁵ Mustafa Çıkırkçı ve Abdülkerim Daştan, "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması", Bankacılar Dergisi, Sayı:43, 2002, ss.18-32.

³⁰⁶ Mustafa Çolakoğlu, *KOBİ Rehberi*, Ankara: TOBB Yayın No:359, 2002, s.83.

Entelektüel mülkiyetlerin, entelektüel sermaye sayılabilmesi için bu varlıkların ekonomik bir değerinin olması gerekir. Bugün birçok işletme hiçbir ekonomik değeri olmayan patent haklarına sahiptir. Bu nedenle entelektüel mülkiyetlerin performansını belirlerken sırf sahip olunan hakların sayısal değeri belirlenirse hata yapılabilir. Entelektüel sermaye açısından sayı önemli olmakla birlikte ekonomik değeri olan mülkiyet haklarının performansını belirlemek daha fazla önem arz etmektedir.

Bu amaçla yararlanılabilecek göstergeler; bir dönemde elde edilen entelektüel mülkiyet haklarının sayısı, entelektüel mülkiyet değerinin değişimi, ekonomik değeri olan hakların toplam mülkiyet haklarına olan oranı, entelektüel mülkiyet haklarının sektör içindeki dağılımı olabilir.

4.2.4 Sosyal Sorumluluk

Sanayileşme ve ekonomik gelişme, kentleşme alanında, çevre ve ekolojik denge konusunda, bölgesel kalkınma alanında çok sayıda soruna yol açmıştır. Ulaşılan noktada, sağlıklı yaşam alanı daralmış ve bu alan ekonomik başarıya karşın genişletilememiştir. İnsanın mutluluğu ve yaşam düzeyinin yüksekliği, ekonomik, siyasal, sosyal ve temiz bir çevrede yaşama alanına kavuşması ile olanaklı görülmektedir. Bu ise sosyal sorumluluğa dayalı faaliyetlere karşılık gelmektedir³⁰⁷.

Sosyal sorumluluk; “iş adamlarının, toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve işletmenin yönetilmesi konusunda bağlı olduğu mecburiyetler” şeklinde ifade edilmektedir³⁰⁸. Kısaca; organizasyonun sosyal sorumluluğu, faaliyet alanına giren olayların sonuçlarını üstlenmesidir³⁰⁹.

³⁰⁷ Yaşar Sucu, *Yönetim*, Bolu: AİBÜ, 2000, s.79.

³⁰⁸ Sabahat Bayrak, *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Beta, 2001, s.83.

³⁰⁹ Genç, *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, s.104.

Günümüzde toplum, giderek artan bir oranda işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri konusunda baskı yapmaya başlamış ve bunun sonucunda topluma hizmet amacı gözetilmeksizin, sadece kar amacına yönelen firmaların başarı şansı azalmıştır. Artık yöneticiler, erk ve yetkilerini kullanırken toplumsal eğilimlerden büyük ölçüde etkilenecek kararlarını insani, sosyal, politik, yasal ve ahlaki boyutlarını düşünmeden alamaz hale gelmiş, işletmelere bir takım olanaklar sağlayan ve bir takım kısıtlamaları da beraberinde getiren çevresel faktörleri de dikkate almak zorunda kalmışlardır³¹⁰. Bu nedenle, yaşamak ve varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin, toplumun istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması, çevreyi koruması ve ahlaki davranabilmesi vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler için işletmeyi verimli kılmak, organizasyonel etkililik için ne denli önemli ise, işletmeyi topluma yararlı kılmak da o denli önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, işletmelerin sosyal konularda sorumluluk almaları, bu sorumlulukları yerine getirmesi ve kurumsallaştırması için günümüz koşullarına uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamına giren alanlar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir³¹¹:

- İşletmenin ve yöneticilerinin, hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleri,
- Yakın çevreye istihdam alanları yaratma, işe almada, cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılması,
- Tüketicinin korunması, tüketici haklarına saygılı olma,

³¹⁰ Ahmet Şen ve Nilay Kaleli, “*Bilgi Toplumu İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk*”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=428 (04.12.2005).

³¹¹ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Genişletilmiş 5.b., İstanbul: Beta, 2000, ss.103-107.

- İş ahlakına sahip olma, haksız ve aşırı karlar elde etme, rakip firma mallarını kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yapma gibi iş ahlakına ters davranışların sergilenmemesi,
- Doğal çevrenin korunması, çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunması,
- İnsanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklar ki bunlar; gücünü kötüye kullanmamak, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek, sosyal yardımlar ve hizmetler ile toplumun kültürel öğelerine saygı göstermek olarak sayılabilir.

Sosyal sorumluluk kapsamını, yukarıda yapılan açıklamaları da dikkate alarak işletme içi ve işletme dışı sosyal sorumluluk olarak da farklı bir şekilde sınıflandırabiliriz³¹²:

- İşletme İçi Sosyal Sorumluluklar
 - İşletmelerin personeline önem vermesi,
 - Personelin işe adaptasyonunu sağlama,
 - Çalışma ortamının veya koşullarının, çalışana göre ayarlanması, iyileştirilmesi,
 - Bireyin kişisel eğitimine ve kariyerine odaklanma,
 - İşletmelerde iletişimi artırma ve yönetime katılma olanağının sağlanması,
- İşletme Dışı Sosyal Sorumluluklar
 - İşletmelerin iş ahlakına uymaları,
 - Ürünün güvenliği bakımından, ürünü tüketiciye tanıtmak,
 - Tüketicileri bilgilendirme sorumlulukları,
 - Fiyat belirleme bakımından sorumlulukları,
 - Çevre kirliliğinin önlenmesi açısından sorumlulukları.

³¹² Mustafa Şener, *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İTÜ, 1996, ss.16-45.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmasıdır. İşletmeler topluma yardım etmekle, aslında kendi uzun vadeli çıkarlarına hizmet etmiş olacaktırlar. Her ne kadar sosyal amaçlı yapılsalar bile, işletmelerin bu konularda yapacakları girişimler toplum tarafından olumlu karşılanacak, yeni müşteri edinme, mevcut müşterilerin bağlılığını artırma, kurum imajını geliştirme yönünde işletmelere katma değer yaratacaktır. Böylece³¹³;

- Bu işletmelerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artacak,
- Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkânına sahip olacak,
- Organizasyonel öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artacak,
- Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkânı olduğundan, hem hisse değerleri artacak, hem de borçlanma maliyetleri düşecek,
- Yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edilecek,
- Üretkenlik, verimlilik ve kalite artışları yaşanacak,
- Risk yönetimi daha etkin hale gelecek,
- Toplumun ve kanun yapıcıların işletmelerin görüşüne önem vermesi sağlanmış olacaktır.

Çevre ve sosyal sorumluluk alanlarında işletmeler kendi performansını izlemeli ve bu konuyla ilgili performanslarını da sürekli değerlendirmelidir. Bir işletme, toplum tarafından çevre performansı konusunda olumsuz olarak değerlendirildiği takdirde, işletme imajı olumsuz olarak etkilenebilir. Toplum ile kurulan olumlu ilişkiler işletmelerin başarılı olmasında büyük rol oynayacaktır. Bu nedenle işletmeler satış sonrası hizmetlerine çevrenin korunması, üretim esnasında çıkan çöp ve atıklarla ilgili tedbirlerin alınması gibi konuları da eklemelidir.

³¹³ Şen ve Kaleli, A.g.m.

İşletmelerin müşterilerine “daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma” sorumluluğunu vurgulayan ISO 9000 ve “doğal çevreye karşı sorumluluklarını” düzenleyen ISO 14000 serileri gibi standartların yanında “işgörenlere” karşı olan sosyal sorumlulukların yerine getirilmesinde SA 8000 standardı (Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı) bu alanda işletmenin toplumdaki saygınlığının artırılmasına yardımcı olacaktır³¹⁴.

Bugün birçok işletme doğrudan ya da kurmuş oldukları vakıfları vasıtasıyla sosyal anlamda sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu çabaların performansını izlemeye kullanılabilecek göstergeler işletme stratejisine bağlı olarak farklılık göstermekle birlikte kullanılabilecek ölçütler; kadın yöneticilerin toplam yöneticilere oranı (bu oranı Shell Petrol Şirketi sosyal sorumluluk kapsamında yönetimde fırsat eşitliği ölçütü olarak kullanmaktadır³¹⁵), sosyal, kültürel ve sportif amaçlı faaliyetler ile sponsorluğa yatırım, toplum eğitime yönelik yatırımlar, doğal çevrenin korunması için yapılan yatırımlar, zehirli atıkların arıtılması konusunda yapılan harcamalar, iş ahlakına aykırı davranmadan dolayı medyada çıkan haberler ve adli kovuşturmalar olabilir.

4.2.5 Müşteri İlişkileri ve Geriye Bilgi Akışı

Günümüz dünyasının en kıt kaynağı müşteridir. Satıcıların fazla, ürünlerin birbirine benzediği, alıcıların az bulunduğu bir dünyada, alıcı-satıcı ilişkilerinde müşterilerin hâkim olması son derece doğaldır³¹⁶. Bilgi toplumunda işletmelerin amacı, daha fazla müşteri çekmek, değişen müşteri gereksinimlerine uyum sağlayabilmek ve müşterileri memnun etmektir.

Bilgi toplumunda işletmeler için zenginlik yaratılması müşteriler ile kurulan ilişkilere bağlıdır. İletişim sürecinin yönetiminde müşterilerle ilişki

³¹⁴ Muzaffer Aydemir, “Sosyal Sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standardı”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 1999, ss.1-11.

³¹⁵ Verna Allee, “The Value Evolution”, Journal of Intellectual Capital, Cilt:1, Sayı:1, 2000, ss.17-32.

³¹⁶ Kırım, *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An*, s.18.

kurulmalı ve bu ilişkilerin sonucu etkilemesine yönelik stratejik planlar geliştirilmelidir³¹⁷. Günümüzün işletmeleri, işin bütününe müşterinin perspektifinden bakmalı, geleneksel yönetim-üretim-satış odaklı işletmeler, müşteri odaklı olmak zorundadır³¹⁸. Burada özellikle belirtilmesi gereken; işletmelerin müşteri konusunda seçici olması gerektiğidir. Yapılan araştırmalar, müşterileri desteklemek için yapılan tüm maliyet kalemleri göz önüne alındığında müşterilerin %70 civarında bir oranının hiç de karlı olmadığını ortaya koymuştur³¹⁹. Bu bağlamda işletmelerin yapması gereken; mevcut ve potansiyel karlarını müşteri bazında inceleyerek, karlı müşterileri seçmek ve belirlenen bu müşteriler üzerine ne kadar yatırım yapılacağına karar vermektir.

Pazarlamada ilk adım, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, ikinci adım, farklılık üstünlüğü yaratmak, üçüncü adım ise müşterileri anlamak ve yaratılan üstünlüğü müşterilerin tekrar alım yaptıkları sürekli ilişkiler haline dönüştürmektir³²⁰. İşletmelerin rakipleri kendi sektöründen geldiği gibi, diğer sektörlerden ve dünyanın her yerinden gelmektedir. Dolayısıyla işletmeler stratejilerini ürün-merkezli değil, müşteri merkezli oluşturmak zorundadır. Drucker'ın ifade ettiği gibi; “bir işletmenin amacı ürün yaratmak değil, müşteri yaratmaktır.” Bu bağlamda stratejinin başlangıç noktası müşteridir. Yani pazar müşteri pazarıdır ve kavramlar müşteri yönlü olarak değişmiştir. Artık kavramlar; “müşteri merkezli pazarlama, müşteri odaklılık, müşteri mutluluğu endeksleri, toplam müşteri hizmeti vs.” şeklinde pazara yön vermektedir³²¹.

İşletmelerin başarısında “pazarın” hayati öneme sahip olduğunun, geleceği iyi değerlendiren yöneticilerce idrak edilmiş olması da, “pazarlama anlayışı” veya tüketiciye yönelik yaklaşım” diyebileceğimiz yeni bir düşünce şeklinin doğmasına neden olmuştur. Pazarlamanın bu yeni imajı, yönetime

³¹⁷ Gronstedt, s.9.

³¹⁸ G. William Dauphinais vd., *CEO'ların Bilgeliği*, (Çev. Uğur Alpakay vd.), 3.b., İstanbul: Sistem, 2003, s.40.

³¹⁹ Doyle, s.114.

³²⁰ A.g.e., s.157.

³²¹ Kaşıkçı, s.16.

tüketici gereksinimlerinin üretim öncesi öğrenilmesi ve satın alınan mallardan fayda sağlamada tüketiciye yardımcı olacak faaliyetlerin yapılmasını ifade etmektedir. Pazarlama anlayışı; işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrarı ile ilgili olarak tüketici rolünün kabulünü gerektiren bir yönetim felsefesidir³²².

Günümüz dünyasında müşterilerle olan ilişkiler farklı bir boyutta ele alınıp değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, müşteri odaklılık, müşteri ilişkileri yönetimi CRM bu bilinçle ortaya çıkmış olan kuramlardır. İşletmeler, kendi iç potansiyeline odaklanmanın ötesinde müşteriye odaklanma sanatı olan CRM uygulamalarını dikkate alarak, uygun bir strateji belirlemeleri gerekmektedir. Müşterileri tatmini ve bağlılığı konusunda günümüzün popüler ve bilimsel yaklaşımı olan CRM, müşteri ile uzun süreli açık iletişime ve güvene dayalı ilişkiler kurularak müşteri memnuniyeti sağlamayı ve müşterilerin elde tutulabilmesi ile uzun vadeli işletme karlılığı sağlayabilmeyi amaçlamaktadır. Genel bir tanımla ifade etmek gerekirse; CRM, müşteri memnuniyetini kar maksimizasyonuna dönüştürmek amacı taşıyan, istediği müşteriye istediği deneyimi yaşatabilecek kabiliyette bir kurum felsefesi ve bu hedefe ulaşmak için gerekli insan, süreç, teknoloji yapılanmasıdır³²³.

CRM'de rakiplerin ne yaptığı değil, müşterilerin istekleri önem kazanmaktadır. İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi, kaliteli ürünün ve uygun fiyatın ötesinde; müşterilerine güven vermesi ve saygı göstermesi, müşterilerin farklı beklentilerini karşılayacak esnekliğe sahip olması ile mümkündür. İşletmeleri diğer işletmelerden ayıran da bu tür müşteri hizmeti farklılığıdır³²⁴. Burada amaç, uzun dönem müşteri sadakati yaratmaktır. Pek çok işletme için müşteri sadakati, uzun dönemli büyümenin ve kar paylarının en önemli belirleyicisidir³²⁵. Müşterinin işletmeden alım yapmaya devam etme istekliliği, genellikle müşteri tutma oranıyla (bu yıl alım

³²² Recep Çiçek, "Pazarlama Anlayışı ve Uygulamalarındaki Gelişmeler", Standart, Temmuz 2001, ss.62-68.

³²³ Figen Zekier Dereli, "CRM Nedir?", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?nt=603> (04.12.2005).

³²⁴ Dinçer Atlı, "Müşteriye Yeni Bir Bakış (CRM)" <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?nt=567> (04.12.2005).

³²⁵ Doyle, s.157.

yapmış ve gelecek yıl da alım yapacak müşterilerin yüzdesiyle) ölçülür. İşletmelerin müşteri sadakati yaratmak konusunda hassasiyet göstermelerinin nedeni aşağıda belirtilen avantajlardan kaynaklanmaktadır³²⁶.

- Sadık müşteriler çok etkin reklam yaparlar. Çevrelerindeki herkesi etkilemeye, o ürünü kullanmaya yönlendirmektedirler.
- Sadık müşteriler üzerine en az masraf yapılan müşterilerdir. Çünkü yeni müşteriler yaratmanın maliyeti oldukça yüksek iken, sadık bir müşteriye tutmanın maliyeti oldukça azdır.
- Sadık müşteriler düzenli olarak o ürünlerin kullanıcılarıdır. Dolayısıyla o ürünün pazardaki payını koruyan kimselerdir.
- Sadık müşteriler sadakatlerinden ötürü o firmanın yeni ürünlerine de sempatik bakarlar.

İşletmeleri müşterilerinden ayrı düşünmek imkânsızdır. Her işletme, önceden tasarlanan bir müşteri profili düşünülerek kurulmuş, ancak gerçek müşterilerine hizmet ederek ayakta kalmayı başarmıştır. Bu nedenle; müşteriye daha iyi anlamayı sağlayacak kanalların açık tutulması ve müşteri ile iyi ilişkiler kurulması başarı için kaçınılmaz bir olgudur³²⁷.

CRM uygulamalarında müşteri kazanımı ya da var olanı tutma ağırlıklı olarak üç farklı teknolojik ve stratejik adımla sağlanır³²⁸:

- İsmarlama Üretim Stratejisi: Kişisel üretimler yapmaya dayalı bir yaklaşımdır.
- İnteraktif Pazarlama Stratejisi: Ağırlıklı olarak telekomünikasyon firmaları bu sistemi uygular.

³²⁶ Kaşıkçı, s.134.

³²⁷ Ebru Ertüreten, “Yeni Ekonomide Yeni Müşteri Modelleri”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc> (15/07/2006).

³²⁸ Kaşıkçı, s.139.

- Database: Müşterinin alışveriş adımlarını izlemek için her yeni adımın kaydedilmesi.

Yukarıda belirtilen bu üç değişik yöntemle müşterilerle birebir ilgilenilmektedir. Bu da müşterilerin kendilerini özel hissetmelerine, dolayısıyla da işletmeye karşı sadık kalmalarına neden olacaktır. Kaybedilen müşteriye geri kazanmak için de onları birebir dinleyip, anlamak ve sorunlarına yardımcı olmak gerekmektedir. Maliyet sıralaması yapıldığında en az maliyetli iş var olan müşteriye elinde tutmaktır. Kaybedilen müşteriye geri kazanmak da maliyet açısından çok abartılı değildir. Yeni müşteri kazanmak ise en maliyetli çalışmadır. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin, eski bir müşteriye elde tutmanın maliyetinden altı kat fazla olduğu tahmin edilmektedir³²⁹. Sözü edilen maliyetler yeni müşterileri aramaktan, reklam yapmaktan, satış pazarlık gibi unsurlardan kaynaklanır. Bu bilgiden çıkarılacak sonuç; var olan müşteriye tutmak, ikinci adım kaybedilen müşteriye kazanmaktır. Bunun bir avantajı ise işletmeye nerede hata yaptığını hatırlatacak geri bilgi akışını sağlamasıdır.

Bu bağlamda ele alınması gereken konulardan bir tanesi de pazarlama iletişimidir. Pazarlama iletişimi, pazarlama disiplinin en hızlı gelişen, bu nedenle de üzerinde çokça konuşulan ve araştırılan alanlarından biridir. Pazarlama iletişimi, tüketiciler ile kuruluş arasında oluşan sürekli bir diyalogdur³³⁰. Pazarlamaya söz konusu olan her yaklaşım ve uygulama aslında bir tür iletişimdir. Örneğin; ürün tasarımı ile tüketiciye farklı mesajlar, duygular gönderilir. Dağıtımın kendisi de bir iletişimdir. Pazarlama iletişimi ürün tasarımının yanı sıra fiyat, dağıtım, reklam ve mağaza içi çalışmaları da kapsar. Bu süreç müşterinin ürünü satın alması ile başlayıp, satın alma sonrası hizmeti de içerir.

³²⁹ Doyle, s.158.

³³⁰ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, 4.b., İstanbul: MediaCat, 2002, s.36.

İşletmeler, pazarlama anlayışı ile daha başarılı bir müşteri yönetimi için, müşterilerin değerini hesaplayıp, ömür boyu ellerinde tutmanın yollarını aramakta, pazarlama iletişimi ve CRM uygulamaları ise bu yöndeki çalışmaları kolaylaştırmaktadır.

Yapılan araştırmalar, aslında şikâyet eden tüketici veya müşterilerin, o işletmeye bağlı kalmaya niyetli olan müşteriler olduğunu göstermektedir³³¹. Çünkü müşteriler eğer aldığı ürün veya hizmetten memnun kalmamışsa ve bu onda hayal kırıklığı yaratmış ve işletmeden hala bir beklentisi varsa bu durumu şikâyete yöneltir. Müşterilerin şikâyetini dikkate almayan işletmeler güvenilirliğini ve ciddiyetini, bunun neticesi olarak da müşterilerini kaybederler. Oysa şikâyetler, yapılanların doğru veya yanlış olmalarıyla ilgili olarak işletmelere kendilerini değerlendirmelerini sağlayan geriye dönüş bilgileridir. Birçok büyük işletmenin müşterilerinin neler düşündüğünü anlamak adına milyonlarca dolarlık pazar araştırmaları yaptığı düşünüldüğünde şikâyetin önemi daha da iyi anlaşılacaktır. Ayrıca şikâyeti anlaşılmış ve çözüme kavuşturulmuş müşterinin o işletmeye karşı güveni de tazelenmiş olacaktır. Üstelik o müşteri hiç sorun yaşamamış bir müşteriden daha sadık olma eğilimi gösterecektir.

Müşterilerin sadakatini yaratan unsurlardan biri de işletmenin yaratacağı güven duygusudur. İşletmeler güvenilir olduklarını göstermek amacıyla tüketicilerin karşılaştıkları sorunları çözmek durumundadır. Bunu sağlamanın bir yolu da tüketici ile iletişim kurmaktır. Tüketici şikâyet veya tüketici öneri hatları tüketiciyle iletişimi sağlamak maksadıyla kurulur. Bu hatların kurulmasından maksat; müşterilerin şikâyetlerini anında öğrenmek ve çözüme kavuşturmak, şikâyetin kulaktan kulağa yayılmasını engelleyerek ilk öğrenen olmak, adli durumların oluşmasını engellemek, biz buradayız, ücretsiz ulaşabilirsiniz mesajını vererek geriye bilgi akışını sağlamaktır.

³³¹ Kaşıkçı, s.141.

BSC'ın müşteri boyutunun, işletmenin hedeflediği pazar kesimlerindeki müşterilere sunacağı değer teklifleriyle ilgili özel ölçütleri kapsamı gerekmektedir. Hedef müşteri kesimi ile olan ilişkiler, müşterilerin o işletmeyi değiştirmelerinde veya sadık kalmalarında çok büyük önem taşımaktadır. Bilgili personel, kolay erişebilirlik, müşterinin “acil” kavramına uygun şekilde hareket etmek müşteriler ile iyi ilişkiler kurmayı sağlayan unsurlardandır.

Müşteri ilişkileri ve geriye bilgi akışı ile ilgili olarak; tatmin olan müşterilerin yüzdesi, ürün/hizmet şikâyet oranı, şikâyetleri cevaplandırma süresi, garanti-onarım-önleyici bakım giderleri, müşteri ilişkileri hizmetleri, müşteri bilgileri dokümantasyon kalitesi, mevcut müşterilere yapılan satışların oransal değişimleri gibi göstergeler kullanılabilir.

4.3 İÇ SÜREÇLER BOYUTU İLE İLGİLİ ALTYAPI VARLIKLARI

BSC'ın iç süreçler boyutu ile ilgili altyapı varlıkları;

- Üretim süreci ile kalite kontrol ve yönetim sistemleri,
- Yönetim süreçleridir.

Müteakip maddelerde bunlarla ilgili ayrıntılı açıklama yapılmıştır.

4.3.1 Üretim Süreci ile Kalite Kontrol ve Yönetim Sistemleri

Bir işletmede üretim süreci siparişler ya da üretim planları doğrultusunda hammadde ve yarı mamullerin temininden başlar. Bu hammadde ve yarı mamulün operasyon süreci ile devam eder. Ortaya çıkan ürünün satılması ve satış sonrası faaliyetleri ile son bulur. Genellikle rutin işlemlerden oluşan bu sürecin entelektüel sermaye unsuru olarak kabul edilebilmesi için işletmeye katma değer yaratacak diğer rakiplerden farklılığını ortaya çıkaran maddi

olmayan özelliklerinin olması gerekir. Bu anlamda zaman ve kalite önemli birer gösterge niteliğini taşımaktadır³³².

Endüstri çağının standart ürün ve hizmetlerinin toplu üretimi ve sevkiyatı, yerini günümüzde müşteriler bazında özelleştirilebilen yeni ürün ve hizmet anlayışına bırakmalıdır. Ürün, hizmet ve yöntemlerin yenilenmesi ve geliştirilmesi ise yeni yetenek ve beceriler kazandırılmış işgörenlerin, üstün bilgi teknolojisi ile uyumlu bir şekilde çalışan şirket içi prosedürler ile bütünleştirilmesi sayesinde gerçekleşecektir. Dolayısıyla işletmelerde mevcut yöntemlerin izlenip geliştirilmesi yerine yeni finansal amaçların elde edilebilmesi için yeni yöntemler belirlenmelidir. Değişen rekabet koşulları; yöneticileri, müşteri tatmini, kalite, üretim ve operasyon süreçleri, personelin yeteneği ve motivasyonunu artırma gibi konulara odaklanmaya zorlamaktadır.

Sürecin, enformasyon teknolojisi ile birlikte değerlendirilmesi gerekir. Çünkü süreçten değer yaratmak büyük ölçüde enformasyon altyapısının verimli kullanılması ile mümkün olur. Teknolojideki gelişmeler neticesinde üretim süreçleri günümüzde oldukça kısalmıştır. Bunun sonucu olarak zaman, kurumlar ve insanlar için önemli bir kaynak haline gelmiştir. Siparişin verilmesi ya da hizmet talebinde bulunulması ile ürün veya hizmetin müşteriye sunulması arasında geçen süre işletmeler açısından önemli bir ölçüdür. Bu süreç için verilen süre ile gerçekleşen süre arasındaki olumlu ya da olumsuz fark müşteri memnuniyeti açısından önemli sonuçlar doğurabilir.

Kalite, üretim sürecinde işletmeye değer katan unsurlardan biridir. Kaliteli ürün müşteri bağlılığı ve memnuniyetinde, yeni müşteri kazanımında önemli bir faktördür. Kalite, en geniş tanımıyla, “müşterilerin mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması hatta daha fazlasının verilmesidir”³³³. Tanımda belirtilen kalite anlayışını sağlayabilmek için işletmenin bütününün müşteri

³³² Erdinç Emrem, “*Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi*”, http://www.bilgiyoneti.org/cm/yon/mkl_list.php?yid=154 (08.11.2005).

³³³ Dalay vd., s.196.

ihtiyaçları doğrultusunda kaliteye dönük bir anlayış içinde olması gerekmektedir. Son yıllarda bu kapsamda “Toplam Kalite Anlayışı” bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, “bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar ve müşteriler ile toplumun memnun edilerek k rlılığa ulaşılması olarak ifade edilir.

 r n alışmaları içinde yer alan kalite konusu, sürekli kontrole dayanır. Kontrol, bilindiği gibi; önceden saptanmış politika ve kararlar dolayısıyla, yine önceden saptanmış işletme amaçlarına yöneltilen güçtür. Bu açıdan bakıldığında kontrol, amaçlara ulaştıracak eylemler çevrimi olmaktadır. Kalite kontrolü; kullanma uygunluğu sağlayacak, yani girişimin kalite işlevini yürütecek eylemler topluluğunun tümü biçiminde de tanımlanabilir³³⁴. Kalite kontrolünde üretimi yapılan maddelerin örnekleme yolu ile sürekli teste tabii tutulması söz konusu olmaktadır.

Üretimde kalite kontrolü kavramının, gelen materyale uygulanan örnekleme, laboratuvar testi, sağlam-arızalı ayıklaması, montaj hattı sonunda yapılan hata belirleme vb. işlemler ve denetleme işlem ile karıştırılmaması gerekir. Kalite kontrolü, tüketicilerin istemlerini en ekonomik düzeyde karşılamak için işletme içinde çeşitli birimlerin kalitesinin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaların birleştirilip, eřė d mlendiėi bir sistemdir³³⁵.

Üretim sürecinin son halkası olan pazarlama konusundaki işletmenin uzmanlığı önemli bir entelektüel sermaye unsurudur.  r n pazarlama yöntemi, dağıtım kanalları, satış sonrası hizmetler işletmeye farklılık yaratan değer katan özelliklerdir. Satış sonrası hizmetlerde ise, çok geniş bir coğrafyaya dağılmış servis ağı servis kalitesi gibi özellikler, müşteri memnuniyetini artıran, müşteri bağlılığı sağlayan, yeni müşteri kazanımına yol açan özelliklerdir.

³³⁴ Demir ve Gümüşoğlu, s.639.

³³⁵ A.g.e., s.639.

Geleneksel performans ölçüm sistemleri, mevcut yöntemleri kontrol edip, geliştirmeye çalışarak değer yaratmaya çalışır. Böyle bir değer yaratma mevcut bir müşteriden, mevcut bir ürün veya hizmet için alınan sipariş ile başlar, ürün ve hizmetin müşteriye teslim edilmesi ile sonuçlanır. İşletme bu ürün veya hizmeti satış fiyatından daha düşük bir maliyetle üreterek değer yaratır. Uzun dönemde finansal başarı elde edilmesi ise işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerinin henüz ifade edilmeyen ihtiyaçlarını karşılayacak tamamen yeni ürün ve hizmetleri yaratmasını gerektirir. BSC'in iç süreçler boyutu, her iki durum için de gerekli olan ölçütleri düşünmeyi gerektirir.

BSC'in iç süreçler boyutu; mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları içerir. İşletmenin etkin yöntemlerle çalışıp çalışmadığı da bu boyutta incelenebilir³³⁶. İç süreçler boyutunun operasyon sürecinde ise, mevcut mamul ve hizmetler üretilip müşterilere sunulmaktadır. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut mamullerde maliyet kontrolü ve maliyetlerin azaltılması önemli bir ağırlığa sahiptir.

Tedarik süresi, dağıtım güvenilirliği, süreç süresi, verimlilik, teslim hızı, işgücü etkinliği, kaynak kullanımı gibi konular performans ölçümünün kritik boyutları arasında yer almaktadır. Bu konuyla ilgili performansın izlenmesinde kullanılabilecek göstergeler; siparişin gerçekleşme süresi (operasyon süresi), kalite hedefleri sayısı, müşteri bekleme süresi, hatalı üretim oranı, iade oranı, satış sonrası hizmet noktalarının sayısı, dağıtım kanalı çeşidi ve sayısı, yönetsel hataların maliyeti olabilir.

4.3.2 Yönetim Süreçleri

Yönetim bir anda başlayıp biten bir olay değil; her an yenilenen ve tekrarlanan bir süreçtir. Yönetim süreçleri, işin pürüzsüz işlenmesini sağlamak

³³⁶ Gürol, A.g.m.

üzere, yönetimce yerine getirilmesi gereken eylemleri içerir³³⁷. Tipik süreçler³³⁸; stratejik planlama, sermaye bütçelendirme, proje yönetimi, işe alma ve terfi ettirme, yetiştirme ve geliştirme, iç iletişim, bilgi yönetimi, dönemsel iş değerlendirmeleri, çalışanların değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesini kapsar. Bu süreçler, bir işgöreni değerlendirmek veya bir bütçe talebini incelemek gibi olağan yönetim görevleri için standart protokoller oluşturur. Başarılı teknikleri geniş çapta uygulanabilir araç ve yöntemlere dönüştürerek en iyi uygulamaları yayarlar. Aynı zamanda, belirli davranışları destekleyerek, belirli davranışları da desteklemeyerek yönetim değerlerini şekillendirirler. Basitleştirirsek, yönetim süreçleri yönetim ilkelerini günlük uygulamalara dönüştüren “çark”lardır.

Yönetimsel faaliyetler işbirliği sistemlerinin sürekliliği (organizasyonların yaşama ve gelişmeleri) ile yakından ilgili faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri de; planlama, örgütleme, yön verme (yürütme), koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş grupta toplamak mümkündür. Bu faaliyetler bir organ olarak yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de evrelerini oluştururlar³³⁹.

Yönetim fonksiyonları³⁴⁰:

- *Planlama*; neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılması sürecidir.
- *Örgütleme*; hazırlanan planları gerçekleştirerek amaçlara ulaşmak için gerekli yapının oluşturulması sürecidir.
- *Yön verme*; planlama ve örgütleme ile birlikte kurulan düzenin harekete geçirilme sürecidir.

³³⁷ Kırım, *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An*, s.112.

³³⁸ Gary Hamel ve Bill Breen, *Yönetimin Geleceği* (Çev. Fezal Gülfidan), İstanbul: MESS, 2007, s.33.

³³⁹ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 3.b., İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No.:257, s.26.

³⁴⁰ Genç, *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*, ss.25-27.

- *Koordinasyon*; planlanan, kurulan ve harekete geçirilen düzenin bütün unsurları arasında uyum sağlanması gerekir. Yönetici bunu koordinasyon fonksiyonu ile yerine getirir.

- *Karar verme*; alternatifler arasında en verimli olanı bilinçli bir şekilde seçme eylemidir. Dolayısıyla, alternatifleri çok iyi bilmek, değerlendirmek, mukayese etmek ve en iyi olanı tercih etmek gerekir.

- *Motivasyon*; insanın herhangi bir davranışı göstermek üzere harekete geçirilmesidir. Yönetici, organizasyon çalışanlarından, organizasyon amaçları doğrultusunda hangi davranışları bekliyorsa, bunları gerçekleştirmek üzere motivasyona başvuracaktır.

- *Yenilik Yapma*; bütün zamanların ve özellikle de çağımızın en önemli kavramlarından biri “değişim”dir. Değişime kapalı bir organizasyonun veya yöneticinin ayakta kalması imkânsızdır.

Bütün bu açıklamalardan sonra yönetim sürecinin özelliklerini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz³⁴¹:

- Yönetim amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
- Yönetim, sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu gerektirir.
- Yönetim, yönetici olan kimsenin bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir.
- Yönetim, her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve uzmanlaşmasını gerekli kılar.
- Yönetim, zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir.
- Yönetim, rasyonel bir süreçtir.

³⁴¹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 6.b., İstanbul: Beta, 2003, s.5.

Bu konuyla ilgili kullanılabilecek göstergeler; her bir yönetim süreci için harcanan zaman ve bunların neticesinde elde edilen hâsıla, iş tayini etkinliği, personel yedekleme oranı, yazılı iş tanım sayısı, iş takımlarına katılan toplam işgörenlerin yüzdesi olabilir.

4.4 ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU İLE İLGİLİ ALTYAPI VARLIKLARI

BSC'ın öğrenme ve gelişme boyutuna ait altyapı varlıkları;

- Enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri,
- İnsan kaynakları,
- Dokümantasyon yönetimi,
- Organizasyon kültürü,
- Yönetim felsefesi ve yönetim teknikleridir.

4.4.1 Enformasyon Teknolojisi

Drucker, geleceğin yönetiminde enformasyonun ana üretkenlik faktörü olacağını belirtmiştir³⁴². Eğer bir kuruluştaki bilginin peşinde koşuluyor, bilgi konusuna ilgi gösteriliyor ve gerekli beceriler var ise teknoloji bilgiye erişilmesini ve doğru bilginin doğru insandan doğru zamanda alınmasını kolaylaştırabilir. Bilgi yönetimi teknolojilerinin varlığı kuruluşun bilgi kültürü üzerinde olumlu bir etki bile yapabilir³⁴³. Dolayısıyla gelecekte işletme başarısını en çok etkileyecek alanlardan biri bilgi teknolojisi.

Sanayi toplumunda makine ve fiziki emeğin egemenliği söz konusu iken bilgi toplumunda bilgisayar ve fikir egemenliği hâkim unsurdur³⁴⁴. Bilgi toplumu, bilgi teknolojilerinden yaygın biçimde yararlanmasını bilen aktif bir toplumdur. Bu çerçevede iletişim teknolojilerinin bilginin düzenlenmesi,

³⁴² Peter Drucker, *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, İstanbul: Hayat, 2003, s.45.

³⁴³ Thomas H. Davenport ve Laurence Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, (Çev. Günhan Günay), İstanbul: Rota, 2001, s.5.

³⁴⁴ Özcan Yeniçeri, *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2002, s.22.

işlenmesi ve kullanıma sunulmasında yararlanılan bilgisayar teknolojisi ile birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Bilgi devriminin temelinde bilgisayar teknolojisi ve bunun sonucu olan internetin ve bilişim teknolojilerinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla bilgi toplumu işletmeleri, bilgi teknolojileri ile biçimlenmektedir.

Bilgi teknolojileri, verilerin kaydedilmesi, saklanması, belirli bir işlemten geçirerek bilgi üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, bu bilgilerin saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir terimdir. Bilgi teknolojileri; sesli, resimli, metinli ve sayısal verilerin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtımını yürüten mikro-elektronığe dayalı hesaplama ve iletişim teknolojileri içerir³⁴⁵. Kısaca; enformasyon teknolojisi bir işletmenin bilgisayar ve iletişim teknolojiye yaptığı yatırımdır³⁴⁶.

İşletme yöneticileri, karşı karşıya kalacakları fırsat ve tehditleri öğrenmek ve analiz etmek için bilgi teknolojileri ile bilgi yönetimine dayanan sistemlerden yararlanmaktadırlar. Yeni teknolojiler, bilgi ve iletişim akımlarını iyileştirmeyi ve firma içindeki işgören ve yöneticilerin karar alma, koordinasyon ve işbirliği kapasitesini artırmayı amaçlayan organizasyonel değişiklik ve yeniliklere de yol açmaktadır. Bu nedenle günümüzde başarının ya da başarısızlığın belirlenmesinde bilgi teknolojileri çok önemli bir rol oynamaktadır.

Bilgisayarlar karmaşık enformasyon akışlarının otomatikleştirmekte, internetin iç şebekelerin ve diğer elektronik iletişim ağlarının gelişmesiyle, işletmeler, günlük pratiği oluşturan kararlar, politikalar ve veri alışlarıyla eş anlamlı hale gelmektedir³⁴⁷. Dolayısıyla, enformasyon ve işletme teknolojileri alanındaki gelişmeler imalat endüstrisinin temel niteliklerini radikal bir biçimde

³⁴⁵ Ögüt, s.124.

³⁴⁶ Peter Weil ve Marianne Broadbent, *Enformasyon Altyapısı*, (Çev. A.Gündal Ünal), İstanbul: Boyner, 1999, s.7.

³⁴⁷ Morgan, s.93.

değiştiren bir dizi yeni gelişmelere yol açmaktadır. Seri üretim, uzmanlaşma, tek amaçlı sabit donanım ve araçların bilgisayar destekli tasarım ve mühendislik yeteneğine sahip robotlar, otomatik işleme ve ulaşım araçları, esnek imalat sistemleri, bilgisayar destekli imalat, hücreli (celular) imalat, tam zamanında üretim teknikleri, materyal kaynakları planlama ve uzaktan kumandalı makineler ile yer değiştirmesi işletmelerin daha az zaman ve maliyetle büyük miktarlarda çıktıyı küçük partiler halinde üretmelerine olanak sağlamaktadır³⁴⁸. Bununla birlikte, günümüzde özellikle hizmet sektöründe enformasyon teknolojisi başlı başına bir üretim sürecini oluşturmaktadır. Bu üretim sürecinde yararlanılan enformasyon teknolojisi sistemleri işletmenin enformasyon teknolojisi portföyünü oluşturmaktadır³⁴⁹.

İnsanların rollerinin farklılığı, değişik bilgi teknolojisi türlerini birbirinden ayırmakta da çok önemli bir faktördür. Bir takım teknolojiler geniş grupların bilginin kullanılmasına katılmalarını gerektirirken; diğerlerinde ise yalnızca birkaç kişi yeterli olur. Daha da kritik bir ayırıcı faktör ise belli bir teknolojiyi başarıyla kullanabilmek için gereken bilgi düzeyidir. Bazı bilgi araçları kullanıcının konunun bir ölçüde uzmanı olmasını gerektirir; diğerleri ise kullanıcının bilgi süreci içinde daha pasif bir konumda olacağını varsayar³⁵⁰.

Yönetimsel kararların birçoğu hassas bilgi sistemleri olmaksızın etkin olarak uygulanamamaktadır. Bilişim sistemleri, stratejik ve yönetimsel değişimin en önemli etkeni haline gelmiştir. Bugün bilişim teknolojilerinin gereken desteği olmaksızın bir işletmeyi rekabetçi bir işletmeye dönüştürmek neredeyse imkânsız görülmektedir. Dikkate alınması gereken diğer bir konu da bilginin üretimi kadar bilginin dağıtımıdır.

Bilgi, kullanıcılara formel olarak genelge, duyuru, bilgi notu, e-mail, groupware, bilgisayar ağları (Lan, Wan, Intranet, Ekstranet) ve İnternette web

³⁴⁸ Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y.Vural, *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, (Editörler: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y.Vural), Konya: Çizgi, 2005, s.51.

³⁴⁹ Emrem, A.g.m.

³⁵⁰ Davenport ve Prusak, s.182.

yansısı aracılığıyla dağıtılabileceği gibi, görüş, sohbet ve çeşitli toplantılar aracılığıyla informal yollardan da dağıtılabılır. Bunun için yöneticinin kişisel iletişim becerileri yanı sıra, gereken bilişim teknolojileri yapısının hazır olması da bir zorunluluktur³⁵¹.

Bilgi teknolojisi sayesinde eş zamanlı olarak işletmenin bir kısmının bildiği şeylerin işletmenin diğer kısımlarının da bilmesi sağlanmakta ve bu şekilde bilgi iletişimi gerçekleştirilmektedir. Bunun bir neticesi olarak da küresel işletmeler doğrudan müşterileri, tedarikçileri ve dünya genelindeki ortaklarıyla bağlantı kurabilmektedirler. Söz konusu gelişmeler sektörlerde değişime neden olmakta, bu da işletmelerin stratejilerini ve organizasyon yapılarını buna göre değiştirmelerini zorunlu kılmaktadır³⁵².

Bilginin güç haline geldiği günümüzde, yapılan yatırımlar; Ar-ge, eğitim ve yetkinlikler, enformasyon teknolojileri, yazılım ve internet gibi soyut varlıklar üzerine yapılmaktadır³⁵³. Mesela ABD'de teknoloji politikaları oluşturulurken, desteklenecek birinci teknoloji alanı bilişim (enformasyon) olarak belirlenmiştir. ABD'de bilişimin ekonomi içindeki payı yüzde beşleri onları geçmemektedir. Ancak 2005 yılında ABD'de tüm yatırımların %45'nin bilişimle ilgili olduğunu düşünecek olursak bilişimin ne kadar büyük bir itici güç oluşturduğunu kolayca anlayabiliriz³⁵⁴. Bu amaçla federal fonlardan desteklenecek Ar-ge programları ile daha güçlü bilgisayarlar, daha hızlı bilgisayar ağları, daha karmaşık yazılım geliştirme ve ilk ulusal bilgi otobanının gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır³⁵⁵. Böylece, 19. yüzyılda demiryollarının oluşturduğu toplumsal ve ekonomik etkiye eşdeğer bir etki ülke çapındaki bilişim otobanıyla sağlanmaya çalışılacaktır. Bu şekilde bir

³⁵¹ İkrâm Çınar, "Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri", HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, 2002, s.34.

³⁵² Akın, A.g.m.

³⁵³ L. Edvinsson, "Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, Vol.1, 2000, s.12-16.

³⁵⁴ İbrahim Kavrakoğlu, *Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon*, İstanbul: Alteo, 2006, s.148.

³⁵⁵ Akın, A.g.m.

iletişim ve bilişim altyapısının oluşturulması yeni teknolojilerin geliştirilmesini hızlandıracaktır³⁵⁶.

Ayrıca, Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği'nin (TÜBİSAD) yaptığı bir çalışmaya göre, sektörlerin 'yatırım - katma değer karşılaştırmasında, yıllık ortalama kişi başına yaratılan katma değer, tarımda 6 bin dolar, sanayide 13 bin dolar, hizmetlerde 18 bin dolar olarak gerekleşiirken, bilişimde 32 bin dolara kadar ulařabilmektedir³⁵⁷. Ayrıca, bir kişiyi istihdam etmek için gerekli yatırım miktarı, sanayide 100 bin dolar, turizmde 40 bin dolarken bilişimde yatırım miktarı 5 bin dolara kadar dřmektedir³⁵⁸.

Bilgisayar uygulamalı yönetim sistemleri basitten karmaşığa doğru; bilgi (veri) işleme sistemi, bilişim sistemi, yönetim bilişim sistemi, yönetim karar ve destek sistemi, st yönetici bilişim sistemi ve stratejik yönetim sistemi şeklinde sıralanabilir³⁵⁹.

Veri işleme sistemi; bilgisayarın ilk uygulaması, en basit simge kullanım türü olan verilerin bilgi biçimine dönüştürülmesidir. Veriler nesnelerin ve olayların özelliklerini tanımlayan simgelerden oluşur ve bu verilerin kapsadığı simgeler kullanılabilir biçime dönüştürüldüğünde bilgi haline gelir. Temel olarak veri işleme, sorgulama ve analizler yapma işlevlerini yerine getirmek üzere tasarlanan bilişim sistemleri, birbirlerini destekleyecek şekilde planlandığında, sinerjik etki yaratarak işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini yükseltir. Bu nedenle kullanım amaçlarına göre farklı yapıya sahip bilişim sistemleri, yaratacakları sinerjik etkinin en yüksek düzeyde olmasını sağlayacak şekilde birlikte dşnlmeli ve geliřtirilmelidir³⁶⁰.

³⁵⁶ Drucker, *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, s.14.

³⁵⁷ Yaprak zer, "Alem Gidiyor Aya, Biz Neden Kalıyoruz Hep Yaya", www.insankaynaklari_com.htm (08/11/2005).

³⁵⁸ Kavrkoğlu, s.163.

³⁵⁹ Hayri lgen, *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, 2.b., İstanbul: İ İşl. Fak. Yayın No:225, 1990, s.71.

³⁶⁰ Akın Marşap, *Yönetim Kontrol Sistemleri*, Ankara: KHO, 1995, s.74.

Veri işleme sistemleri genellikle ayırık ve kapalı sistemler olduklarından dolayı büyük ölçüde veri tekrarını içermektedir. Bu özelliği nedeniyle söz konusu sistem işlevsel bilişim sisteminin gelişimine öncülük etmiştir. İşlevsel bilişim sistemi; işletmenin faturalama, elektronik satış, v.b. gibi olağan ve temel işlevlerini yürüten bilişim sistemleridir³⁶¹. Kullanıcı ile veri işleyen arasında bir diyalog kurulması, dolayısıyla kullanıcının veri işleyene sorular yöneltilip cevaplarını alabilme olanağının yaratılması ile oluşan sisteme “bilişim sistemi” adı verilmekte, sistemde önemli bir rolü olan bilgi dosyaları topluluğu ise “veri bankası” olarak tanımlanmaktadır³⁶². Böylelikle yeni sistem kullanıcı ile veriyi işleyen bilgisayar arasında bilgi alış verişine olanak sağladığı gibi, veri işleyene bir takım bilgileri saklayabilme yeteneği de kazandırmaktadır.

Yönetim bilişim sistemi, bilgisayarların yönetim sürecinde kullanılmasıyla birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır. Yönetim bilişim sistemi, işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere verilerin toplanmasını, nakledilmesini ve sunulmasını sağlayan, bilgilerin tüm işletme düzeylerine akışını kolaylaştıran bütünleşik veri ve bilgi yapısı olarak tanımlamak mümkündür. Yapılan bu tanımlamaya paralel olarak, sistemin yerine getirdiği işlevleri de aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür³⁶³.

- Kayıt tutma ve veri işleme fonksiyonlarını destekler,
- Ortak veri tabanlarını kullanarak işletmenin tüm fonksiyonlarına hizmet eder,
- İşletmenin operasyonel, yönetsel ve stratejik düzeylerinde bulunan yöneticilerine yapısal niteliğe sahip, erişimi kolay bilgileri sunar,
- Tüm veri ve bilgilere erişimi yalnızca yetkili personel ile sınırlandırarak sistem güvenliğini sağlar.

³⁶¹ M. Levent Demircan ve C. Arda Moltay, *Bilgiyi Yönetmek*, İstanbul: Beta, 1997, s.7.

³⁶² Ülgen, s.82.

³⁶³ Marşap, s.76

İşletmenin üst düzeylerinde değişen çevre koşulları altında stratejiler ve politikalar oluşturma durumundaki üst düzey yöneticileri ile kararlar alma sorumluluğu bulunan orta düzey yöneticilerini desteklemek üzere, özellikle 1980'lerden sonra yönetim destek sistemleri şemsiyesi altında toplanmak üzere karar destek sistemleri ve üst yönetici bilgi sistemleri geliştirilmiştir.

Yönetim karar ve destek sistemi; yönetici, bilgisayar ve aralarındaki diyalogdan oluşan yönetim karar sistemine bir "yöneylem araştırma grubu" ve bir "bilişim grubu" eklenmesi ile elde edilen sistem karar destek sistemi olarak adlandırılmaktadır. Karar destek sistemi, yönetim bilişim sistemine ek olarak karar verme işlevinin bilgisayara uygulanmasıdır. Kararların kalitesini geliştirmek için bireysel kaynakların bilgisayarın üstünlükleri ile birleştirilmesi sonucu karar destek sistemleri ortaya çıkmıştır. Yarı yapılandırılmış problemler ile ilgilenen karar vericiler için bilgisayarlı bir destek sistemidir³⁶⁴.

Karar destek sistemlerinin belli başlı fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür³⁶⁵.

- Karar vericinin yerini almaktan çok ona destek sağlar,
- Kullanıcının isteklerine, işin yapısına ve çevre koşullarındaki değişime göre esneklik ve uyumluluk sağlar,
- Sorunların çözümünde karar vericinin gereksinim duyduğu kullanımı kolay, geniş bir veri tabanı ve modeller sunar,
- Kullanıcıya giriş ve çıkış verilerini kontrol etme ve yönlendirme imkanı sağlar,
- Profesyonel programcılara gerek duyulmadan çalıştırılabilir,
- Yarı yapısal ve yapısal olmayan görelilik olarak açık uçlu sorunların çözümüne katkıda bulunur,

³⁶⁴ Mediha Mine Çelikkol, "Bilgi Yönetim Sürecinde Kurumsal Kaynak Planlamasının Finansal Boyutları ve Cam Sektöründe Uygulaması", Anadolu Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, 2000, s.17.

³⁶⁵ A.g.e., s.17.

- Sorunun tespit edilmesi, çözüm önerileri geliştirme ve test etme, en iyi çözümün seçimi uygulanması olmak üzere üç aşamalı olarak tanımlanan karar sürecinin tamamını destekler,
- Sonuçların önceden tahmin edilemeyen kararları almada destek sağlar.

Üst yönetici bilişim sistemi; karar verme sürecinin bilgilenme ve tasarım aşamasını destekleyen üst yönetici bilişim sistemlerini geliştirme fikri, yöneticileri bilgisayarlar konusunda üst düzeyde bilgilendirmek yerine, bilgisayarları yönetimle ilgili bilgilerle donatarak yönetsel zekâya kavuşturmak düşüncesinden ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda üst yönetici bilişim sistemleri; iletişim, ofis otomasyonu ve analizler yapma olanağı tanıyarak üst düzey yöneticilerin yalnızca bilgi ihtiyaçlarını gidermekle kalmayıp, karar sürecine destek sağlayan kapsamlı bir sistem olarak tanımlanabilir. Bu sistemlerin temel amacı, üst düzey yöneticilerin işletmenin mevcut durumu ile ilgili stratejik bilgilere kolayca erişmelerini sağlamaktır³⁶⁶.

Bilişim teknolojisini akıllıca kullanmasını bilen işletmelerin, rakiplerine oranla daha fazla başarı şansı yakalamaları mümkündür. Bunun için iyi bir yönetim anlayışı ve değişimi sıkı sıkıya takip eden bir strateji gereklidir. Aksi takdirde bilişimde ulaşılan seviyenin işletmeye hiçbir faydası olmayacaktır³⁶⁷.

BSC, stratejiye açıklık getiren ve stratejiyi eyleme dönüştüren stratejik bir yönetim sistemidir. İşletmeler teknolojinin değerini, kendilerine belirli hedefleri karşılama ve stratejilerini uygulamayı kolaylaştırmada yardımcı olma kapasitesiyle ölçerler. Wells Fargo'nun başkanı Teri Dial, lafı dolandırmadan, bu konuya vurgu yapmak maksadıyla, "Ya teknolojiye yatırım yaparsınız ya da pazardan silinirsiniz" demiştir³⁶⁸.

³⁶⁶ Çelikkol, s.19.

³⁶⁷ Genç, *Başarı Bedel İster*, s.58.

³⁶⁸ Dauphinais vd., s.74.

İşletmelerin yeniden tasarım süreçlerinde ilk basamak, temel verilerin hangi süreçlerde, kim tarafından kullanılacağına belirlenmesidir. Ardından, bu bilgilerin teknoloji tarafından nasıl organize edileceği incelenir. Bu organizasyon süreci bilişim mimarisinin oluşturulmasıdır. Günümüzdeki bilgisayar teknolojisindeki ve dolayısıyla veri iletimindeki ilerlemeler sistem analistleri ve tasarımcıların sisteme bakışlarını değiştirmiştir. Geçmişteki sistem, genel işletme faaliyetlerini desteklemek üzere kullanılan bir grup programdan ibaretken, günümüz teknolojisi bağlamında sistem, ilgili tüm programlarla desteklenen, teknolojik gelişmelere adapte olabilen veri tabanı ya da veri havuzu olarak tanımlanmaktadır³⁶⁹. Dolayısıyla teknoloji sonradan ele alınan bir unsur olmak yerine, stratejik planlama sürecinin bir parçası haline gelecektir.

Sistem ve altyapı sınırlamaları BSC uygulamasının önündeki temel engellerdir. BSC uygulamalarının başarılı olabilmesi için öncelikle bu engellerin aşılması gerekir. BSC uygulamasının başarılı olabilmesi beşeri ve teknolojik kaynakların birbiri ile entegre edilmesine bağlıdır. Teknik ve beşeri konular birlikte düşünülmeden BSC uygulamalarında başarıdan söz etmek mümkün değildir. Bu noktada, öncelikle bilişim altyapısının oluşturulması gerekir. Daha sonra tüm diğer birimler bu altyapı üzerine oturtulabilecektir.

BSC modelinin dört boyutu ve bu boyutların altyapılarına ait tüm detayların organizasyon şemasına göre yetki ve sorumluluklar düzeyinde görülebilmesi güçtür. Her birimin yönetim bilgi sistemleri mantığı ile raporlama yapması, BSC sisteminin software ortamında uygulanması sayesinde bu güçlüğü ortadan kaldıracaktır. BSC'ın öğrenme ve gelişme boyutu; işletme içinde bilgi akışını hızlandıran araçlara ve sistemlere yapılan yatırımlar ile organizasyonun iş yapma becerisini arttıracak sistemleri içermektedir.

³⁶⁹ Akın, A.g.m.

Enformasyon teknolojisi sistemleri ile kullanılabilecek göstergeler; enformasyon teknolojisinde çalışan personel sayısı, enformasyon teknolojisine yapılan yatırımlar, enformasyon teknolojisi okuryazarlığı, elektronik veri değiş tokuşu ve otomatik stok yenileme gibi işbirliği düzenlemelerinin artışı olabilir.

4.4.2 Ağ Sistemleri

Bilgisayar ve iletişim dünyasında yaşanan gelişmelerin yanı sıra internetin kişisel ve organizasyonel düzeyde daha fazla kabul görmesi, bilgi üretim miktarının tahminlerin çok üzerinde artmasına neden olmuştur. 90'lı yıllara oranla günümüzde organizasyonel düzeyde yapılan işlemlerin büyük bir çoğunluğu ağ tabanlı ortamlarda gerçekleştirilmektedir. Ağ sistemleri; işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek ve işletmeyi geliştirmek maksadıyla işletme içindeki ve işletme ile dış dünya arasındaki sosyal ilişkileri yansıtır³⁷⁰.

Bilgisayar ağları, iletişim ve işbirliği engellerini ortadan kaldırarak işletmelerde sinerji oluşumu ve ortaklaşa girişimciliği destekleyeceklerdir. Ağ sisteminin artması sonucunda kontrol ve kumanda faaliyetleri kolaylaşıp azalacak, hiyerarşi zayıflayacak, kısacası bilgisayar ağları değişimin yapısal, teknolojik ve kültürel boyutlarını farklı ölçülerde etkileyeceklerdir³⁷¹. Bilişim ve iletişim ağlarıyla birbirine bağlanan çok sayıda insan ve işletme birlikte karmaşık sorunlara çözüm bulabilirler. Böylelikle insanların birbirleri ile olan iletişimleri, bireysel yaratıcılığın işe koşulması, bir kısım kural ve kodların kabulü, tüm insanları ilgilendiren projelere katılım, katkı ve kültür aktarımı gibi olgularla kolektif zekâ oluşturulabilir ve geliştirilebilir³⁷². Bu durumda da hızlı, kaliteli ve bilgiyi doğru yöneterek çalışan bir işletmenin büyümemesi içten bile değildir. Bu şekilde hantal yapı ortadan kalkar, toplum için yapılan faaliyetler

³⁷⁰ Johannessen, A.g.e.

³⁷¹ Recep Türkoğlu, "Bilişim Teknolojilerinden Bilgi Yönetiminde Yararlanma Düzeyi (Bir Örnek Olay Çalışması) Bölüm I", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?nt=615> (08.11.2005).

³⁷² Ş. Şule Erçetin, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel, 2001, s.17.

dinamiklik kazanır ve beraberinde toplum için yapılan hizmetlerde kalite yaşanır.

Bilgisayar ağlarının, yeni süreçleri mümkün kılma gibi bir özelliği de bulunmaktadır. Şöyle ki bu konuda ortaya çıkan sanal kitapçılık, önemli bir örnektir. İnternet üzerinde faaliyet gösteren birçok sanal kitapçının en meşhuru olan Amazon, bir milyondan fazla kitabı fiziki olarak bulundurmaksızın siparişleri karşılamaktadır. Amazon şirketi, ABD'nin en büyük kitap toptancılarının bulunduğu Seattle civarında kurulmuştur. Web sitesi, otomatik bir E-mail sistemiyle yeni çıkan kitapları ilgili müşterilerine duyurmaktadır. Amazon.com'un satışları her ay yaklaşık %30 artmaktadır. İnternet teknolojisi olmaksızın böyle bir sistemin kurulması imkânsızdır³⁷³.

Web-temelli teknoloji İnsan Kaynakları bölümünün idari iş yükünü büyük ölçüde azaltmakta ve daha girişimci bir yaklaşımı benimseme yolunda bir fırsat sunmaktadır. İlk dönem dâhili bilgisayar ağları büyük gelişim göstermektedir. Personel el kitapçıkları ve standart formlar gibi malzemeleri kağıt-bazlı araçları bilgisayar ağı mesajlarına dönüştürmenin ötesinde, artık bütün bilgisayar kullanıcılarının masaüstü alanında bulunan web arayıcısı, önceleri kağıtta dağıtılan bilgilerin bilgisayar ortamına aktarılmasını sağlarken artık İnsan Kaynakları bilgisinin teknolojinin bütün olanaklarını kullanarak bilgiyi sunma yöntemine dönüşmektedir. Dolayısıyla bilgiye ulaşma şekli de doğal olarak değişmektedir³⁷⁴. Ayrıca bu durum; sistem eğitiminin nasıl verileceğine dair düşüncelerin de yeni baştan gözden geçirilmesine neden olmaktadır. Gelecekte, personelin eğitimi İnsan Kaynaklarının öncelikli sorumluluklarından biri olarak algılaması yerine, ilgili personel kendi eğitim gelişimi ile ilgili daha fazla sorumluluk üstlenebilir. Dahili bilgisayar ağ bazlı bilgi kullanımının amacı; kişilerin İnsan Kaynakları bölümünden birinin kariyer olanaklarını değerlendirmesi yerine, kendi becerilerinin profilini

³⁷³ Akın, A.g.e.

³⁷⁴ Jim Hayes, "İletişim Ağını Kullanabilmek",
[http:// www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=309](http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=309) (08.11.2005).

çıkarabilmeleri ve belirli işler için ne gibi beceri ve eğitimler gerektiğini anlayabilmelerini sağlamaktır³⁷⁵

Hem internet hem de intranet (işletme içi bilgisayar ağı) içindeki tasarım kullanımı kolay ve işletme ile ilgili doğru bilgiler veren siteler olmalıdır. İnsan Kaynakları departmanları ayrıca Intranet yönetiminin öteki özelliklerinden, örneğin güvenlik ve kişisel bilgileri ilgili mevzuata uygun biçimde tutmak gibi konulardan da haberdar olmalıdır. Bununla birlikte virüs sorunu da bulunmaktadır. Bu yüzden anti-virüs programlarının sürekli güncelleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bilgisayar ve internet bilgi çağının ve bilgi toplumunun ve özellikle nitelikli insanların temel bilişim ve iletişim aracıdır. İnternet gerçek anlamda “öğrenen organizasyonlar” oluşturmaktadır. İnterneti göz ardı ederek bir strateji oluşturulması düşünülemez³⁷⁶. Elektronik iletişim, bugün bütün işletmeleri dönüşüme zorlamaktadır. Drucker’a göre hayat boyu öğrenme ve network bazlı öğrenme zorunlulukları, bundan 30 sene sonra ABD üniversitelerini terk edilmiş çöplükler haline getirecektir³⁷⁷.

Kurumun üretim, pazarlama, teknoloji, finans birimlerini, müşteriye gerçek zamanlı olarak anlamak ve harekete geçirebilmek yönünde entegre edebilmeyi sağlamanın yollarından biri de teknolojiyi kullanmaktır. İnternet departmanlar arası ve kişiler arası iletişimi çok daha olumlu bir şekilde geliştirmektedir. Bundan dolayı, bu entegre yapıyı oluşturmak için bu sistemlerden faydalanmak gerekmektedir³⁷⁸.

Gates, Nilsson ve Glosch’un da değindikleri gibi internet en az üç farklı biçimde köklü değişime yol açacaktır³⁷⁹.

³⁷⁵ Hayes, A.g.e.

³⁷⁶ Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, s.160.

³⁷⁷ A.g.e., s.170.

³⁷⁸ Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, s.172.

³⁷⁹ Daphinais vd., s.195.

- İnternet bilgi aktarımı maliyetlerinde bir devrim niteliğindedir. Düşük maliyetli, standartlaştırılmış bilgiler muazzam verimliliğe kaynak oluşturacaktır.

- İnternet pazarlama açısından da bir devrimdir. İnsanlarla şirketlerin gerçek zamanda bağlanmaları, pazar araştırması, pazar geri beslemesi ve ürünle hizmetlerdeki yenilikler konularındaki döngü sürelerini azaltacaktır.

- İnternet, teknolojinin stratejiyi yalnızca kolaylaştırmakla kalmayıp, stratejiye hükmettiği iş dünyasında da devrim niteliğindedir. İnternetin ağ yapısı şirketlerin değer yaratımını köklü bir biçimde değiştirmektedir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı; BSC modelinin bilgi sistemleri ortamında entegre edilerek kullanılmasının bir çok avantajı bulunmaktadır. BSC modelinin bilgisayar programları ile oluşturulması ve tamamen bilgi kayıt ve akışının sanal ortamda yapılması, stratejik yönetim sistemi olarak modelin faydasını maksimize edecektir. Özet raporlamalar ile anlık olarak üst yönetime organizasyonu izleme ve kontrol imkânı verecektir. Bilgilerin bilgisayar ortamında saklanması ve raporlanması, hızlı ve güvenilir raporlama ile sonuçların eş zamanlı takibi imkânı sağlayacaktır.

Ağ sistemleriyle ilgili kullanılabilecek göstergeler; intranet sitelerine ziyaret sayısı, tekrarlanan en iyi uygulamalar vb., elektronik tartışma gruplarının sayısı, networkta kayıtlı kullanıcı sayısı olabilir.

4.4.3 İnsan Kaynakları

Üretim faktörleri içinde başarıya ulaşmayı sağlayan en önemli unsur insan faktörüdür; çünkü insan faktörü hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle işletmeye katılmakta, aynı zamanda da diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesine imkan sağlamaktadır³⁸⁰. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin amaçları arasında; nitelikli personel için çekici bir

³⁸⁰ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi, 2000, s.5.

ortam yaratabilmek, başarılı işgöreni işletmede tutabilmek ve işgöreni motive etmek yer alır³⁸¹.

İnsan sermayesi, yenilik ve buluşun kaynağı olması bakımından önem taşımaktadır. Çünkü rekabet üstünlüğü ucuz emeğe değil, beyin gücüne ve yaratıcılığa bağlıdır³⁸². Bu nedenle, bilginin üreticisi konumundaki işgörenlerin yetkinlikleri; analitik ve kavramsal düşünebilme becerisi, takım çalışmasına uyumu, yaratıcılığı, sorun çözebilme yetisi, değişime uyum sağlayabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi, özgüveni, eğitim düzeyleri, mesleki yeterlilikleri ve sahip oldukları bilgiyi paylaşımlarıyla yarattığı katma değeri ile doğru orantılı olarak insan sermayesinin değeri artacaktır³⁸³.

Bilgi çağına geçiş sürecinde yöneticiler, insan kaynaklarının katılımı ve katkısı olmaksızın işletmede gelişme sağlayamayacaklarını algılamışlardır. Bilgi toplumunda birey; düşünen, tasarlayan, organize eden, yöneten ve sonuçlandıran olarak inisiyatif yeteneğini hayata geçirmektedir. Bu bağlamda, bilgi çağında insan kaynakları, üretim hattının sınırlı bir bölümünden sorumlu mekanik bir parça değil; bir işlevi başlangıcından sonuna kadar düşünüp, uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran niteliklere sahip olmalıdır³⁸⁴. Bu özelliği ile insan kaynakları artık strateji kavramı ile bütünleşmiştir.

Üretimden pazarlamaya kadar, işletmede yapılan tüm işlerin etkinlik ve verimliliği, görevli personelin nitelik ve niceliğine bağlı olmaktadır. Organizasyonel davranış ve endüstriyel ilişkiler gibi disiplinleri de kapsayan insan kaynakları yönetiminin dar anlamda kapsadığı işlevler aşağıda sıralandığı gibidir³⁸⁵.

- İnsan Kaynaklarının planlanması,

³⁸¹ Erdoğan, *Kariyer Geliştirme*, s.116.

³⁸² Kavrakoğlu, s.166.

³⁸³ İpek Savaşçı ve Sertaç Çakı, "Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirilmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?nt=217> (08.11.2005).

³⁸⁴ Ögüt, s.65.

³⁸⁵ Mustafa Köksal, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: KOU Yayın No:159, 2005, s.5.

- İş analizi ve iş tanımları,
- İşgören bulma ve seçme,
- İşgören eğitimi ve kariyer geliştirme,
- Performans değerlendirme,
- İş değerlendirme ve ücretlendirme,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı,
- Özlük işleri.

Nitelikli insan kaynaklarına erişme konusunda yenilikçi ve etkin olan işletmeler için başarı genellikle kaçınılmazdır. Ürünlerde ve üretim sürecinde bilgi ve yeni teknolojilerin payı arttıkça emek sadece tek bir görevi ifa etmekle görevli bir maliyet unsuru olarak görülmemeye başlamıştır. Yeni teknolojilere uyum sağlayabilen, çok yönlü yeteneğe sahip, yaratıcı, öğrenebilir, güvenilir ve sorumlu bir beşeri sermaye önemini gittikçe arttırmaktadır. Yeni teknolojiler daha az zamanda piyasaya daha fazla yeni ürün sürülmesine ve tüketici tercih ve taleplerine uygun olarak mevcut ürünlerin kalitesini arttırmaya imkân tanıdığından rekabet gücünün artırılması yalnızca maliyetleri azaltmaya değil; bunun yanı sıra, sürekli yenilik ve icatta bulunma ve tüketici talep ve tercihlerine hızlı bir şekilde cevap vermeye bağlı bir hale gelmektedir.³⁸⁶

İnsan olmadan organizasyon ve dolayısıyla işletmenin de olmayacağı tartışılmaz bir gerçektir. Bugün artık işletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün zihinsel veya fiziksel boyutuyla temini ve istihdamını sağlayan insan kaynakları yönetimi, bir işletme için beşeri unsurun değerlendirilmesinde asla ihmal edilmemesi gereken en önemli fonksiyon durumundadır. İnsan kaynakları yönetiminin temel başlıkları olarak niteleyebileceğimiz işe alma, yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, başarı değerlemesi ve gelişme gibi fonksiyonlar başarıyla yerine getirilmedikçe, bir işletmenin değişen dünyayı takip etmesi, pazarda kalabilmesi ve rakipler karşısında tutunabilmesi söz

³⁸⁶ Vural, s.230.

konusu olamaz. Dolayısıyla işletmelerin, BSC ile uyumlu insan kaynakları stratejileri de geliştirmeleri gerekmektedir.

Strateji uygulaması, işgörenlerin eğitilmesi ve katılımlarının sağlanması ile başlar. İdeal bir dünyada, işletmedeki her bireyin işletme stratejisini ve kendi eylemlerinin genel stratejiyi ne şekilde etkileyeceğini anlaması beklenecektir. BSC, işletme içinde bu uyumun kurulmasına olanak sağlayacaktır³⁸⁷.

Rakiplerin taklit edemeyeceği belki de tek kaynak, işletmenin bir araya getirdiği insanların oluşturduğu takımlardır³⁸⁸. Müşteriye giden süreçte katma değer insanla sağlanabilmektedir. Bir işletmenin insan sermayesi, yeri zor doldurulan ve yüksek katma değerli işgörenlerine dayanmakta olup müşterilerin bir rakip yerine bu işletmeyi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetler bu kişilerde somutlaşmaktadır. Bir işletmenin insan sermayesinin kalitesi ne kadar yüksekse, yani yetenek ve tecrübeleriyle işgörenler tarafından yapılan yüksek katma değerli işlerin oranı ne kadar büyükse, ürün ve hizmetleri için o ölçüde yüksek fiyat biçebilir ve rakiplerinin karşısında güçlü olabilir³⁸⁹. Çünkü rakiplerin bahse konu becerilere denk bir işgücü yaratması oldukça güçtür.

BSC modelinde işgörenlerin çalışma şeklinin sadece müşterilerin taleplerini karşılamak yerine, müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlamak ve onlara bu ihtiyaçları konusunda geniş ürün ve hizmet yelpazesi sunmak şekline dönüşmesi gerekmektedir.

Yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde, çalışanlara yeni yeteneklerin kazandırılması, bilgi sitemlerin kapasitesinin artırılması, motivasyon, yetkilendirme ve uyum sağlama gibi faaliyetler büyük önem arz etmektedir. İşgörelere yeni yetenekler kazandırma amacı ile belli bir görev için gereken

³⁸⁷ Vural, s.243.

³⁸⁸ Dauphinais vd. s.266.

³⁸⁹ İşevi ve Çelme, A.g.m.

nitelikler tanımlanarak bu görevdeki çalışanların müşteri ve iç işlemler ile ilgili özel amaçlara ulaşmak için ortaya koymaları gereken temel yetenek ve kapasiteleri belirtilmiş olur. Bu gelecekteki gereksinimler ile mevcut yeterlilikler arasında açıklık bulunup bulunmadığını tespit etmede kullanılabilir. İnsan kaynakları donanımındaki eksikliklerden ortaya çıkan farklar, aynı zamanda bu eksiklikleri gidermek için tasarlanan stratejik girişimleri motive edip, harekete geçirmeye yardımcı olur.

İşgörenlerin yetenek ve becerilerinin yenilenmesi ve geliştirilmesi konusunda uygulanabilecek ölçütlerden biri, işgörelere ne kadar sürede yetenek ve beceri kazandırılabilirdir. Eğer çalışanların yeteneklerinde büyük çaplı bir yenileme yapmak amaçlanmışsa, işletme her bir çalışanın arzu edilen yetenek düzeyine erişmesi için gereken süreyi mümkün olduğunca kısaltmaya gayret etmelidir.

Vasıflı ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan işgörenlerin bile işletme menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde işletmenin başarısına katkıda bulunmaları mümkün değildir. Motive edilmiş işgörenlerle ilgili sonuçları ölçmek için farklı yöntemler kullanılabilir. En kolay ve en sık kullanılan ölçütlerden biri, işgören başına yapılan öneri sayısıdır. Bu ölçüt işgörenlerin işletmenin performansını geliştirmeye ne kadar katılımda bulunduğunu belirtir. Bu ölçütü daha da pekiştirmek için uygulanan öneri sayısı ölçüsü kullanılabilir. Uygulamaya konulan öneri sayısı ölçüsü ile hem yapılan önerilerin kalitesi takip edilir hem de işgörelere önerilerine değeri verildiği ve ciddiye alındığı mesajı iletilmiş olur. Örneğin; yöneticiler uygulanan programın daha iyi fark edilmesini ve daha fazla güvenilirliğini sağlayacak önerileri yayınlayabilir, bu öneriler vasıtasıyla elde edilen fayda ve gelişimlerden örnekler verebilir ve uygulamaya koyulan öneriler için yeni bir ödül sistemi geliştirebilirler.

İnsan sermayesinin performansını belirlemede kullanılan temel göstergeler; işgörenlerin tatmini, işgörenlerin bağlılığı ve işgören

verimliliğidir³⁹⁰. İşgörenler arasındaki ilişkiler, işgörenlerin katılımı, becerileri, etkinlikleri, kaynak kullanımı, verimliliği ile öğrenme performans ölçümünün kritik boyutlarındandır. İnsan sermayesini ölçmek ve yönetmek için işgörenlerin ortalama eğitim süresi ve yüksek eğitim yüzdesi, çalışan başına eğitim süresi önemli göstergelerdir. İşgören bağlılığını ölçmede; uzman personelin meslekte çalıştığı ortalama süre, toplam çalışanlar içinde uzman personelin oranı, uzman personelin işletmede ortalama çalışma süresi gibi ölçütler, işgören verimliliğini ölçmede; işgören başına düşen gelir, uzman çalışan başına gelir, uzman personel başına yeni ürün ve hizmet, işgören önerileri verilebilir.

4.4.4 Dokümantasyon Yönetimi

Bu yüzyılın başlarında erişim tabanlı enformasyon sistemleri ailesinin bir üyesi olarak görülen idari dokümantasyon bugün belge yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Dokümantasyon, organizasyonların sahip oldukları organizasyonel bilginin kaynağıdır ve kurumların nelere sahip olduklarının farkında olmalarını sağlar. Neyin nasıl yapılmış olduğunu bilmek, başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarmak, mevcut bilgilerden yararlanmak belge yönetiminin temel hedeflerindendir³⁹¹.

Kurum ve kuruluşların ürettiği belgeler, yönetim için büyük önem taşır ve bir yönetimin etkinliği de sıklıkla onun belgelerinin ne kadar etkin bir şekilde yönetildiği ile ölçülür. İhtiyaç duyulduğu anda erişilemeyen bilginin fazla bir değeri yoktur. Belgeyi üretmek tek başına yeterli değildir. Bu belgeyi ve içerdiği bilgiyi farklılık yaratacak şekilde kullanabilmek ve kuruma ekonomik değer kazandırmak önemlidir. Kurumların doğal faaliyetleri sonucunda oluşan belgeler elbette organizasyonun enformasyon ve bilgisidir.

³⁹⁰ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.157.

³⁹¹ Fahrettin Özdemirci, "Bir Disiplin Olarak Belge Yönetimi", http://eprints.rclis.org/archive/00004175/01/Bir_Disiplin_Olarak_Belge_Y%C3%B6netimi.PDF (02/08/2006).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kurum ve kuruluşlarda yoğun olarak kullanılması ile birlikte özellikle üretilen belge miktarında büyük artışlar yaşanmıştır. Artan belge üretimi, birçok organizasyonda belgelerin nitelikli bir şekilde düzenlenmesinin, akılcı ve ekonomik biçimde yönetilmesini ve aranan belgelere erişilmesini engellemektedir. Günümüz kurumlarında belgelerin belli bir düzen içinde korunması ve bu düzenin devamlılığının sağlanabilmesi için uygun bir dosyalama sisteminin oluşturulması son derece önemlidir. Dosyalama sisteminin elektronik ortamda da aynı şekilde oluşturulması etkinliği daha da arttıracaktır.

Belge yönetimi, işletmelerde verimliliği artırma, yasal dayanak oluşturma, geleceğin arşiv belgelerini güvence altına alma ve arşiv kurumlarının oluşmasını sağlama, kurumlarda bilgi yönetimini gerçekleştirme etkinliklerinin temelini oluşturmaktadır.

Belge yönetimi, belgelerin üretiminden son düzenlemesine kadar sistematik bir kontroldür. Böyle bir sistematik yaklaşım, bir kurumda artan kırtasiyeyi azaltmak, üretilen bilgi kaynaklarını depolayarak ve düzenleyerek bilgi-belge isteklerine etkin erişim sağlamak, kurumun dokümantasyon gereklerini karşılamak ve tarihi kayıtlarını korumak gibi işletme ile ilgili bilgi kaynaklarını kontrol etmek için gereklidir³⁹².

Belge yönetim sürecinin farklı aşamalarında enformasyon teknolojisinin potansiyel rolü dikkate alınmalıdır. Enformasyon teknolojileri belge ve belge yönetimiyle ilgili farklı bakış açıları geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu durum belge üretimi ve yönetim süreçlerini, dolayısıyla kurumların belge yönetim sistemlerini de etkilemektedir.

İşletmeler ve işgörenler farklı ortam ve biçimlerde belge üretmektedir³⁹³. Ancak üretilen belgeler arasında açık bir entelektüel bağ oluşturmak esastır. Bu sayede belgelerin üretimi ve etkin bir şekilde kullanılması mümkündür.

³⁹² Özdemirci, A.g.m.

³⁹³ A.g.m.

İşletmelerin belge üretiminde kullandıkları farklı ortamları en aza indirmek veya bu ortamlardan birini seçmek için çaba harcaması, üretilen belgelerin değerini korumaları açısından önemlidir. Ancak bir işletmenin tüm belgelerini tek bir ortamda üretmesi ve depolaması mümkün değildir. Bu nedenle kurumların karma belge sistemini kullanmaları kaçınılmazdır.

Bu konuyla ilgili olarak kullanılabilecek göstergeler; intranetteki belge sayısı, belge üretiminde kullanılan ortam sayısı, kullanılan belge sistemi sayısı, bilgi-belge isteklerine etkin erişim oranı, belge işleme hata oranı olabilir.

4.4.5 Organizasyon Kültürü

Kültür, insanların yaşamları boyunca oluşturdukları maddi ve manevi değerlerin hepsidir³⁹⁴. Organizasyonlar, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini toplumlardır³⁹⁵. Organizasyonel kültür, organizasyonu kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve organizasyonu diğer organizasyonlardan farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir. Organizasyonel kültür, işlerin yapılış şekillerini ve organizasyonu etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir³⁹⁶. Dolayısıyla kültür organizasyonu niteliğini şekillendirmektedir.

Kültür, bir toplumu veya işletmeyi meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçütlerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini kapsamaktadır. Bir işletmede bireysel veya organizasyonel davranışa biçim veren, rehberlik eden ve paylaşılan değer ve varsayımlar o işletmenin kültürünü meydana getirir. Kısaca işletme kültürü; bir organizasyonu karakterize eden temel normlardır³⁹⁷. Organizasyon kültürü, işletmeye rekabet avantajı sağlaması açısından büyük

³⁹⁴ Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel, 2000, s.152.

³⁹⁵ Morgan, s.150.

³⁹⁶ Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi, 2005, s.75.

³⁹⁷ Teece, s.47.

önem arz etmektedir. Organizasyon kültürü, kesinlikle çevresel faktörler ile organizasyon stratejisine uyumlu olmalıdır. Bu iki unsur birbiri ile örtüştüğünde işgörenlerin performansı, işletmenin performansının artırılmasına katkıda bulunacaktır³⁹⁸. Bu çerçevede, kültür bireylerin ve grupların kültürüyle birleştiği zaman karmaşık ve mutlaka iyi yönetilmesi gereken bir realiteye dönüşür³⁹⁹.

Organizasyon kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi için işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir. Bu değerler ise organizasyona bir kişilik ve özellik kazandırır.

Organizasyon kültürünün özellikleri incelendiğinde şu sıralamayı yapmak mümkündür⁴⁰⁰.

- Ayırt edicidir,
- Kararlı bir yapıdadır,
- İfade edilmeden de anlaşılabilir,
- Semboliktir,
- Bütünleştiricidir,
- Kabul görmüştür,
- Üst yönetimin bir yansımasıdır.

Organizasyon kültürü; organizasyonel yapı hakkında organizasyon üyelerinin algılarını yansıtır, bireylerin organizasyondaki eylemlerini etkiler. İşgörenlerin nasıl iş yaptıkları, görevlerini nasıl yerine getirdikleri, meslektaşlarıyla çalışmaları ve geleceğe bakışları büyük oranda kültürel

³⁹⁸ Richard L. Daft, *Management, 5th Ed.*, Orlando: Harcourt College Publisher, 1997, s.86.

³⁹⁹ Genç, *Başarı Bedel İster*, s.37.

⁴⁰⁰ Edip Özü, *Modern İşletmecilik*, 3.b., Ankara: Gazi, 2003, s.98.

normlar, değerler ve inançlar tarafından belirlenir. Organizasyon kültürü; seçilmiş süreçler, yönetsel işlevler, işgörenlerin davranışı, organizasyonun yapısı ve süreçleri ile organizasyonun içinde bulunduğu çevre arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. Yönetsel işlevlerin ve organizasyonel özelliklerin her ikisini de çevreler⁴⁰¹.

Organizasyon kültürünün oluşmasında çalışanların birbirleri ve yapı ile olan etkileşimleri kadar müşterilerle, tedarikçilerle, sendikalarla, sosyal-ekonomik-politik gelişmelerle etkileşimlerinde payı olmaktadır. Sürekli iç içe olan bu unsurların alışılmış organizasyon kültüründeki var olan değerlerin değiştirilmesinde olumlu ya da olumsuz etkisi büyük olmakta, değişimler uzun vadede gerçekleşmektedir⁴⁰². Ayrıca organizasyon kültürü, o organizasyonun çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer organizasyon ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, organizasyonu topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir⁴⁰³.

Günümüzde yapılan çalışmalarda organizasyon kültürünün aşağıdaki konularda organizasyona yardımcı olduğu görülmektedir⁴⁰⁴.

- Üst yönetim için vizyonlarını esinlendikleri bir dönüşümcü liderlik anlayışını ortaya koyabilmede,
- Organizasyondaki misyon ve değerleri tanımlamak ve organizasyon çapında yaymada,
- Çalışanların organizasyonun stratejilerini anlayabilecekleri ve paylaşabilecekleri amaçları geliştirmek, herkesin bu amaçlara kendi fikirleri ile katılmasını sağlamada,
- Çalışanları problem tanımlama ve çözme sürecini içine katmada,

⁴⁰¹ Mehmet Durdu Karslı, *Yönetsel Etkililik*, 2.b., Ankara: Pegem A, 2004, s.36.

⁴⁰² İ. Yücel Seyrek, "*Stratejik Planın Yansıması*", <http://www.kalder.org.tr/preview.content.asp?contID= 720&templID=2> (28.08.2005).

⁴⁰³ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.136.

⁴⁰⁴ Karaman, s.101.

- Organizasyon misyonunun, değerlerinin ve stratejilerinin çalışanlara ulaştırılabileceğinden emin olunacak bir iletişim sistemi kurmada,
- Üst yönetimin eğitimle ve bizzat örnek olarak katılımcılığı ve takım çalışmasını desteklemede,
- Çalışanların yeteneklerini ve başarı seviyelerini artırmayı cesaretlendirecek süreçleri ve organizasyon iklimini geliştirmede,
- Çalışanların organizasyonu tanımasına yardımcı olabilecek organizasyona ait planlarla tanıştırmada,
- Organizasyona yeni katılanların iyi etkilerle karşılaşması için eğitim programları yapmada,
- Çalışanlarla çeşitli tartışma ortamları ve eğitim programları oluşturarak organizasyon ile tartışmalarını sağlamak ve onlara kendi fikirleri ile organizasyona katkı yapmalarını sağlamada.

Bu katkılara baktığımızda liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinden, temel değer ve inançların tanımlanmasına, misyon ve strateji belirlemeden, organizasyona bir yön duygusu verilmesine kadar geçen tüm süreçlerde organizasyon kültürünün etkisini görmekteyiz.

Organizasyon kültürünü etkileyen faktörler ise aşağıda belirtilmiştir⁴⁰⁵:

- İşbirliği,
- Deneyim,
- Yüksek beklenti,
- Güven ve yeterlilik,
- Açık destek,
- Bilgi temelli çıktılarına ulaşma,
- Tanıma ve onaylama,
- İlgi,
- Kutlama,

⁴⁰⁵ Karslı, s.36.

- Cesaret,
- Karara katılma,
- Önemliyi koruma,
- Dürüstlük,
- Açık iletişim.

Gerçekten de işletme kültürünün bir algılama, davranış ve yargılama ile birlikte bağlılık ve uyum yaratma özelliği nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.⁴⁰⁶ Kültür, kişilerin organizasyonda olup bitenleri anlamasını ve yorumlamasını da sağlar. Bu algı ve yorum biçimi zamanla organizasyonda kazanılan deneyimlerin organizasyon üyelerine çeşitli biçimlerde aktarılmasının sonucunda oluşur: açık veya gizli kurallar, geçmişin hatırlanması, benzerlikler kurma, başarı veya başarısızlıklardan alınan dersler gibi.

Kültür, işgörenlere nasıl davranacaklarını göstermesidir. Giyinme, konuşma, davranma, biçimi bu etkinin günlük yaşama yansıyan görüntüleridir. Alınan kararlar da bu alışkanlıklarla yakından ilgilidir. Diğer taraftan kültür, öngörülme, beklenmeyen veya acil olaylara ilişkin kararları da belirler, çünkü her zaman kullanılmaya hazır bilgileri içerir. Bu bilgiler inançlarda, normlarda, tabularda, işletmenin tarihinde ve işletme kahramanlarının davranışlarında görülür.

Kültür, kişileri ve davranışları yargılar. Örneğin; iyi bir iletişimin içeriği nedir? En üst seviyede bilgi alış veriş mi, statü ve resmi rollerin silinmesi mi, kurallara saygı gösterilmesini sağlamak mı, resmi işleyişi kolaylaştırmak mı? Bu ve benzeri sorulara verilecek cevaplar işletmenin kültürünün yargılama kriterlerine bağlı olacaktır.

Güçlü bir işletme kültürü paylaşılan bir değer sistemini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile kültür, işletmedeki çatışmaları, gerilimleri azaltabildiği ve

⁴⁰⁶ İtler Akat vd., *İşletme Yönetimi*, 3.b., İzmir: Barış, 1999, s.321.

farklılıkları kapsayabildiği ölçüde güçlüdür. İşletmelerin kültürleri başarının anahtarı veya başarısızlığın kaynağı olabilmektedir. Katı ve içine kapalı kültürler çevresel değişikliklere uyum sağlayamadıklarından yok olma riski taşırlar. Esnek, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirebilen kültürler ise başarı için ideal kültürlerdir.

Organizasyon kültürünün unsurları ortaya konulurken başvurulabilecek ikili bir ayırım bu konuda gerçekten yol gösterici olacaktır. İlk aşamada organizasyon kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde odaklanılmalıdır. İkinci aşamada ise törenler, seremoniler gibi kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınmalıdır⁴⁰⁷. Organizasyon içinde benimsenen ve organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar çoğu kez işletmenin geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutar. Karar alma durumunda olan kişi ve organların alacakları kararlar, bu kişilerin benimsediği değer, norm ve davranışların ışığında şekillenir. Karar organlarının kararlarını etkileyecek değer, norm ve davranışlar ise bunların içinde bulunduğu organizasyon kültürünün bir sonucudur.

Sinerjik bir etki yaratan ve organizasyonel bağlılığı arttıran organizasyon kültürü aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir⁴⁰⁸.

- Çalışanların ortak inanç ve değerlerini temsil etmesi ve onları yaşamaya fırsat vermesi,
- Liderlik yaklaşımlarıyla desteklenmesi ve liderliğin bir fonksiyon olarak kurumsallaştırılması,
- Başarı öykülerinin sıkça vurgulanması,
- Organizasyonel ve kişisel hedefleri kaynaştırıcı özelliğinin olması, çalışanların paylaşılan bir vizyona sahip olmalarının sağlanması,

⁴⁰⁷ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen, 2001, s.521.

⁴⁰⁸ Seyrek, A.g.m.

- Organizasyonun farklı seviyeleri arasında, ortak sorumluluğu destekleyen bir anlayışın bulunması,
- Kariyer geliştirme, ilerleme ve kişisel gelişim için fırsatların bulunması gibi özelliklere sahip olması stratejik planların gerçekleştirilmesi için gereklidir.

BSC'nin iç süreçler ile gelişme ve öğrenme boyutu, mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz sorusu ile şekillenmektedir. Bu boyut, müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlamasını ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümlerin geliştirilmesini içeren bir iç değer zincirini tanımlamaktadır. Bu boyut, mamul ve hizmetleri ile müşterilerine değer sunan tüm zinciri tanımladığından işletmenin kendisine özgü olacaktır.

Yeni bir modeli yürürlüğe sokmak değişime açık olmayı gerektirir. Dolayısıyla yapılması gereken ilk ve en önemli şey, hızla değişme yeteneğine sahip bir kültür yaratmaktır. Bugünün liderleri de yeni fikirlerin gelişebildiği bir şirket kültürü yaratmak zorundadırlar⁴⁰⁹. Sürekli öğrenme, günümüzün kaçınılmaz bir zorunluluğudur. Sürekli yeni bilgilere ulaşmak ve sorgulamak sayesinde günümüz rekabet ortamını anlamak mümkün olabilecektir. BSC'nin temel öğretilerinden birisi de çift döngülü öğrenmedir. İşletmeler, BSC'ı daha önceden tanımlanmış stratejilerin başarısını ölçmek yerine çevreden elde edilen yeni bilgilerle stratejinin nerelerde değişmesi gerektiğini de tespit ederler.

BSC modelini uygulayacak bir işletme; bilgi paylaşımı ile yeni ürün ve hizmet geliştirmeye imkân veren; bunu destekleyen, sürekli öğrenmeyi ilke edinmiş, organizasyonel değişimi rutin bir faaliyet olarak gören, işgörenlerin kararlara katılımlarının sağlandığı bir organizasyon kültürüne sahip olmalıdır.

⁴⁰⁹ Genç ve Halis, *Kalite Liderliği*, s.14.

Yeniliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir ortamın yaratılmasında önemli rol oynayan davranışlardan bir kısmı⁴¹⁰;

- Fikirlerin oluşturulmasına zaman ayırmak,
- Sorulardan önce değer ve uygunluk aramak,
- Kişilik çatışması değil, fikir çatışması yaratmak,
- Çeşitliliği teşvik etmek ve belirsizliği hoş görmek,
- İnsanları onlara güven aşılayarak rahatlatmak,
- Verilebilecekler konusunda açık, araçlar konusunda esnek olmak şeklinde belirtilebilir.

İşletme amaçlarının ve politikalarının, işletmenin hiyerarşik yapısı içinde her birime ulaşması ve işletmenin her birimi tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Böylece işletmenin farklı düzeylerinde kullanılan performans ölçütlerinin işletmenin amaçları ve politikalarına uyumu sağlanmış olacaktır⁴¹¹. BSC'nin hedefi de bunun gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Tüm işgörenlerin organizasyon stratejisinin başarıya ulaşması için yerine getirilmesi gereken işler konusunda bilgi sahibi olması iyi bir iletişimin kurulması ile mümkündür. İşgörenler, organizasyonun hedef ve ölçüm sistemini kavradıkları zaman, kendi departmanlarının hedeflerini de organizasyonun stratejisini destekleyecek şekilde belirlerler.

İşletme kültüründeki gelişmeyi takip edebilmek için kullanılacak göstergelerden bazıları; belirli dönemde yapılan toplantı sayısı, eğitim ve yetiştirme için ayrılan toplam süre, işletme içi bilgi havuzuna yollanan mesaj sayısı, kalite standartlarına dayalı sertifika sayısı, proje yönetimi eğitimini tamamlamış işgören sayısı, intranetteki bilgi dokümanlarının sayısı olabilir.

⁴¹⁰ Dauphinais vd., s.303.

⁴¹¹ Bahadır Akın, "İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması - Değişim Mühendisliği Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulmasının Önemi", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?nt=264> (03.06.2005).

4.4.6 Yönetim Felsefesi ve Yönetim Teknikleri

Yönetim felsefesi, işletmeyi oluşturan öğelerin oluşum ve değer yargılarını ele alan organizasyonun çalışabilmesi için belli davranış kuralları ortaya koyan ve bu davranışlara rehberlik eden inançlar bütünüdür. Yönetim felsefesinin temel değer ve inançlar ile misyon olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Organizasyonların belli bir plan doğrultusunda hedef belirlemesi, bu hedefe ulaşmada işletmenin önceliklerini kendi personeline aşılması ve bu aşının tutmasında onlara rehberlik etmeleri yönetim felsefesini asıl kılar⁴¹².

Günümüzde rekabet gücünü sürdürebilmenin en önemli aracı rakiplere kıyasla daha fazla yenilik ve icatta bulunmayı sağlayacak özgün bilgilere sahip olmaktır. Bu yeni koşullarda başarılı olan işletmeler, sürekli olarak yeni ve özgün bilgiler yaratan, bu bilgileri işletme içinde yaygınlaştıran ve yeni teknoloji ile ürünlere entegre ederek faaliyette bulundukları alanda üstünlük sağlayabilen işletmelerdir. Dolayısıyla işletmelerin sahip olduğu insan sermayesinin taşıdığı potansiyeli açığa çıkarabilmek ve maksimum kılabilmek için, üyelerinin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve deneyimleri aktif olarak kullanabilmeleri ve bu özelliklerini paylaşmaları gerekir. Bu da bireysel birikim ve gelişime önem veren, bireyleri cesaretlendiren, organizasyonel süreçlerin ancak bunlarla paralel gelişebileceğini öngören bir yönetim felsefesini gerektirir⁴¹³. Böyle bir yaklaşım da doğal olarak bilgi çağında yönetim tarzlarını ve organizasyonel yapıları derinden etkilemektedir.

BSC, anlayışı; kalite güvencesi, toplam kalite yönetimi, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi işletmeciler yaklaşımlardan etkilenecek, kaynaklarından daha radikal görüşlere sahip stratejik bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır⁴¹⁴.

⁴¹² <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm>.1 (21.05.2005).

⁴¹³ Kanıbir, A.g.m.

⁴¹⁴ www.BalancedScorecard.org (21.05.2005).

Yönetim, bir organizasyonu amaçlarına ulaştıracak etkinliklerin; planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesi sürecinde, içinde bulunulan koşulların gerektirdiği kavram, ilke, yöntem model ve kuramların sistemli ve bilinçli ustalıkla kullanılma süreci olarak tanımlanır. Teknik ise bilimin geliştirdiği bilgilerin maddesel alandaki uygulamalarına karşılık gelir⁴¹⁵.

Bu şekilde konuya yaklaşıldığında, yönetim tekniği; yönetim bilimi tarafından geliştirilen bilgilerin maddesel alanda uygulanması olarak tanımlanabilir⁴¹⁶.

Bir yönetim tekniği, dünyanın her yerinde, hemen hemen aynı alan veya değişik bir anlatımla benzerlik taşıyan yönetim sorunlarının ele alınıp incelenmesinde-çözümlemesinde benzer şekilde kullanılabilir nitelikte olmalıdır. Dolayısıyla, bir yönetim tekniğinin genel olarak benimsenmiş bir ismi olmalı, kendine özgü ve onu diğerlerinden farklılaştıran aşama aşama işlemleri tanımlanmalı, hangi durumlarda kullanılabileceği ve üretebileceği bilgilerin neler olabileceği ve hangi özellikleri taşıyabileceği belirlenmiş olmalıdır⁴¹⁷.

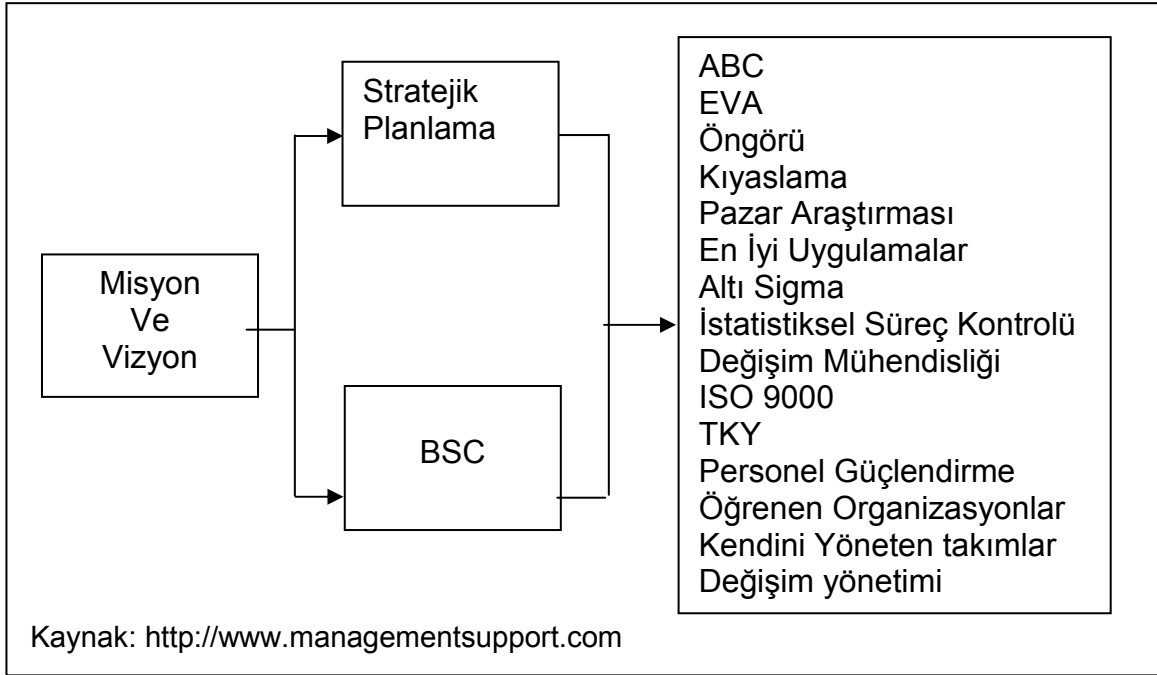
İşletmenin verimliliğini ve karlılığını iyileştirmek için uygulanmış ya da uygulanacak yönetim araçları (ya da teknikleri) ile BSC arasındaki ilişki özet olarak Şekil.11’de gösterilmiştir.

⁴¹⁵ Sucu, s.147.

⁴¹⁶ A.g.e., s.147.

⁴¹⁷ A.g.e., s.148.

Şekil 11 : Yönetim Teknikleri ve BSC



4.4.6.1 ABC (Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme)

ABC (Activity Based Costing) (Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme), daha doğru bir maliyetlendirme bilgisi elde etmek amacıyla 80'li yılların ortalarında ortaya çıkmıştır. General Motors tarafından 1925'lerde geliştirilmiş olan geleneksel maliyet muhasebesi, toplam imalat maliyetinin tek tek operasyonların maliyetlerinin toplamına eşit olduğunu varsayar. Ne var ki, rekabet gücü ve karlılık açısından önemli olan maliyet, sürecin bütününün maliyetidir. Faaliyet tabanlı maliyetin kayda aldığı ve yönetilir kıldığı budur⁴¹⁸. ABC, işletmelerin toplam tedarik maliyetini tedarik faaliyetlerine tahsis etmelerini ve bu faaliyet maliyetlerini, bireysel tedarikçilerden edinilen mal ve hizmetlere dayandırmalarını sağlar⁴¹⁹. Böyle bir ihtiyacın ortaya çıkmasının nedenleri arasında; büyüyen maliyetler ile ürün ve müşteri çeşitliliği olarak belirtilebilir.

⁴¹⁸ Peter F. Drucker, *Klasik Drucker*, (Çev.:Zülfı Dicleli), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, 2006, s.113.

⁴¹⁹ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *Stratgy Maps*, s.68.

Bu uygulama; doğrudan ürünlere, dağıtım kanalı üyelerine ve müşterilere tükettikleri işletme kaynağı kadarlık maliyetleri bindirmektedir⁴²⁰. ABC, faaliyetlerin, süreçlerin, girdileri çıktılarla ilişkilendiren ve etkinliği ölçen masraf unsurlarının maliyetini belirler. Ürün çeşidi çoksa ve bu ürünleri üretmekte çok farklı kaynaklar, süreçler üretim büyüklükleri vb. kullanılıyorsa, maliyetler konusunda üretim/hizmet bölümleri ile muhasebe/operasyon personeli arasında kayda değer fikir ayrılıkları varsa ABC oldukça faydalıdır. ABC imalat maliyetlerini önemli ölçüde, kimi zaman üçte bir kadar azaltabilir⁴²¹. Buna ilave olarak ABC'nin faydalarını şu şekilde belirtmek mümkündür⁴²²:

- ABC, bölümlere ve sorumlulara değil de faaliyetlere odaklanmaktadır,
- ABC yapısına geçiş işletmenin kültürel yapısını da etkileyecektir,
- ABC sisteminin faydaları ilk olarak etkinliğin çok olabileceği alanlarda kurulması ile kendini gösterebilir,

Zaman temelli ABC ise zamana dayalıdır, bir dakika maliyetin hesabını esas alır, daha basittir, maliyeti düşük ve uygulaması daha hızlıdır. Zaman temelli ABC kolaylıkla 6 Sigma, EVA, TKY, BSC vs. ile ilişkilendirilebilir⁴²³.

4.4.6.2 EVA (Ekonomik Katma Değer)

Son yıllarda finansal başarı ölçütü olarak ortaya atılan kavramlardan biri EVA (Economic Value Added) modelidir. İşletmenin maddi olmayan varlıklarından elde edilen karları ortaya çıkarmaya çalışan bir metottur. Ortaya çıkan değerlerdeki değişimlere göre entelektüel sermayenin verimliliği hakkında fikir edinilir.

⁴²⁰ Doyle, s.169.

⁴²¹ Drucker, *Klasik Drucker*, s.113.

⁴²² Hüsnü C. Dinçsoy ve Anıl Erkan, “*Şirket Yönetiminde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*”, <http://www.pwc.com/Tr/tur/about/events/training/abccosting.pdf> (02.08.2006).

⁴²³ Dinçsoy ve Erkan, A.g.m.

Ekonomik kar ya da EVA, belirli bir zaman içinde bir işletmede yaratılan katma değeri ölçer⁴²⁴. EVA modeli, sermaye maliyeti ve elde edilen kar arasındaki ilişkiyi ölçü alan bir modeldir⁴²⁵. Ekonomik kar, muhasebede kullanılan kardan şu bağlamda farklılık gösterir: Yalnızca borçlara verilen faizler değil, bir işletmede kullanılan sermayenin tümüne bir gider indirimi yapılır.

$$\text{EVA} = \text{Net Kar} - (\text{Ekonomik Sermaye} \times \text{Sermaye Maliyeti}).$$

Geleneksel muhasebe, işletmeye işletme hissedarları açısından değil, işletmeye borç verenlerin bakış açısıyla yaklaşır. Oysa yatırımcılar için temel kaygı, işletmenin uzun dönem mal varlığı değil, işletmeye ait, istendiği gibi kullanılabilen nakitler ve nakit yaratıcı varlıklardır. Yani EVA, geciktirilmiş vergiler, şerefiyeler ve borç karşılıkları gibi çeşitli nakit olmayan indirimleri geleneksel kar rakamına ekler. Yöntem, aynı zamanda, maliyetten çok bir varlığa yapılan harcamalar olarak görülen “araştırma ve geliştirme harcamaları”nı da kara ekler. Ancak EVA’nın geleneksel muhasebeden ayrılan en önemli yönü, işletmeye bağlanan tüm sermayenin fırsat maliyetinin karlardan indirilmesidir⁴²⁶.

Ekonomik kar ile ilgili sorun, sahip olunan sermayenin hesaplanmasındaki keyfiyettir; bunun sonucunda, sermaye giderleri ve kullanılan sermayenin getirisinin tahmin edilmesinin de keyfi olması ve bu ölçütlerin de hiçbir şekilde işletmede uzun dönemde değer yaratılıp yaratılmadığı konusunda bir gösterge olmamasıdır.

Kendi başına strateji oluşturma konusunda yeterli olmadığından BSC modeli ile birlikte kullanıldığında kısa dönemli üretkenliği artırıcı yaklaşımlar

⁴²⁴ Doyle, s.95.

⁴²⁵ Öztürk, s.158.

⁴²⁶ Doyle, s.97.

ile uzun dönemli büyüme hedeflerinin başarılması arasındaki ilişkinin kuvvetlendirilmesi konusunda işlev üstlenebilmektedir⁴²⁷.

4.4.6.3 Öngörü

Yöneticilerin etkin sonuçlar üretecek şekilde karar verebilmeleri; işletmenin yapı ve işleyişini etkileyen dışsal ve iç çevresel unsurların gelecekteki görünümünü doğru bir biçimde öngörebilmelerine bağlıdır. Farklı bir anlatımla, işletmelerin etkinlikte bulunacağı ortam koşullarının ve bu koşullardaki olası gelişme ve değişmelerin doğru bir biçimde tanımlanması ve belirsizliğin en aza indirgenmesi, geleceğe yönelik alınan kararların etkinliğini büyük ölçüde arttıracaktır⁴²⁸.

Öngörü, gelecekteki bazı olaylar ile ilgili olası en iyi yargılarda bulunma işlemidir. Bu yargılar başarı ile başarısızlık arasındaki farklılığı tanımlayıcı nitelik taşımaktadır. Öngörüler bilgi ve uygun yöntemlerin kullanılmasını gerekli kılarlar. Öngörülerin zamanı, maliyeti, doğruluğu ve kullanılabilir olması oldukça önemlidir⁴²⁹. Sadece öngörüye dayalı kararlar almak ise risklidir. Dolayısıyla öngörü ile analizi dengelemek gerekir. Bu bağlamda; beyin fırtınası, zihin haritalama, Delphy tekniği öngörü ile kullanılabilecek yöntemler arasında sayılabilir.

Eldeki verilerin şüpheye yol açtığı durumlar ile uzak geleceğe dair soruların varlığı söz konusu olduğunda öngörü büyük önem kazanır. Öngörüde bulunması gereken alanların başında, işletmenin içinde yer aldığı çevrenin ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal, teknolojik ve ekolojik özellikleri ile ilgili çıkar gruplarına gelmektedir. Bu öngörüler, işletmenin çevresel unsurları ile bu çevresel unsurlar arasındaki ilişkileri etkileyeceğinden ayrıcalıklı öneme sahiptir.

⁴²⁷ Mehmed Akif Köseoğlu, *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü*, <http://ekutup.dpt.gov.tr/> (13.10.2007).

⁴²⁸ Sucu, s.155.

⁴²⁹ A.g.e., s.155.

BSC sayesinde işletmeler müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek veya hedef müşterilerin değer verecekleri yeni ve farklı hizmetleri sunabilmek konusunda bir yöntem geliştirmesi gerektiğinin farkına varacaktır.

4.4.6.4 Kıyaslama ve En İyi Uygulamalar

Organizasyonel faaliyetlerin var olan performanslarını organizasyon dışındaki bir işletmenin performansı ile karşılaştırmaya kıyaslama denmektedir. Burada kendi sektöründe en iyi olan işletme seçilir. Bu işletmenin süreçleri, politikaları, performansları karşısında kıyaslama yapılan işletmenin performansı ölçülerek mukayese edilir, sonra da sektöründe en iyi olan işletmeye ulaşmak ve bir sonraki aşamada onu geçmek için işletme bünyesinde gerekli değişikliklerin yapılması için çaba gösterilir⁴³⁰. Kıyaslamanın başlangıcında mevcut durumun yetersiz bulunması ve iyileştirme için daha ileri bir hedef arayışı söz konusudur.

Kıyaslama, “öğrenen organizasyon” anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme sürecidir. Geçmişte bilgi birikimi önemli iken, günümüzde bilgiye erişebilme ve öğrenebilme yeteneği ön plana çıkmıştır⁴³¹.

Kıyaslamanın belirli bir sistem dâhilinde ve bir süreç olarak ele alınması, yararlı sonuçlar elde etmek açısından gereklidir. Tipik bir kıyaslama sürecinin başlıca safhaları şunlardır⁴³²:

- Kıyaslama konularının belirlenmesi,
- Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi,
- Data toplama yöntemini belirlemek ve data toplamak,
- Kıyaslama yapmak ve farkları bulmak,
- Performans hedefi belirlemek ve uygulama planı hazırlamak,

⁴³⁰ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3.b., İstanbul: Beta, 2000, s.271.

⁴³¹ Çolakoğlu, s.224.

⁴³² Koçel, s.335.

- Planı uygulamak, sonuç almak ve yeniden kıyaslama yapmak,

Görüldüğü üzere, kıyaslama; sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapma ve bunun için bu işin en başarılı olanları örnek alma yönündedir.

Kıyaslamanın yaygın olarak kullanılan dört türü bulunmaktadır⁴³³:

- *İç Kıyaslama*. Faaliyetlerini birden fazla işletme, departman ya da ülkede sürdüren kuruluşlarda görülen bu kıyaslama türü, bir birimdeki daha etkin olduğu düşünülen bir uygulamanın diğerleriyle karşılaştırılmasıdır. Burada kıyaslama organizasyon içinde gerçekleştirilmektedir.

- *Rekabetçi Kıyaslama*. Kuruluşun doğrudan rakibi olan kuruluşlara ait ürünler, hizmetler ve süreçler söz konusudur. Bu tür kıyaslamada amaç; rakiplerin ürünleri, süreçleri hakkında bilgi edinilmesi ve sonra bunların kendi kuruluşlarındakilerle karşılaştırılmasıdır.

- *Fonksiyonel Kıyaslama*. Bu tür kıyaslamanın amacı, kıyaslama uygulamasına gidilecek belirli bir konuda mükemmel olduğu herkesçe kabul edilen herhangi bir kuruluştaki en iyi uygulamaları öğrenmektir.

- *Özgün (Generic) Kıyaslama*. Bu yöntemin hedefi, aynı alanda rekabet etmeyen ama kendi sektörünün lideri olan kuruluşların, birebir karşılaştırılabilir süreçlerini irdelemek ve yürürlükteki sistemden daha etkin olduğu görülen süreçlerini, işletmenin kendi süreçlerine uygulayarak istenen gelişme düzeyine ulaşabilmektir.

4.4.6.5 Pazar Araştırması

Pazar araştırması, pazar analizini içeren, pazarlama fonksiyonlarını kapsayan, mal ve hizmet akışını etkileyen tüm pazarlama araştırması

⁴³³ Dalay vd., s.186.

kavramından farklıdır. Temel amacı; belirli bir mal ve/veya hizmet üretimi için kişi başına düşen en yüksek kar olanaklarına sahip pazarları bulmaktır⁴³⁴.

Tokol'a göre; pazar payı analizi, tüketici araştırmaları, tüketici tatminsizliği, farklı pazarların nisbi karlılık analizini kapsar⁴³⁵. Arpacı vd.'e göre ise; ürünün kullanılış yerlerinin, ürünü tüketen veya satın alan firmalar veya kişilerin, ürünün önemli pazarlarının yerlerinin, önemli pazarların ve içindeki alıcıların karakteristiklerinin, talebin yapısının (elastik, inelastik, mevsimlik vb.), ürünün rakip ürünlere kıyasla satışının araştırılmasıdır⁴³⁶.

4.4.6.6 Altı Sigma

Altı sigma kaliteyi artırmak amacıyla kullanılan bir yönetim aracıdır. Batılı işletmeler, kültür farklılığı nedeni ile kalite konusunda Japonlar kadar başarılı olamadılar. Ayrıca Japon kalite kavramlarından "sıfır hata" kavramı da yeterince açık tanımlanamıyordu. Örneğin, bir milyon üretimde bir tek hata yapılmış olsa bile "sıfır hata" amacına ulaşmış olmakta başarısız olmuş mu sayılacaktı? Altı sigma istatistikte standart sapmayı ifade eden sigma işaretinden almaktadır. İstatistikî normal dağılım düşünüldüğünde, ürün spesifikasyonları +/- 6 Sigma aralığında olduğunda 6 sigma kalitesine ulaşılmaktadır. Bu tanım da, 1.000.000 birim üretimde 3-4 hatalı ürün demektir⁴³⁷.

4.4.6.7 İstatistiksel Süreç Kontrol

İstatistiksel süreç kontrol genelde; veri toplama, toplanan verilerin kaydedilmesi, toplanan verilerin istatistiksel olarak değerlendirilebilir hale getirilmesi, bu verilerin grafik yöntemlerle değerlendirilmesi, ulaşılan grafiklerin yorumlanması, bu verilerden hareketle sürecin iyi yürüyüp

⁴³⁴ Ergün İlter, *Yatırım Projelerinin Hazırlanması, Değerlendirilmesi ve İzlenmesi*, 2.b., Bolu: 2001, s.63.

⁴³⁵ Tuncer Tokol, *Pazarlama Araştırması*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1990, s.4.

⁴³⁶ Tamer Arpacı, Doğan Yaşar Ayhan, Erinc Böge, Doğan Tuncer ve Mithat Üner, *Pazarlama*, Ankara: Gazi, 1992, s.244.

⁴³⁷ Özdemir Akmut vd., *Girişimciler için İşletme Yönetimi*, Ankara: Gazi, 2003, s.91.

yürümediğinin ortaya çıkarılması, varsa sapmalar tespit edilmesi ve gerekiyorsa düzeltici önlemlerin belirlenmesine çalışır. Özelde ise; istatistiksel olarak kontrol edilen bir makine veya sürecin belirlenen bir periyot için performansının spesifik limitlerle karşılaştırılması ile süreç yetenek analizi ve makine yetenek analizi konularına odaklanır⁴³⁸.

Her iki halde de verilerin ve sonuçların belgelendirilmesi geleceğe yönelik bir veri birikimi sağlar. Ayrıca bu veriler birimler arası değerlendirmelerde kullanılabilir ve uygulanacak diğer teknikler için bir altyapı oluşturabilir.

4.4.6.8 Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği; performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır⁴³⁹. Diğer bir ifade ile değişim mühendisliği; bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir⁴⁴⁰. Yani değişim mühendisliği, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmaktır.

Değişim mühendisliğinin felsefi temelinde, uzun vadeli başarının iyi ürünler veya hizmetlerden değil; o ürünleri yaratan süreçler tarafından ortaya çıkarılacağı yatmaktadır. Çünkü iyi ürün ve hizmetler başarılı işletmeler yaratmamakta, başarılı işletmeler iyi ürün yaratabilmektedirler⁴⁴¹.

Süreçlerin yeniden tasarımı neticesinde⁴⁴²;

⁴³⁸ Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Beta, 2000, s.149.

⁴³⁹ Michael Hammer ve Steven A. Stanton, *Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı Ne Yapmamalı*, (Çev. Sinem Gül), 2.b., İstanbul: Sabah, 1998, s.3.

⁴⁴⁰ Koçel, s.327.

⁴⁴¹ Dalay vd., s.164.

⁴⁴² A.g.e., s.167.

- Farklı nitelikteki işler, bir iş grubu içinde birleştirilir,
- İşlerin yapılmasında doğal süreç izlenir,
- İşleri yapanlar, o işlerle ilgili kararların alınmasında yetkili duruma gelirler,
- Yapılan işler üzerinde üst yönetimin denetimi en aza indirgenir,
- Katma değer yaratmayan işler belli bir süreç içerisinde iptal edilerek, sayıları azaltılır,
- Merkezi olmayan bir yönetim anlayışı uygulanır.

Değişim mühendisliği; verimsiz, aşırı maliyetli, gereksiz, işletmenin etkinliğine zarar veren işlerin ve süreçlerin ele alınması gerektiğinde başvurulmuş bir teknik olarak değerlendirilmelidir.

BSC, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve değişim programlarının gerekliliğini vurgu yaptığı gibi, bu programlara odaklanılmasına ve gereken entegrasyonunu da sağlamaktadır. Yöneticilerin çabaları, kolaylıkla kazanç elde edilebilecek işletme içi yöntemlerin temel işleyişlerini yeniden düzenlemek yerine, kurumun stratejik başarı elde etmesini sağlayacak yöntemleri geliştirmeye ve yeniden yapılandırmaya yöneltilir⁴⁴³.

4.4.6.9 ISO 9000 Kalite Standartları

ISO 9000 standartları müşteriye yönelik amaçlarla hazırlandıklarından işletmenin kalite sisteminin bir modele ne derece uygun olup olmadığını değerlendirerek iyi sonuçlar elde edebilme yeteneğinin olup olmadığını araştırırlar. Bu yeteneğe sahip olan işletmelere verilen belge, işletmenin kaliteli mal üretme konusunda yetenekli olduğunu gösterir. Bu belgeye sahip olmak son yıllara kadar işletmelere önemli bir rekabet üstünlüğü kazandırmıştır. Ancak son yıllarda belge sahibi işletmelerin hızla çoğalması ve bu belgeye sahip olmakla kaliteli ürün üretmenin eşanlamlı olarak algılanmaya başlaması belge sahiplerine sağladığı avantajı azaltmıştır.

⁴⁴³ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.17.

Günümüzde ISO 9000 kalite güvence belgesi sahibi olmak işletmelere avantaj sağlamamakta, ancak eksikliği dezavantaj olarak görülmektedir. Bu nedenle ISO 9000 kalite belgesinin işletmeler için entelektüel sermaye unsuru olması, toplam kalite anlayışını benimsemek ve bu anlayışla müşteri memnuniyetini en çoklayacak kalitede ürün üreterek katma değer yaratmasına bağlıdır⁴⁴⁴.

ISO kalite belgesinin temeli olan çalışma süreçlerinin ve performans ölçüm yöntemlerinin yetersiz kaldığı alanlar bulunmaktadır. Bu alanların desteklenmesi ve ortak bir performans ölçüm ve yönetim sisteminin sağlanması bakımından BSC ve ISO kalite belgeleri tamamlayıcı yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir⁴⁴⁵.

BSC modeli oluşturulurken yerine getirilmesi gereken son aşama, sistemin etkin bir şekilde uygulamaya konulabilmesi için faaliyet planlarının akış şemalarının oluşturulması gerekir. Bu faaliyet planlarına örnek olarak ISO 9001, LAN (Local Area Network), CRM, gibi sistemler verilebilir. Bu şekilde stratejiye uygun kriterler tespit edilerek, gereksiz yoğunluğun neden olacağı maliyetlerden kaçınılır.

4.4.6.10 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), son yıllarda en çok tartışılan yönetim yaklaşımlarından biridir. Kalite, bir mamul veya hizmetin önceden belirlenen standartlara uygunluk göstermesi şeklinde tanımlanabilir⁴⁴⁶.

Literatürde TKY konusunda üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanım bulunmamakla birlikte, TKY'ni tanımlamaya ya da açıklamaya çalışan yazarların hemen hepsi bu yönetimin; kalite konusunda müşterilerin istek ve

⁴⁴⁴ Emrem, A.g.m.

⁴⁴⁵ Thomas H. Gordon, "Measuring Excellence with the Balanced Scorecard", http://www.asq-qmd.org/new_article/new_article4.html (10.12.2005).

⁴⁴⁶ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Yenilenmiş 7.b., Konya: Günay, 2002, s.372.

beklentilerini karşılamayı hedeflediği, işletmenin uzun vadeli faaliyet ve taahhütlerini gerçekleştirdiği bir yönetim felsefesi şeklinde anlaşılması gerektiği, müşteriler ve onların beklentileri üzerinde yoğunlaşıp kaliteye dayalı bir organizasyon kültürü yaratmayı amaçladığı, organizasyonda çalışan herkesi daha kaliteli mal ve hizmet üretme yönünde motive etmeyi hedeflediği, grup çalışmasına dayandığı ve müşteri tatminini arttırmada sürekli gelişmeyi öngördüğüne dair ortak özellikleri konusunda fikir birliği içinde oldukları görülmektedir.

TKY açısından bir kalite kültürü oluşturmak için⁴⁴⁷;

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların saydamlaştırılmasına,
- İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyon ve hedeflerine,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Çalışanların sürekli eğitilmesine,
- Yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olmasına,
- Kademeler arasında ast-üst ilişkilerinin arttırılmasına,
- Çalışma hayatında sosyalliğin ön plana çıkarılmasına gerek vardır.

TKY'nin özellikleri aşağıda açıklanmıştır⁴⁴⁸:

- *Müşteri odaklılık.* Ürün ve hizmetin kalitesini en son noktada değerlendirecek olan müşteridir. Müşteri bağlılığını sağlamanın, müşteriye elde tutmanın ve pazar payı elde etmenin en iyi yolu mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine net bir biçimde odaklanabilmektir.

- *Sonuçlara yönlendirme.* Mükemmellik ilgili tüm paydaşların (kurulustan menfaat sağlayan müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar ve toplum) gereksinimlerinin dengelenmesine ve karşılanmasına bağlıdır.

- *Liderlik ve amacın tutarlılığı.* Kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. Kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini

⁴⁴⁷ Uğur Zel ve Türker Baş, *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: KHO, 2000, s.10-26.

⁴⁴⁸ Çolakoğlu, s.244.

sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanların mükemmelliğe erişebileceği bir ortam oluşur.

- *Süreçler ve verilerle yönetim.* Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçlerin sahipleri belirlenmiştir. Kuruluşlar en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler.

- *Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı.* Bir kuruluşun çalışanlarının potansiyelinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme olması gerekir.

- *Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme.* Kuruluşun performansı; bilgi birikimi, sürekli öğrenme, yenilikçilik iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa en üst noktaya çıkar.

- *İşbirlikçilerin geliştirilmesi.* Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.

- *Toplumsal sorumluluk.* Kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerinin aşılmasına bağlıdır.

Günümüzde tüm dünyada hızlı olmak büyük bir önem kazanmıştır. Daha önce hareket edenin kazandığı bir dünyada kalitenin zaman boyutu üzerinde de yoğunlaşmak gerekir. Tepki süresini azaltırken kaliteyi de muhafaza etmek hatta kaliteyi arttırmak işletmelerin amacı olmalıdır.

BSC, sürekli kalite geliştirme ilkelerini benimser ve birçok açıdan stratejik kalite planlanmasıyla benzerdir⁴⁴⁹. Ancak yöneticiler, hedeflerine ulaşmak için TKY gibi sürekli gelişim programlarının mı yoksa yeniden yapılanma gibi sürekli olmayan programların mı uygulanması gerektiğine karar vermelidir. Yeniden yapılanma programlarını yönetmek için BSC modeli kullanıldığı

⁴⁴⁹ Hoşcan, s.75.

zaman organizasyonlarda sadece maliyet düşüren ve verimlilik artışı sağlayan konulara değil, büyüme sağlayan konulara da önem verilmiş olacaktır. Yeniden yapılanma programlarındaki önceliklerin belirlenmesinde de neden-sonuç ilişkilerinden yararlanılacaktır.

4.4.6.11 Personeli Güçlendirme

Toplam kalite anlayışının ortaya çıkması ile yöneticilerin karar verme ve kontrol alanı ile ilgili olan fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, güçlendirme ve yatay organizasyon şeklinde ortaya çıkan anlayışlar sayesinde, organizasyonlarda düşünen ve karar veren ile işi yapan arasındaki farkın gitgide azalması, hatta ortadan kalkmış olmasıdır⁴⁵⁰. Güçlendirilen çalışan, kendi işini ilgilendiren konularda üstlerine fazla danışmadan kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip hale gelmektedir.

Günümüzde başarı, çalışanlarını nasıl güçlendireceğini bilen işletmelerin olacaktır. Güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan gelişmelerin başında artan tüketici bilinci ve rekabetçi ortamı gelmektedir. Bu bilinç ve ortam, hızlı ve esnek tepkiler talep etmektedir. Ayrıca, eğitim seviyesi ve çalışanların beklentileri ile demokratikleşme eğilimlerinin artması, artan toplumsal refah güçlendirmenin gerekliliğini de beraberinde getirmiştir⁴⁵¹.

Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde özetlenebilir. Ancak, başarıya ulaşmada, her işletme personel güçlendirmeye ilişkin kendi tanımını, kendince yaratmalıdır⁴⁵².

⁴⁵⁰ Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, s.222.

⁴⁵¹ Dalay vd., s.225.

⁴⁵² Selen Doğan, *Personel Güçlendirme*, İstanbul: Sistem, 2003, s.15.

Personelin güçlendirilmesi temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi vardır⁴⁵³. Bir işi fiilen yapan kişi müşteri ile ya da sorunlarla doğrudan ilişki içinde olan kişidir. Kararı doğrudan onun vermesi daha akıllıca olacaktır⁴⁵⁴. Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanların katılımcı oldukları, inisiyatif aldıkları, bireysel ve takım çalışmasını beceribildikleri ve en önemlisi stratejik kararlar alabilecek yetkiye sahip oldukları söylenebilir⁴⁵⁵.

BSC; sisteminin geliştirilmesi, fikir birliği ve ekip çalışmasında görülen eksiklikleri ortaya koyar ve bu eksikliklerin giderilmesini sağlar. İşletmenin BSC'ı, tüm üst düzey yöneticilerin ekip çalışması yapmasını gerektirir. Her bir yöneticinin ayrı ayrı katkıda bulunması neticesinde BSC işletmenin tüm fonksiyonlarını kapsar. BSC'da belirtilen hedefler üst düzey yöneticilerin ortak sorumluluğudur. Üst düzey yöneticiler arasında böyle bir takım çalışmasının gerçekleştirilmesi de fikir birliğine varılmasına olanak tanır. Fikir birliğinin sağlanmasını müteakip, işgörenlerin bu kapsamda eğitilmesi ve kararları kendilerinin vermesi sağlanır.

4.4.6.12 Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon, bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip, becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan; yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı, sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortam içeren ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen organizasyonlardır⁴⁵⁶. Bu kavram, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkararak bu sonuçları değişen çevre koşullarına uyum sağlamada kullanması, işgörenini geliştirici bir sistem oluşturması ve

⁴⁵³ Akdemir, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, s.160.

⁴⁵⁴ Yeniçeri, s.252.

⁴⁵⁵ Dalay vd., s.224.

⁴⁵⁶ A.g.e., s.258.

sürekli değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapıya sahip olmasını ifade etmektedir Öğrenen organizasyon, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişletebilen bir organizasyondur⁴⁵⁷.

Öğrenen organizasyonlarda, öğrenme faaliyeti organizasyonun bütün kanallarına yayılmakta ve işgörenlerin alanlarıyla ilgili teknolojik yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir. Üyeleri yetkilendirilmiş gruplar ortak kararlar için yeni kurallar geliştirdikleri zaman organizasyonel öğrenmeden bahsedilir. Diğer bir deyişle organizasyon üyeleri, organizasyonun kullanmakta olan davranış modellerindeki hataları bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişme uzmanı gibi hareket ettiklerinde organizasyonel öğrenmeden bahsedilir⁴⁵⁸.

Öğrenen organizasyonlar şu beş ana faaliyet alanında beceri kazanmış olmalıdır⁴⁵⁹:

- *Sistematiik problem çözümü.* Bu yetenek organizasyonun sistematiik olarak data toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak datayı düzeltme ve yorumlamasını kapsamaktadır.
- *Yeni yaklaşımları deneme.* Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmaya ve bunları yapmaya teşvik eder.
- *Geçmiş deneyimlerden ders alma.* Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematiik olarak analiz edilmesi, başarı veya başarısızlıkların nedenlerinin bulunması ve elde edilen sonuçların kullanılmasını kapsar.
- *Başkalarının deneyimlerinden yararlanma.* Bu yetenek kıyaslama ile ilgili olup, kıyaslamanın günlük yaşamın bir parçası olmasını gerekli kılar.
- *Bilgi aktarımı.* Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarılabilmesini kapsar.

⁴⁵⁷ Senge, s.22.

⁴⁵⁸ Yeniçeri, s.215.

⁴⁵⁹ Koçel, s.358.

Bilgi çağında hangi biçimsel organizasyon yapısı tercih edilirse edilsin, yöneticilerin sistem düşüncesine hâkim olmadıkları ve öğrenen organizasyon modelini benimsemedikleri takdirde başarılı olmaları güçtür.⁴⁶⁰

BSC'ın öğrenme ve gelişme boyutunda öğrenen organizasyonlar bakımından değerlendirmeler yapmak mümkündür. “Yeni çalışma teknikleri/süreçleri ve yeni teknolojiler açısından işletme nasıl bir uyum süreci yaşamaktadır?” sorusu BSC için önemli bir ölçüm konusu olarak ele alınabilir. Çünkü işletmenin hem yönetim felsefesi hem de çalışanların yeni süreç ve tekniklere uyumu açısından değerlendirilebilmesi, diğer alanlardaki başarı ve etkinlik karşılaştırması için de son derece önemlidir. Yeniliklerin birim zamanda nasıl karşılandığı ve ne tür sonuçlar doğurduğu, iş süreçleri ve sonuçları izlenerek değerlendirilebilir.

Öğrenen organizasyon bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için, her işletmenin hem iç işleyişini, yani süreçlerini, yapılarını ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir⁴⁶¹. Bu kapsamda BSC da işlevsel etkinlik, müşteri, misyon tamamlama ve öğrenen organizasyon temelinde geliştirilmiştir⁴⁶².

Peter Senge, öğrenen organizasyonları, “insanların sürekli olarak, gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için yeterliliklerinin genişletildiği, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği kolektif güdülenmenin/isteğin serbestçe sağlandığı ve insanların sürekli olarak birlikte öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlar” olarak tanımlamaktadır. Organizasyonel öğrenme, genellikle sürdürülebilir bir ilerleme/avantaj kaynağı olarak anlaşılır. BSC, vizyonun paylaşılmasına yardımcı olur, işletmenin farklı birimlerinin üyeleri arasındaki diyalogu geliştirerek stratejik öğrenme için gerekli geri bildirimi sağlar, organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırır.

⁴⁶⁰ Öğüt, s.104.

⁴⁶¹ Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, s.79.

⁴⁶² Çukurçayır, A.g.m.

BSC'in amacı, bir işin temel başarı faktörlerinin özünü yönetime sunmak ve işin yapılma biçimini işletmenin tüm stratejisiyle uyumlu hale getirilmesini kolaylaştırmaktır⁴⁶³. Scorecard'ın oluşturulması sırasında vurgulanan neden-sonuç ilişkisi, organizasyonun farklı departmanlarında çalışan işgörenlerin kendi hareketlerinin, diğer işgörenleri ve diğer departmanları, dolayısıyla tüm organizasyonu nasıl etkilediğini anlamalarını sağlar.

Bilgi çağı işletmeleri bir değişim ortamı içinde faaliyet göstermektedir ve yöneticilerin endüstri çağına nazaran daha karmaşık olan stratejileri için geri bildirim almaya ihtiyacı vardır. En iyi amaçlarla ve temin edilebilecek en iyi bilgilerin kullanılmasıyla oluşturulmuş stratejiler bile güncel şartlar içinde geçerliliğini yitirmiş olabilir. Sürekli değişim gösteren böyle bir ortamda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek veya oluşturulan stratejik planın uygulanmaya başlanması ile öngörülmeleyen tehlike ve tehditlere karşı işletmelerin çift döngülü öğrenme kapasitesine ihtiyacı vardır. Yöneticilerin stratejiyi oluştururken yaptıkları temel varsayımların geçerli olup olmadığını sorgulayabilmesi ancak sahip oldukları bilgi ile doğru orantılıdır. Bilginin çokluğu karar vermeyi zorlaştırmakla birlikte BSC'da stratejiyi tanımlayan 15-20 ölçütün bulunması, yöneticilerin karar vermesini de kolaylaştırmaktadır.

4.4.6.13 Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar kalite kontrol çemberlerinin gelişmiş ve olgunlaşmış halidir. Üyeler arasında herhangi bir hiyerarşi yoktur ve takım üyeleri takım içindeki rollerini kendileri belirler. İstenen amaçlara ulaşılabilmesi için güçlendirilmiş takım üyeleri, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendileri alırlar ve bu kararlardan dolayı ortaya çıkacak sonuçların sorumluluğuna katlanırlar. Takım üyeleri esnek çalışırlar, bağımsızdırlar, değişik durumlara uyabilme yetenekleri çok yüksektir, birden fazla yeteneğe sahiptirler ve ulaşılan sonuçta ortak sorumluluk taşırlar⁴⁶⁴.

⁴⁶³ Hoşcan, s.55.

⁴⁶⁴ Dalay vd., s.248.

Kaplan ve Norton'un ifadesiyle BSC, uzun dönemli rekabet ortamında takım çalışmasını teşvik eden bir modeldir⁴⁶⁵. Bilgi toplumunda birbirinden ayrı işlevsel departmanlar, standart rutinler ile prosedürel ve kişisel meslek tanımlarının yerini karşılıklı işbirliği ve ilişki bağlantıları ile uygulanabilir süreçler almaktadır⁴⁶⁶.

4.4.6.14 Değişim Yönetimi

Günümüzde değişim ve değişim yönetimi, işletmelerin sürekli takip etmeleri gereken bir süreç haline gelmiştir. Değişim, işletme faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konum veya durumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır⁴⁶⁷. Kısaca değişim, mevcut durumu değiştirmektir. Organizasyonel tüm faaliyetler, belirlenen organizasyonel amaçların başarılması ve planların gerçekleştirilmesi amacıyla yapılır. Organizasyonel değişim de bir sistem olan organizasyonların zamanla eskimişliklerinin önüne geçmek, bozulmayı engellemek, gelişmelere cevap vermek amacıyla yapılır. Bu genel amaçlar, etkinliği ve verimliliği arttırmak, motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak olarak özetlenebilir. Bunun yanında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara, tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratmak da diğer amaçlar olarak sayılabilir.

Organizasyonlarda özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler; süreç yenilenmesinin, teknoloji yoğun yaklaşımların, hızlanan rekabetin sonucunda zorunlu olmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlarda hızlı değişim gereklerini karşılayacak yapıların ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Değişim yönetimi; yönetimin işletmede uygulamayı amaçladığı strateji, politika ve süreçler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi dengeleme sanatı olarak açıklanabilir⁴⁶⁸.

⁴⁶⁵ Çukurçayır, A.g.m.

⁴⁶⁶ Vural, s.231.

⁴⁶⁷ Koçel, s.516.

⁴⁶⁸ Dalay vd., s.104.

Etkin bir değişim yönetimi için şu konuların yakından takip edilmesi gerekmektedir⁴⁶⁹:

- Müşterilere kulak vermek ve beklentilerindeki olası değişimleri önceden hissetmek,
- Rekabet koşullarını bilmek ve izlemek,
- Teknoloji konusunda uyanık olmak ve bilgiyi zamanında eyleme çevirmek,
- Katılımcı yönetim ve esneklik yeteneklerini geliştirmek,
- Performans değerlendirmede kişileştirilmiş veya gruplara yönelik ödüllendirmeyi geliştirmek,
- Proje bazında çalışma yöntemleri geliştirerek, enerjiyi açıkça tanımlanmış hedeflere yönlendirmek,
- İnsan kaynağında yaratıcı potansiyeli belirleyerek geliştirmek,
- Patent kullanım hakkı gibi sinerji ve yenilik yaratacak akıllı yatırımlar yapmak,
- Genel ekonomik durumu yakından takip etmek ve gelişmelerin yönünü tahmin edebilmek,
- Teknolojideki yenilik ve gelişmeleri takip etmek.

Değişim yönetiminde atılacak her adımı “Sistem Düşüncesi” içinde değerlendirmek gerekir. İşletme sistemi içinde yapılacak her değişikliğin, sistemin diğer alt sistemleriyle etkileşiminin tüm sonuçları göz önüne alınmalıdır. Aksi takdirde, sistemin bir noktasında sistemden bağımsız ortaya konan bir iyileştirme ya da değişiklik, sistemin diğer noktalarında sistemin bütününe zarar verecek tarzda olumsuz sonuçları doğurabilir⁴⁷⁰.

BSC, sürekli gelişimin, yeniden yapılanmanın ve değişim programlarının gerekli olduğunu belirtmekte, aynı zamanda bu programlar üzerinde odaklanmayı ve gerekli entegrasyonu da sağlamaktadır. BSC, yöneticilerin

⁴⁶⁹ Dalay vd., s.105.

⁴⁷⁰ Genç, *Organizasyon ve Yönetim*, s.304.

abalarını kolaylıkla kazanç elde edilebilecek işletme içi yöntemleri yeniden düzenlemek yerine, stratejik başarı elde etmeyi sağlayacak yöntemleri geliştirmeye yönlendirir sürekli değişen bir dünyada işletmelerin stratejik bir yön oluşturabilmeleri sektör öngörüsü geliştirmelerine bağlıdır. Ancak bu konu ile sadece tepe yönetiminin ilgilenmesi yeterli olmaz. Çünkü işletme içinde her bir işgörenin değişimle ilgili farklı geribildirim mekanizmalarına yakın olduğu unutulmamalıdır. Satış elemanının değişimle ilgili olarak aldığı geribildirim genel mdrnkinden çok farklı ve daha önemli olabilir. Bu nedenle strateji daha demokratik olarak tüm tabana yayılmalıdır⁴⁷¹.

Bir sonraki bölümde performans ölçümü ve BSC ile ilgili yapılan araştırma, bu araştırmanın sonucunda elde edilen veriler ve öneriler yer almaktadır.

⁴⁷¹ Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, s.78.

5 TÜRK İŞLETMELERİNİN BALANCED SCORECARD YÖNTEMİ AÇISINDAN ALTYAPI UYGUNLUĞUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Türk işletmelerinin BSC yöntemini uygulayabilmesi için gerekli olan altyapı varlıklarına sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırma, her yıl olduğu gibi 2006 yılında da yayımlanmış olan⁴⁷², 2005 yılı vergi öncesi karına göre ilk 500'de yer alan Türk işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

Yöneticilerin organizasyonel performans ölçümü yapmalarının nedenleri, organizasyonel performansın ölçümünde karşılaştıkları sorunlar ve performans ölçümü hakkındaki görüşleri belirlenmiştir.

Literatür çalışması ve anket soruları ile tespit edilen BSC'in altyapı varlıklarına, performans ölçümünde ne kadar önem verildiği de araştırılmıştır. Ancak yöneticilerin BSC'in altyapı varlıklarına önem vermesi, bu işletmelerin BSC'in altyapı varlıklarına sahip olduğu anlamı taşımamaktadır. Olmayan bir şeyin ölçülmesinin mümkün olmadığı düşüncesinden hareketle altyapı varlıkları ile ilgili üçer ölçüt belirlenmiş, yöneticilerin bu ölçütleri ne sıklıkla kullandıkları sorgulanmıştır. Böylece işletmelerin BSC'in altyapı varlıklarına sahip olup olmadığı test edilmiştir.

İşletmelerin BSC kullanıp kullanmadığı da araştırılmıştır. BSC yöntemini kullanan işletmelere, BSC yöntemi ile ilgili görüşleri, BSC yöntemini kullanmayan işletmelere ise gelecekte bu yöntemi kullanmayı düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. BSC yöntemini kullanan ve BSC yöntemini kullanmayı planlayan işletmelerin bu yöntemi seçerken beklentilerinin ne olduğu tespit edilmiştir. Müteakiben BSC yöntemini kullanan ve BSC yöntemini kullanmayan işletmelerin karşılaştırması yapılmıştır.

⁴⁷² Capital Dergisi, Eylül 2006.

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletme süreçlerinde; stratejinin tüm işletme çapına yayılması, stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi ile yöneticilere stratejiyi değerlendirme ve geliştirme için gereken bilgi desteğinin sağlanmasına ihtiyaç vardır. Bu durumun sağlanması da BSC'nin finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarına ait işletme altyapısının analiz edilmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı: Bilgi çağında değişimi kabul edip yeniden yapılanma sürecine girerek BSC'ı işletmelerine uyarlamak isteyen Türk işletmelerinin, BSC yöntemi açısından altyapı uygunluğunu değerlendirmektir.

5.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırma, her yıl olduğu gibi 2006 yılında da yayımlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi" ile sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni: Yakın zamanda yapılmış güncel bir araştırma olması ve bu işletmelerin elde ettikleri başarıdan da anlaşılabileceği üzere organizasyonel performansın ölçüm sistemine altyapı oluşturabilecek şekilde kapsamlı bir yönetim kontrol ve bilgi sistemine sahip olduğu değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Anket formu gönderilen toplam 484 işletmenin listesi EK-A'dadır.

5.3 ARAŞTIRMANIN YARARI

Günümüzde işletmelerin maddi olmayan değerlerini keşfetme ve harekete geçirme konusundaki becerileri, finansal varlıklarını değerlendirmeleri ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmıştır. Birçok işletme; müşteri ilişkileri, rekabet gücü ve kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken, performans ölçümü için sadece finansal ölçütler kullanmaktadır. Böyle bir değerlendirme, sadece geçmişte gerçekleşen olayları ölçmekte, gelecekte yaratılacak değerleri göz önüne almamaktadır. İşletmelerin yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde başarılı olabilmesi için;

Çalışanların kabiliyetleri, müşteri sadakati, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan sahip oldukları önemli değeri, mutlaka göz önüne alması gerekmektedir.

BSC vasıtasıyla işletmeler; elle tutulamayan, gözle görülemeyen varlıklarının değeri ölçme ve değerlendirme olanağına kavuşmaktadır. Dolayısıyla günümüz işletmeleri, varlıklarını sürdürebilmek amacıyla değışmeli ve günümüz şartlarına uygun olarak yeniden yapılanmalıdır.

Bu araştırmadan beklenen yarar, BSC'ı işletmelerine uyarlamak isteyen yöneticilere BSC için gerekli altyapı varlıklarını etkin bir biçimde kullanmaları konusunda yol göstermesidir.

5.4 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

- EK-B'de sunulan anket formuna, cevaplayıcıların tam, doğru ve içtenlikle cevap verdikleri,
- Türkiye'nin en büyük 500 özel şirketi listesinin 2006 yılında yayımlandığı gibi olduğu,
- İşletmelerin maddi varlıklarının yanında maddi olmayan değere de yatırım yapması gerektiği ve bu unsurları yönetmesi gerektiği,
- Birçok yönetim sisteminde eksik olan, stratejiyi uygulamak ve geri bildirim sağlamak için gerekli olan sistematik yöntemin BSC'da mevcut olduğu.

5.5 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırmanın problemi şu şekilde ifade edilmiştir: Türk işletmeleri BSC yöntemini uygulayabilecek bir altyapıya sahip midir?

Bu problemi çözebilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Performans ölçümü neden yapılmaktadır, bu konuyla ilgili karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- Yöneticilerin performans ölçümü ile ilgili görüşleri nedir?
- Performans ölçümünde BSC'in altyapı varlıklarına ne kadar önem verilmektedir?
- BSC'in altyapı varlıklarına ait ölçütler ne sıklıkla ölçülmektedir?
- BSC yöntemini kullanan işletmeler ile BSC yöntemini kullanmayan işletmeler arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5.6 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinin kullanılmasındaki esas amaç: Problemi tanımlamak, problemle ilgili durumları belirlemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaktır. Bu araştırmada ele alınan problemlere çözüm bulmak için izlenecek yol şöyle açıklanabilir:

- Performans ölçümünde dikkate alınması gereken hususların yöneticilerin tamamı için geçerli olup olmadığı “tek örneklem t testi” yöntemi kullanılarak test edilecektir.
- BSC'in altyapı varlıklarına verilen önemin işletmelerin tamamı için geçerli olup olmadığı “tek örneklem t testi” yöntemi kullanılarak test edilecektir.
- BSC'in altyapı varlıklarının, BSC'in boyutları ile ilişkisi Faktör Analizi ile tespit edilecektir.
- BSC'in altyapı varlıklarına verilen önem ile bunların ölçüm sıklığının paralellik gösterip göstermediği ANOVA analizi yardımı ile karşılaştırılacaktır.
- BSC uygulaması ile ilgili genel görüşlerin işletmelerin tamamı için geçerli olup olmadığı “tek örneklem t testi” yöntemi kullanılarak test edilecektir.
- BSC kullanan ve BSC kullanmayı düşünen işletmeler ile BSC yöntemini kullanmayan büyük işletmelerin karşılaştırılması “bağımsız örneklem t testi” yöntemi kullanılarak yapılacaktır.

5.7 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H₀₁ : Yöneticilerin, performans ölçümünde dikkate alınması gereken genel konular ile ilgili görüşleri arasında fark yoktur.

H₀₂ : Yöneticilerin, BSC'in altyapı varlıklarına verdiği önem arasında fark yoktur.

H₀₃ : Yöneticilerin, BSC'in dört boyutuna verdiği önem arasında fark yoktur.

H₀₄ : Yöneticilerin, BSC'in dört boyutunu ölçme sıklığı arasında fark yoktur.

H₀₅ : Yöneticilerin, BSC uygulamaları ile ilgili görüşleri arasında fark yoktur.

H₀₆ : BSC kullanan işletmelerde, BSC'in dört boyutuna da aynı derecede önem verilmektedir.

H₀₇ : BSC yöntemini kullanmadıkları halde BSC'in boyutlarından faydalanan işletmelerde, BSC'in dört boyutuna da aynı derecede önem verilmektedir.

H₀₈ : BSC kullanan işletmelerde de BSC kullanmayan işletmelerde de BSC'in altyapı varlıklarına verilen önem arasında fark yoktur.

H₀₉ : BSC kullanan işletmelerde BSC'in dört boyutu da aynı sıklıkla ölçülmektedir.

H₀₁₀ : BSC kullanmadıkları halde BSC'in ölçütlerinden yararlanan işletmelerde BSC'in dört boyutunun ölçüm sıklığı arasında fark yoktur.

H₀₁₁ : BSC kullanan işletmelerde de BSC kullanmayan işletmelerde de BSC'in altyapı varlıklarının ölçüm sıklığı arasında fark yoktur.

5.8 ÖRNEKLEM YÖNTEMİ

Anket formu, her yıl olduğu gibi 2006 yılında da yayımlanmış olan, 2005 yılı vergi öncesi karına göre ilk 500'de yer alan Türkiye'nin en büyük 500 özel işletmesinden, isimlerinin açıklanmasını istemeyen 16 işletme hariç tamamına gönderilmiştir. Anket gönderilen işletmelerden 8 tanesi bu tür araştırmalara katılmadıklarını belirterek geri dönüş yapmışlardır.

5.9 BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada bilgi toplama yöntemi olarak, posta yolu ile anket uygulaması kullanılmıştır. Belirlen 484 işletmeye gönderilmek üzere "Türk İşletmelerinin BSC Yöntemi Açısından Altyapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi" adlı bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu EK-B'dedir.

Hazırlanan anket formunun cevaplandırılması için işletmelerin tespit edilme durumuna göre; genel müdürüne, yönetim kurulu başkanına, yönetim kurulu üyesine veya fabrika müdürüne hitaben bir mektup yazılmıştır. Bazı işletmelerin genel müdür isimlerine ulaşılamamış; bu nedenle anket formu, bu işletmelerin yönetim kurulu başkanlığına veya işletme müdürlüğüne gönderilmiştir. Anket formuna bir üst yazı ve bir geri dönüşüm zarfı da eklenmiştir. Anketin, genel müdürün kendisi veya genel müdürün uygun gördüğü konu ile ilgili bir üst düzey yönetici tarafından cevaplandırılması talep edilmiştir.

Bu ilk anketin gönderilmesinden on gün sonra ankete cevap vermeyen işletmelere bir hatırlatma teşekkür mektubu gönderilmiştir. Anketi cevaplandırıp gönderenlere teşekkür edilmiş, göndermeyenlere ise

araştırmanın anlamlı ve sağlıklı olması bakımından katkılarının çok önemli olduğu vurgulanmıştır.

İkinci mektubun gönderilmesinden üç hafta sonra anketi cevaplandırmayan işletmelerin genel müdürüne hitaben bir mektup daha yazılarak; gönderilen anketin cevaplandırılmış halinin elimize ulaşmadığı belirtilmiş, araştırma açısından katkılarının çok önemli olduğu tekrar vurgulanmıştır. Buna ilave olarak daha önce gönderilen anketin kaybolma veya ellerine geçmeme ihtimali düşünülerek bu mektupla birlikte bir anket formu daha gönderilmiş ve yöneticilerin bu anketi cevaplandırarak iki hafta içinde araştırmacının adresine ödemeli olarak göndermeleri istenmiştir. Üçüncü mektup gönderilmeden önce; anketi cevaplandırmayan işletmeler ile telefonla irtibata geçilmiş ve çalışma hakkında bilgi verilmiştir.

Anketin elektronik ortamdan da gönderilmesini sağlamak ve araştırmacı hakkında kısaca bilgi vermek amacıyla kişisel bir site hazırlanmıştır. Gönderilen mektuplara bu site adresi de yazılarak, anketin bu siteden indirilebileceği belirtilmiştir. Anketi, ilk 500’de yer alan işletmeler haricinde, bu siteden indirerek elektronik ortamda gönderen işletmeler de bulunmaktadır. Anketi cevaplandıran bu işletmelerin cevapları da analize tabii tutulmuştur.

Anketle birlikte gönderilen geri dönüş zarfına sadece araştırmacının adresi yazılmıştır. Anketi cevaplandıranların, geri dönüş zarfına veya ankete işletmenin ismini yazmamalarından dolayı, anketi cevaplandıran bazı işletmelerin ismi tespit edilememiştir.

5.10 GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK

Anket formu, konuyla ilişkili Coşkun’un 2005 yılında hazırlamış olduğu doktora tezi⁴⁷³ ile Ulusan’ın makalesindeki⁴⁷⁴ sorulardan ve bu çalışmada yer

⁴⁷³ Ali Coşkun, *İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebe Aracı Olarak Performans Karnesi*, İstanbul Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, 2005.

alan bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Oluşturulan bu yeni ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için denek sayısının 50'den fazla olmasına dikkat edilmiştir⁴⁷⁵. Bu maksatla, hazırlanan anket sorularının Bolu'daki 500 büyük işletme içinde yer alan işletmelere ve en büyük 500 özel işletme ile benzer özellikler gösteren firmalara gönderme şeklinde uygulanmıştır. 53 işletmeden yanıt alınmayı müteakip, güvenilirlik testi yapılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi; performans ölçümü ile ilgili kriterlerin korelasyon katsayısının 0,7489, altyapı varlıklarına verilen önem düzeyinin korelasyon katsayısının 0,8350 olmasından dolayı kuvvetli, ölçüm sıklıklarının korelasyon katsayısının 0,9661 olmasından dolayı da çok kuvvetli olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği ise 0,9600 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin geçerliliği uzman kanısıyla belirlenmiştir. Burada, düzenlenen ölçekli ifadelerin, amacı kapsayıp kapsamadığı denetlenmiştir⁴⁷⁶.

Ayrıca, Rescoe (1975) ideal bir araştırmada örneklem hacminin 30 ile 500 arasında olması ve değişkenlere ilişkin alt grupların incelendiği araştırmalar için her bir kategorideki denek sayısının 30 olması gerektiğini belirtmiştir⁴⁷⁷.

5.11 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ YÖNTEMİ

Cevaplandırılarak geri gönderilen anket formlarından elde edilen verilerin analizinde SPSS (Statistical Package For Social Sciences – Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) ve Microsoft Office Excel programlarından

⁴⁷⁴ Hikmet Uluşan, "Maddi Olmayan Varlıklar ve İşletme İçinde Yaratılan Maddi Olmayan Varlıklar ile İlgili Bir Araştırma", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10), 2005 /2, ss.69-103.

⁴⁷⁵ Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay, 2005, s.258.

⁴⁷⁶ Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmaları*, Ankara: Seçkin, 2003, s.124.

⁴⁷⁷ Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay, 2005, s.43.

yararlanılmıştır. Verilerin analizinde tek örneklem t testi (one sample t test), bağımsız örneklem t testi (independent samples t test), faktör analizi, ANOVA analizi gibi istatistiksel analiz ve yöntemler kullanılmıştır.

5.12 İŞLETMELERİN VE ANKETİ CEVAPLANDIRAN KİŞİLERİN PROFİLİ

Araştırma kapsamında anket gönderilen 484 işletmenin 238'inden cevap alınmıştır. Anketi cevaplandıran işletmelerin dağılımları aşağıdaki kriterlere göre belirlenmiştir:

- İlk 500 sıralamasındaki yerleri,
- İşletmelerin faaliyet alanları,
- İşletmelerin sahiplik yapısı,
- İşletmelerin ortalama çalışan sayısı,
- İşletmelerin bulunduğu bölgeler,
- Anketi cevaplandıran kişilerin görevleri.

5.12.1 İşletmelerin İlk 500 Sıralamasındaki Yerleri

İşletmelerin ilk 500 sıralamasındaki yerlerine göre dağılımı, Tablo.13'de görülmektedir.

Tablo 13 : İşletmelerin İlk 500 Sıralamasındaki Yerleri

Anket Yollanan İşletmelerin İlk 500'deki Sırası	Anket Yollanan İşletme Sayısı	Ankete Cevap Veren İşletme Sayısı	Yüzdesi
1-100. sıra arası	98	53	22,3
101-200. sıra arası	98	48	20,2
201-300. sıra arası	98	39	16,4
301-400.sıra arası	95	45	18,9
401-500.sıra arası	95	36	15,1
Bilinmeyen		17	7,1
Toplam	484	238	100,0

Araştırmaya katılan işletmeler, ilk 500'deki sıralarına göre beş gruba ayrılmıştır. Araştırmaya katılan 238 işletmenin 53'ü (%22,3) ilk 100 içindedir. 48'i (%20,2) ikinci 100, 39'u (%16,4) üçüncü 100, 45'i (%18,9) dördüncü 100 ve 36'sı (%15,1) son dilimde yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerden 17'sinin sıraları tespit edilememiştir. Her ne kadar 17 işletmenin sırası tespit edilememiş olsa da, bu çalışmaya ilk 200'de yer alan işletmelerin daha çok ilgi gösterdiği söylenebilir. İşletmeleri büyük yapan unsurların sadece finansal verilerin olmadığı bu tabloda da anlaşılmaktadır. Gerek bilimsel çalışmalara ilgi göstermeleri gerek halkla ilişkiler anlamında kendilerine yapılan bir başvuruya cevap verme nezaketi, bu işletmelerin başarısının tesadüf olmadığını göstermektedir.

5.12.2 İşletmelerin Faaliyet Alanları

İşletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımı Tablo.14'de gösterilmiştir.

Tablo 14 : İşletmelerin Faaliyet Alanları

Sektörü	Anket Yollanan İşletme Sayısı	Ankete Cevap Veren İşletme Sayısı	Yüzdesi	Cevap Alınma Oranı
Ağaç-orman	12	6	2,52	50,00
Ambalaj	11	6	2,52	54,55
Bilişim	35	15	6,30	42,86
Cam-seramik	8	6	2,52	75,00
Çimento	22	17	7,14	77,27
Demir-çelik	15	9	3,78	60,00
Elektrik-elektronik	22	14	5,88	63,64
Enerji-petrol	20	8	3,36	40,00
Gıda-içecek	82	31	13,03	37,80
Gübre	6	2	0,84	33,33
Tekstil-konfeksiyon	70	28	11,76	40,00
Hizmet	20	12	5,04	60,00
Basın-yayın	2	1	0,42	50,00
Lastik	3	2	0,84	66,67
İlaç	13	10	4,20	76,92
İnşaat ve inşaat malzemeleri	5	2	0,84	40,00
Kimya	13	7	2,94	53,85

Tablo 14 (Devam): İşletmelerin Faaliyet Alanları

Kuyumculuk	3	2	0,84	66,67
Maden	6	2	0,84	33,33
Makine	23	11	4,62	47,83
Metal	16	11	4,62	68,75
Otomotiv	39	20	8,40	51,28
Perakende	14	7	2,94	50,00
Plastik	10	3	1,26	30,00
Telekomünikasyon	5	4	1,68	80,00
Turizm	4	2	0,84	50,00
Havacılık	3	0	0,00	0,00
Tütün ve tütün ürünleri	2	0	0,00	0,00
Toplam	484	238	100,00	

Araştırmaya katılan işletmelerden cevap alma oranı en yüksek sektör %77,27 ile çimento sektörüdür. Cevap alma oranı en düşük sektör plastik sektörü olup, cevap alma oranı %30'dur. Havacılık sektörü ile tütün ve tütün ürünleri sektöründen ise hiç cevap alınamamıştır.

5.12.3 İşletmelerin Sahiplik Yapısı

İşletmelerin sahiplik yapısına göre dağılımı Tablo.15'de gösterilmiştir.

Tablo 15 : İşletmelerin Sahiplik Yapısı

Sahiplik Yapısı	Ankete Cevap Veren İşletme Sayısı	Yüzdesi
Yerli (%100)	169	71,0
Yerli-Yabancı Ortaklığı (Yerli payı %50 ve daha fazlası)	28	11,8
Yerli-Yabancı Ortaklığı (Yerli payı %50'den daha az)	14	5,9
Yabancı (%100)	22	9,2
Bilinmeyen	5	2,1
Toplam	238	100

Araştırmaya katılan işletmeler, sahiplik yapılarına göre dört gruba ayrılmıştır. Bu işletmelerin 169'u (%71,0) tamamen yerli, 42'si (%17,7) yerli

ve yabancı ortaklığı, 22'si (%9,2) tamamen yabancı kişi veya kuruluşlara aittir. 5 (%2,1) işletmenin sahiplik yapısı tespit edilememiştir. Sadece Türk işletmelerinin değil, yerli yabancı ortaklığı ile tamamen yabancı olan işletmelerin de konuya ilgi göstermeleri dikkat çekicidir.

5.12.4 İşletmelerin Ortalama Çalışan Sayısı

Araştırmaya katılan işletmeler, çalışan sayısına göre altı gruba ayrılmıştır. Anket formunda işletmelerin ortalama çalışan sayısı sorulmamıştır. Çünkü ilk 500 işletmenin yayımlandığı listede bu işletmelerin çalışan sayısı da bildirilmiştir. Değerlendirme bu veriler üzerinden yapılmıştır.

Bu işletmelerin 43'nün (%18,1) çalışan sayısı 250 kişiden azdır. 238 işletmeden 56'sının (%23,5) çalışan sayısının 250-400 kişi arasında, 11'nin (%4,6) çalışan sayısının 401-600 kişi arasında, 29'nun (%12,2) çalışan sayısının 601-900 kişi arasında, 38'nin (%16,0) 901-1500 kişi arasında, 40'nin (%16,8) da çalışan sayısının 1500 kişiden fazla olduğu tespit edilmiştir. 21 (%8,8) işletmenin çalışan sayısı hakkında bilgi bulunmamaktadır.

Her ne kadar KOBİ'ler için çok farklı ölçütler kullanılsa da Avrupa Komisyonu 1996'da üye ülkelere gönderdiği yazıyla en fazla 250 çalışanı olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlanmasını istemiştir. Bu tanımlama baz alındığında ilk 500'de yer alan işletmelerden KOBİ'lerin oranı %23,34'dür.

Araştırmaya katılan işletmelerin ortalama çalışan sayısı Tablo.16'da gösterilmiştir.

Tablo 16 : İşletmelerin Ortalama Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Anket Yollanan İşletme Sayısı	Ankete Cevap Veren İşletme Sayısı	Yüzdesi
250 (dahil) kişiden az	113	43	18,1
251-400 kişi arası	109	56	23,5
401-600 kişi arası	19	11	4,6
601-900 kişi arası	54	29	12,2
901-1500 kişi arası	65	38	16,0
1500 kişiden fazla	86	40	16,8
Bilinmeyen	38	21	8,8
Toplam	484	238	100,00

5.12.5 İşletmelerin Bulunduğu Bölge

Araştırmaya katılan işletmelerin bulundukları bölgelere göre dağılımı Tablo.17’de verilmiştir.

Tablo 17 : İşletmelerin Bulunduğu Bölge

Bölge	Anket Yollanan İşletme Sayısı	Ankete Cevap Veren ler	Yüzdesi
Marmara Bölgesi	310	146	61,3
Ege Bölgesi	60	23	9,7
İç Anadolu Bölgesi	59	34	14,3
Akdeniz Bölgesi	21	11	4,6
Karadeniz Bölgesi	12	6	2,5
Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi	22	5	2,1
Bilinmeyen		13	5,5
Toplam	484	238	100,00

Araştırmaya katılan işletmeler bulundukları bölgeye göre gruplara ayrılmıştır. Anketi cevaplandıran işletmelerden 146’sı (%61,3) Marmara Bölgesindedir. Türk işletmelerinin bu bölgedeki yoğunluğu zaten bilinen bir gerçektir.

5.12.6 Anketi Cevaplandıran Kişilerin Görevi

Anketi cevaplandıran kişilerin işletmedeki görevleri Tablo.18’de gösterilmiştir.

Tablo 18 : Anketi Cevaplandıran Kişilerin Görevi

Görevi	Anketi Cevaplandıranların Sayısı	Anketi Cevaplandıranların İçindeki Yüzdesi
Genel Müdür	56	23,5
Genel Müdür Yardımcısı	28	11,8
Ynt. Kurulu Başkanı / Bşk.Yrd	5	2,1
Yönetim Kurulu Üyesi	3	1,3
Stratejik Planlama Müdürü	2	,8
İnsan Kaynakları Uzmanı	12	5,0
İnsan Kaynakları Müdürü	39	16,4
Kalite Yönetim Müdürü	13	5,5
Muhasebe, Finansman veya Mali İşler Müdürü	29	12,2
Diğer Müdürler (Üretim Md., Pazarlama Md./Verimlilik Ş.Md	26	10,9
Diğer (Hukuk Müşaviri, Danışman, Şef, Mühendis vb)	21	8,8
Bilinmeyen	4	1,7
Toplam	238	100

Anketi cevaplandıranların 56’sı (%23,5) genel müdür, 28’i (%11,8) genel müdür yardımcısı, 5’i (%2,1) yönetim kurulu başkanı / başkan yardımcısı, 3’ü (%1,26) yönetim kurulu üyesi, 2’si (%0,84) stratejik planlama müdürü, 39’u (%16,38) insan kaynakları müdürü, 12’si (%5,04) insan kaynakları uzmanı, 13’ü (%5,46) kalite yönetim müdürü, 29’u (%12,18) muhasebe-finance müdürü, 26’sı (%10,92) diğer müdürler, 21’nin (%8,82) muhasebe şefi, denetçi veya finansal kontrolör, danışman, şef, mühendis, genel müdür asistanı gibi görevlerde çalıştığı tespit edilmiştir. Anketi cevaplandıranlardan 4’nün (%1,68) işletmedeki görevleri hakkında bir bilgi bulunmamaktadır.

İşletmedeki görevlerine göre gruplandırıldığında; ankete cevap verenlerin çoğunun üst yönetim kademelerinde çalışan ve performans uygulamalarının karar aşamasında yer alan kişiler olduğu görülmüştür. 94 kişi (%39,49) genel

müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu başkanı veya başkan yardımcısı, yönetim kurulu üyesi ve stratejik planlama müdürü gibi üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadır. Anketin insan kaynakları, kalite yönetim müdürü, muhasebe, finansman veya mali işler müdürü ve diğer müdürler tarafından cevaplanma oranı ise %45'dir. Sadece bu oranlar bile yöneticilerin BSC ile ilgilendiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

5.13 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLER VE ANALİZİ

Araştırma dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde performans ölçümü, ikinci bölümde BSC'nin altyapı varlıkları, üçüncü bölümde BSC kullanımı ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise BSC kullanan işletmeler ile BSC kullanmayan işletmelerin karşılaştırılması yapılmıştır.

5.13.1 Performans Ölçümü

Bu bölümde; performans ölçümü yapılmasının nedenleri, performans ölçümünde karşılaşılan sorunlar ve performans ölçümünde dikkate alınması gereken genel konular ile ilgili yöneticilerin görüşleri incelenmiştir.

5.13.1.1 Performans Ölçümü Yapılmasının Nedenleri

İşletmelerde performans ölçümü yapılmasının nedenleri araştırılmıştır. Bu maksatla yöneticilere “Hangi nedenlerle işletmenizde performans ölçümü yapılmaktadır? (Önem derecesine göre sıralayınız.)” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin önem derecesine göre sıralaması istenen seçenekler ile verilen cevapların frekansları Tablo.19'da gösterilmiştir.

Tablo 19 : Performans Ölçümü Yapılmasının Nedenleri

Hangi nedenlerle işletmenizde performans ölçümü yapılmaktadır?	N	Yüzde
İşletmemizde sorunlu alanları ortaya çıkarmak, geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek için	35	17,1
İşletmemizde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için	29	14,1
İşletmemizin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek için	40	19,5
Kararların varsayımlara dayalı olarak değil de gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak için	42	20,5
Şeffaflığı sağlayarak, her birimin kendi performansını gözlemesini sağlamak için	19	9,3
Gelişmelerin sürdürülmesinde geri-besleme sağlamak için	30	14,6
İşletmemizin müşterilerimizin isteklerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek için	10	4,9

Bu işletmelerde performans ölçümü yapılmasının birinci derece nedeni: Kararların varsayımlara dayalı olarak değil de gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak şeklinde belirlenmiştir. En önemli ikinci derecedeki neden işletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek, üçüncü derecedeki neden ise işletmedeki sorunlu alanları ortaya çıkararak, geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek olarak tespit edilmiştir.

Ankette yer almayan ancak yöneticilerin kendilerinin tespit ettiği nedenler ise;

- Çalışanların kariyer gelişiminin planlanması ve ücretlendirme,
- Çalışan performansının nesnel tabana dayandırılabilmesi,
- Daha rekabetçi olmak,
- Ortaklara rapor sunabilmek,
- Personel verimliliğinin ölçülebilmesi,
- Çalışanların motivasyonunu sağlayabilmek,
- Eğitim gelişim planlarının hazırlanması,
- Planlama yapabilmek ve sürekli iyileştirme olarak belirtilmiştir.

Coşkun⁴⁷⁸ (2005), yapmış olduğu araştırmada; işletmelerin performans ölçümü yapmasının en önemli nedenini “sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek” olarak belirlemiştir. En önemli ikinci ve üçüncü nedeni ise; “işlem süreçlerinde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak” ile “işletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek” şeklinde tespit etmiştir.

5.13.1.2 Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar

İşletmelerin organizasyonel performans ölçümünde karşılaştıkları sorunlar araştırılmıştır. Bu maksatla yöneticilere “Organizasyonel performansın ölçümünde karşılaştığınız en önemli sorun hangisidir?” sorusu yöneltilmiştir. İşletmelerin karşılaştıkları sorunlar ile verilen cevapların frekansları Tablo.20’de gösterilmiştir.

Tablo 20 : Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar.

Organizasyonel performansın ölçümünde karşılaştığınız en önemli sorun hangisidir?	N	Yüzde
Gerekli gereksiz her şeyin ölçülmesi	18	8,4
Ölçülen şeylerin şirket stratejileri ile ilgili olmaması	28	13,0
Ölçmenin çalışanlara ve işletmeye sağlayacağı katkının doğru anlatılamaması	56	26,0
Ölçüm sonuçlarının nasıl kullanılacağı ya da yararlanılacağı yöneticilere açıklanmaması	18	8,4
Performans ölçüleri ile diğer gözden geçirme süreçlerinin bağlantılı olmaması	36	16,7
Performans ölçümünün bireysel başarıya yönelmesi, takım bazlı yönetim yapısını desteklememesi	42	19,5

Bu işletmelerde organizasyonel performansın ölçülmesinde karşılaşılan en önemli sorun, “ölçmenin çalışanlara ve işletmeye sağlayacağı katkının doğru anlatılamaması” olarak belirlenmiştir. Önem derecesine göre karşılaşılan diğer sorunlar ise; performans ölçümünde bireysel başarının takım başarısından önce gelmesi ve performans ölçütleri ile diğer gözden geçirme süreçlerinin birbiri ile bağlantılı olmaması şeklinde tespit edilmiştir.

⁴⁷⁸ Coşkun, s.40.

Anket sorusunda yer almayan ancak yöneticilerin karşılaştıkları diğer sorunlar ise aşağıda belirtilmiştir:

- Performans ölçümünün bir ödüllendirme sistemi ile paralelliğinin kurulmamış olması,
- Verilecek hedeflerin her zaman “ölçülebilir” nitelikte olmaması,
- Şirket genel hedeflerinin alt seviye yönetimlere dağıtılmasında sistematik olunmaması, bunun tek bir merciden yönetilmemesi nedeniyle başarısızlığın ölçülenememesi,
- Ölçüm kriterlerinin doğru saptanamaması veya saptanamaması,
- Ölçme/iyileştirme kültürünün daha da etkinleştirme gereğinin bulunmaması,
- Ölçüm için gerekli IT altyapısının kurulup, verimli bir şekilde kullanılmaması,
- Kalibrasyon,
- Bazı departman ve pozisyonlar için nesnel ölçüm kriterlerinin ortaya konmaması,
- Katılımın sağlanamaması,
- Süreçlerin entegre yayılımının etkinliğinin sağlanamaması,
- Performans ölçütleri ile iş sonuçları arasındaki ilişkinin her seviyede özümselememesi

5.13.1.3 Performans Ölçümünde Dikkate Alınması Gereken Genel Konular ile İlgili Görüşler

Performans ölçümünde dikkate alınması gereken konular hakkında yöneticilerin görüşleri araştırılmıştır. Bu maksatla yöneticilere; “Performans ölçümü ile ilgili olarak aşağıdaki kriterler sizin için ne kadar önemlidir?” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerden, verilen kriterler için aşağıdaki yargılardan birisini seçmesi istenmiştir.

- Çok önemli,
- Önemli,

- Ne önemli ne önemsiz,
- Kısmen önemli,
- Önemli değil.

Alınan cevaplar değerlendirilirken; 1,50 ve altı oranların “önemli değil”, 1,51-2,50 arası oranların “kısmen önemli”, 2,51-3,50 arası oranların “ne önemli ne önemsiz”, 3,51-4,50 arası oranların “önemli”, 4,51-5,00 arası oranların da “çok önemli” seçeneğine rast geldikleri kabul edilmiştir. Bu bölümdeki kriterlere verilen cevapların ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo.21’de gösterilmiştir.

Tablo 21 : Performans Ölçümünde Dikkate Alınması Gereken Genel Konular ile İlgili Görüşler

Görüşler	N	Ort.	s.s.
Performans ölçütleri işletmelerin stratejileri doğrultusunda oluşturulmalıdır.	237	4,6878	0,50796
Finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütler de kullanılmalıdır.	236	4,2881	0,70983
Ölçütlerin bölümler arasında farklılık gösterebileceği dikkate alınmalıdır.	235	4,0383	0,79704
Ölçütlerin kullanılması ve anlaşılması kolay olmalıdır.	237	4,4810	0,57181
Ölçütler hızlı bir biçimde geri bildirim sağlamalıdır.	235	4,3532	0,62595
Ölçütler basit bir kontrol aracı olarak değil de sürekli gelişmeyi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.	237	4,5274	0,64134
Tüm ilgili boyutların ölçümüne olanak sağlanmalıdır.	234	3,9915	0,79154
Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır.	237	4,3924	0,66545
Ölçütler, işletmenin amacı ile tutarlı olmalıdır.	235	4,5489	0,65433
Aynı sektörde bulunsa bile seçilecek performans ölçütleri kuruma özel belirlenmelidir	235	4,0936	0,77333
Her bir ölçütün amacı açık olarak belirlenmelidir	235	4,2979	0,69537
Performans düzeyinin belirlenmesi için veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir.	235	4,1957	0,72500
Müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler performans ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında katkıda bulunmalıdır.	236	4,0975	0,93344
Süreç; gözden geçirmeye olanak sağlamalı, ölçütler koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir.	233	4,4206	0,65252
Objektif performans kriterleri subjektif performans kriterlerine göre tercih edilmelidir.	235	4,2979	0,80900

Performans ölçümü ile ilgili verilen kriterlerden; “performans ölçütleri işletmelerin stratejileri doğrultusunda oluşturulmalıdır” kriteri, “ölçütler işletmenin amacı ile tutarlı olmalıdır” ve “ölçütler basit bir kontrol aracı olarak değil de sürekli gelişmeyi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır” kriterlerinin ortalaması 4,51’in üstündedir. Diğer bir ifade ile bu kriterler anketi cevaplandıranların tamamı için çok önemli kriterlerdir. Bu görüşler haricindeki diğer kriterlerinin ortalaması da 3,51’in üstünde olup, bu kriterler de anketi cevaplandıranlar tarafından önemli olarak değerlendirilmiştir. Ortalaması 4,51’den küçük olduğu için “önemli” kabul edilen diğer kriterlerin de “çok önemli” kriterine yakın olduğu dikkate alınması gereken bir husustur.

Performans ölçümünde dikkate alınması gereken konuların yöneticilerin tamamı için geçerli olup olmadığını belirlemek üzere hipotez testi yapılmıştır. Ankete verilen cevaplarda “ne önemli ne önemsiz” ifadesinin 3’e, “önemli” ifadesinin değeri 4’e eşittir. Bu nedenle 3,5 ve üzeri cevaplar olumlu olarak değerlendirilmiştir. Bu açıklamalardan sonra H_0 ’ın alt hipotezleri aşağıdaki şekilde yazılmıştır.

$$\begin{aligned} H_0 &: \mu \leq 3,50 \\ H_1 &: \mu > 3,50 \text{ (Alternatif Hipotez)} \end{aligned}$$

Aşağıdaki önermeler alternatif hipotez olarak ele alınmış ve “tek örneklem t testi” yöntemi kullanılarak test edilmiştir:

1. Önerme: “Performans ölçütleri işletmelerin stratejileri doğrultusunda oluşturulmalıdır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

2. Önerme: “Finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütler de kullanılmalıdır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

3. Önerme: “Ölçütlerin bölümler arasında farklılık gösterebileceği dikkate alınmalıdır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

4. Önerme: “Ölçütlerin kullanılması ve anlaşılması kolay olmalıdır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

5. Önerme: “Ölçütler hızlı bir biçimde geri bildirim sağlamalıdır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

6. Önerme: “Ölçütler basit bir kontrol aracı olarak değil de sürekli gelişmeyi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

7. Önerme: “Tüm ilgili boyutların ölçümüne olanak sağlanmalıdır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

8. Önerme: “Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

9. Önerme: “Ölçütler, işletmenin amacı ile tutarlı olmalıdır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

10. Önerme: “Aynı sektörde bulunsa bile seçilecek performans ölçütleri kuruma özel belirlenmelidir” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

11. Önerme: “Her bir ölçütün amacı açık olarak belirlenmelidir” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

12. Önerme: “Performans düzeyinin belirlenmesi için veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

13. Önerme: “Müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler performans ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında katkıda bulunmalıdır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

14. Önerme: “Süreç; gözden geçirmeye olanak sağlamalı, ölçütler koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

15. Önerme: “Objektif performans kriterleri subjektif performans kriterlerine göre tercih edilmelidir” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

Performans ölçümü ile ilgili genel görüşlerin test sonuçları Tablo.22’de gösterilmiştir.

Tablo 22 : Performans Ölçümünde Dikkate Alınması Gereken Genel Konular ile İlgili Görüşlerin Test Sonuçları

Önermeler	-t- değeri	s.d.	p	Sonuç
1. Önerme	35,997	236	0,000	Kabul
2. Önerme	17,057	235	0,000	Kabul
3. Önerme	10,353	234	0,000	Kabul
4. Önerme	26,412	236	0,000	Kabul
5. Önerme	20,895	234	0,000	Kabul
6. Önerme	24,662	236	0,000	Kabul
7. Önerme	9,498	233	0,000	Kabul
8. Önerme	20,645	236	0,000	Kabul
9. Önerme	24,575	234	0,000	Kabul
10. Önerme	11,767	234	0,000	Kabul
11. Önerme	17,589	234	0,000	Kabul
12. Önerme	14,711	234	0,000	Kabul
13. Önerme	9,833	235	0,000	Kabul
14. Önerme	21,536	232	0,000	Kabul
15. Önerme	15,119	234	0,000	Kabul

Anlamlılık Düzeyi:0,01

t-testi sonuçlarına göre 0,01 anlamlılık düzeyinde, alternatif hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Diğer bir ifade ile etkili bir performans ölçüm sisteminin oluşturulmasında dikkate alınması gereken konularda yöneticilerin bilinçli olduğu, ölçmeden yönetmenin mümkün olmadığı konusunda aynı görüşleri paylaştıkları tespit edilmiştir.

5.13.2 BSC ile İlgili Elde Edilen Veriler

Bu bölümde; yöneticilerin BSC'in altyapı varlıklarına verdiği önem araştırılmıştır. Daha sonra BSC'in altyapı varlıklarının BSC'in boyutları ile ilişkisi ortaya konmuş ve yöneticilerin BSC'in boyutlarına verdiği önem ile bunların ölçüm sıklığı araştırılmıştır. Bu genel tespitten sonra BSC'in her bir boyutuna ait altyapı varlıklarının önemliliği ve ölçüm sıklığı incelenmiştir.

5.13.2.1 BSC'in Altyapı Varlıklarına Verilen Önem

BSC'in uygulanabilmesi için BSC'in altyapı varlıkları mutlaka ölçülmelidir. Önem verilmeyen bir konu üzerinde düşünülmeceği ve bununla ilgili gerekenlerin yapılmayacağı öngörüsünden hareketle, yöneticilerin BSC'in altyapı varlıklarına verdiği önem araştırılmıştır. Bu maksatla, yöneticilere; 15 adet altyapı kriteri verilerek, "Şirketinizin performansının ölçülmesinde aşağıda sıralanan altyapı kriterlerinin önemi nedir?" sorusu yöneltilmiştir. Bu kriterlerin işletmeler için önemini belirtmeleri maksadıyla yöneticilere aşağıdaki seçenekler sunulmuştur.

- Çok önemli,
- Önemli,
- Ne önemli ne önemsiz,
- Kısmen önemli,
- Önemli değil.

Bu bölümdeki kriterlere verilen cevapların ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo.23'de gösterilmiştir.

Tablo 23 : BSC'ın Altyapı Varlıklarına Verilen Önem

Görüşler	N	Ort.	s.s.
Finansal bilgi önemlidir	237	4,7300	0,54740
Entelektüel mülkiyet önemlidir	230	3,4609	1,12368
Müşteri ilişkileri önemlidir	235	4,6681	0,54737
Kurum imajı ve kimliği önemlidir	237	4,5148	0,67397
Marka önemlidir	237	4,3797	0,86314
Sosyal sorumluluk önemlidir	236	4,0169	0,81979
Organizasyon kültürü önemlidir	235	4,1574	0,72553
Yönetim süreçleri önemlidir	236	4,3856	0,67764
Üretim süreci önemlidir	231	4,3593	0,96724
Kalite kontrol ve yönetim sistemleri önemlidir	235	4,4723	0,72374
IT ve ağ sistemleri önemlidir	235	4,3277	0,66593
Dokümantasyon yönetimi önemlidir	236	4,0169	0,79341
Yönetim felsefesi & teknikleri önemlidir	234	4,2179	0,83354
İnsan kaynakları önemlidir	238	4,3866	0,78067
Ar-ge ve iyileştirme teknikleri önemlidir	237	4,1899	0,83983

Alınan cevaplar değerlendirilirken; 1,50 ve altı oranların “önemli değil”, 1,51-2,50 arası oranların “kısmen önemli”, 2,51-3,50 arası oranların “ne önemli ne önemsiz”, 3,51-4,50 arası oranların “önemli”, 4,51-5,00 arası oranların da “çok önemli” seçeneğine rast geldikleri kabul edilmiştir.

Altyapı varlıkları ile kriterlerin tamamının ortalaması, “entelektüel mülkiyet” hariç, 3,51’in üstündedir. Diğer bir ifade ile anketi cevaplandıranlar için verilen kriterler, entelektüel mülkiyet hariç önemlidir.

Altyapı varlıkları konusunda yöneticilerin farklı düşünüp düşünmediklerini belirlemek üzere hipotez testi yapılmıştır. Ankete verilen cevaplarda “ne önemli ne önemsiz” ifadesinin 3’e “önemli” ifadesinin değeri 4’e eşittir. Bu nedenle 3,5 ve üzeri cevaplar olumlu olarak değerlendirilmiştir. Bu açıklamalardan sonra H_0 ’nin alt hipotezleri aşağıdaki şekilde yazılmıştır.

H_0 : $\mu \leq 3,50$

H_1 : $\mu > 3,50$ (Alternatif Hipotez)

Aşağıdaki önermeler alternatif hipotez olarak ele alınmış ve “tek örneklem t testi” yöntemi kullanılarak test edilmiştir:

1. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “finansal bilgi” çok önemlidir.

2. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “entelektüel mülkiyet” çok önemlidir.

3. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “müşteri ilişkileri” çok önemlidir.

4. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “kurum imajı ve kimliği” çok önemlidir.

5. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “marka” çok önemlidir.

6. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “sosyal sorumluluk” çok önemlidir.

7. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “organizasyon kültürü” çok önemlidir.

8. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “yönetim süreçleri” çok önemlidir.

9. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “üretim süreçleri” çok önemlidir.

10. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri” çok önemlidir.

11. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “dokümantasyon yönetimi” çok önemlidir.

12. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri” çok önemlidir.

13. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “insan kaynakları” çok önemlidir.

14. Önerme: Organizasyonel performansın ölçümünde “Ar-ge ve iyileştirme teknikleri” çok önemlidir.

Hipotez testlerinin sonuçları Tablo.24’de gösterilmiştir.

Tablo 24 : BSC’ın Altyapı Varlıklarına Verilen Önemin Test Sonuçları

Önermeler	-t- değeri	s.d.	P	Sonuç
1. Önerme	34,591	236	0,000	Kabul
2. Önerme	-,528	229	0,598	Red
3. Önerme	32,713	234	0,000	Kabul
4. Önerme	23,179	236	0,000	Kabul
5. Önerme	15,691	236	0,000	Kabul
6. Önerme	9,687	235	0,000	Kabul
7. Önerme	13,891	234	0,000	Kabul
8. Önerme	20,077	235	0,000	Kabul
9. Önerme	13,503	230	0,000	Kabul
10. Önerme	20,595	234	0,000	Kabul
11. Önerme	19,053	234	0,000	Kabul
12. Önerme	10,009	235	0,000	Kabul
13. Önerme	13,176	233	0,000	Kabul
14. Önerme	17,520	237	0,000	Kabul
15. Önerme	12,646	236	0,000	Kabul

Anlamlılık Düzeyi:0,01

t-testi sonuçlarına göre 0,01 anlamlılık düzeyinde, yukarıdaki hipotezlerden ikinci hipotez hariç tamamı kabul edilmiştir. Bu durumda yöneticiler için entelektüel mülkiyet çok önemli değildir. Ancak bilgi çağında işletmelerin değeri bilgi üreterek ve bilgiyi işleyerek arttırılabilir. Çünkü fikir ve yetenekler bilgi toplumunda fabrika ve hammaddeye daha önemlidir. Günümüzde bilgiyi kullanabilen işletmeler çok büyük değerler yaratmakta ve

büyük başarılar imza atmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin bu konuya daha fazla önem vermesi büyük önem arz etmektedir.

5.13.2.2 BSC'ın Altyapı Varlıklarının BSC'ın Boyutları ile İlişkisi

Değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması amacıyla, literatür araştırmasını müteakip anket soruları ile tespit edilen, BSC'ın altyapı varlıkları faktör analizine tabii tutulmuştur. Böylece BSC'ın altyapı varlıklarından hangilerinin BSC'ın hangi boyutuna ait olduğu ortaya konmuş ve altyapı varlıkları, ilgili bölümlerde bu sınıflandırmaya göre anlatılmıştır.

Tablo 25 : KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,854
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1163,813
	s.d.	105
	p	0,00

Tablo.25'de görüldüğü gibi, KMO testi %85,4 (0,854)'dür. $0,854 > 0,50$ olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur. Ayrıca Bartlett testi de anlamlıdır. Yani değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. Bu da veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Faktör sayısı için özdeğeri 1'den büyük olan faktörler analize dâhil edilerek uygun faktör sayısına karar verilmiştir. Tablo.26'da özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 4 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %20,976'sını açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %38,207'sini, dört faktör ise toplam varyansın %62,657'sini açıklamaktadır. Buradan elde edilen sonuç da araştırmanın amacı açısından en uygun faktör sayısını vermiştir. Şöyle ki elde edilen faktör sayısı BSC'ın boyutları ile eşit sayıdadır.

Faktör sayısının 4 olarak belirlenebilmesi için gerekli olan değişken sayısının da en az 8 olması gerektiği Mardia vd. (1979:258) tarafından belirtilmiştir⁴⁷⁹. Bilindiği üzere yapılan literatür araştırması ve anket soruları neticesinde tarafımızdan tespit edilen altyapı varlıklarının sayısı, diğer bir ifade ile altyapı değişkenlerinin sayısı 15 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla elde ettiğimiz sonuç son derece anlamlıdır ve seçilen altyapı varlıkları da son derece isabetlidir.

Tablo 26 : Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Değişken	Özdeğer İstatistiği			Faktör Yükleri			Döndürülmüş Faktör Yükleri		
	Toplam	Varyans Oranı	Birikimli Varyans Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Birikimli Varyans Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Birikimli Varyans Oranı
1	5,198	34,653	34,653	5,198	34,653	34,653	3,146	20,976	20,976
2	1,891	12,607	47,260	1,891	12,607	47,260	2,585	17,231	38,207
3	1,308	8,721	55,981	1,308	8,721	55,981	2,270	15,131	53,339
4	1,001	6,676	62,657	1,001	6,676	62,657	1,398	9,318	62,657
5	0,877	5,849	68,506						
6	0,731	4,872	73,378						
7	0,692	4,611	77,988						
8	0,617	4,113	82,101						
9	0,477	3,181	85,282						
10	0,462	3,083	88,365						
11	0,410	2,732	91,097						
12	0,385	2,569	93,667						
13	0,353	2,355	96,021						
14	0,324	2,158	98,179						
15	0,273	1,821	100,000						

Rotasyonun amacı: Yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmektir. Tablo.27’de döndürülmüş faktör matrisi görülmektedir.

⁴⁷⁹ Altunışık vd., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, s.223.

Tablo 27 : Döndürülmüş Faktör Matrisi

Altyapı Varlıkları	Faktör Yükleri			
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör
A11	0,789	0,114	4,311E-02	4,482E-02
A14	0,768	4,128E-02	0,175	0,186
A13	0,675	9,391E-02	0,302	0,355
A7	0,602	0,190	0,308	-0,205
A12	0,526	0,459	0,206	2,973E-02
A4	0,129	0,821	-9,663E-03	0,170
A5	2,037E-02	0,757	0,140	-1,611E-02
A6	0,472	0,642	0,155	-0,202
A2	5,109E-03	0,600	7,123E-02	0,216
A3	0,348	0,463	-0,148	0,373
A9	5,071E-02	8,210E-02	0,879	0,142
A10	0,290	0,182	0,738	0,137
A8	0,528	-5,280E-02	0,645	-1,011E-02
A1	-1,932E-03	0,152	0,158	0,814
A15	0,338	0,129	0,424	0,484

Tablo.27’de dört faktör ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları verilmiştir. Faktör yükleri göz önüne alınarak; Tablo.27’de birinci faktör altında; (A11), (A14), (A13), (A7), (A12) değişkenlerinin birinci faktör üyesi, (A4), (A5), (A6), (A2), (A3) değişkenlerinin ikinci faktör üyesi; (A9), (A10), (A8) değişkenlerinin üçüncü faktör üyesi; (A1), (A15) değişkenlerinin de dördüncü faktör üyesi oldukları görülmüştür. Değişkenler açık adlarıyla yazıldığında;

Faktör 1

- A11 : Enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri,
A14 : İnsan Kaynakları,
A13 : Yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri,
A7 : Organizasyon kültürü,
A12 : Dokümantasyon yönetimi.

Faktör 2

- A4 : Kurum imajı ve kimliği,
A5 : Marka,
A6 : Sosyal sorumluluk,

- A2 : Entelektüel mülkiyet,
A3 : Müşteri ilişkileri.

Faktör 3

- A9 : Üretim süreci,
A10 : Kalite kontrol ve yönetim sistemleri,
A8 : Yönetim süreci.

Faktör 4

- A1 : Finansal bilgi,
A15 : Araştırma geliştirme ve iyileştirme teknikleri.

Faktöre yükleme yapan değişkenlerin incelenmesi neticesinde değişkenler arasındaki ortak noktanın belirlenmesi ile faktörlerin isimlendirmesi, BSC'in boyutlarına göre yapılmıştır. Burada da araştırmanın başında ortaya konan araştırma problemi ile analiz sonuçlarının uyum içinde olduğu görülmüştür.

Varimax döndürme yöntemi neticesinde elde edilen dört faktörün çözümünde ise yapılan değerlendirme şu şekildedir. Birinci faktörde toplanan altyapı varlıklarında öğrenme ve gelişme, ikinci faktörde müşteri ilişkileri, üçüncü faktörde iç süreçler, dördüncü faktörde ise finansal ilişkiler ile ilgili temalar ön plana çıkmıştır.

Yukarıda verilen açıklamalar neticesinde de faktörlerin adlandırılması yapıldığında birinci faktörün BSC'in öğrenme ve gelişme boyutu; ikinci faktörün BSC'in müşteri boyutu; üçüncü faktörün BSC'in iç süreçler boyutu; dördüncü faktörün de BSC'in finansal boyutunun altyapı varlığı olduğu görülmektedir.

5.13.2.3 BSC'in Boyutlarına Verilen Önem ve BSC'in Boyutlarının Ölçüm Sıklığı

BSC'in boyutlarına verilen önem ile bunların ölçüm sıklığının paralellik gösterip göstermediğini belirlemek maksadıyla; önemlilik düzeyinin ve ölçüm sıklığının ortalamaları ANOVA analizi ile karşılaştırılmıştır.

5.13.2.3.1 BSC'in Boyutlarına Verilen Önem

BSC'in dört boyutuna aynı derecede önem verilip verilmediğini belirlemek maksadıyla aşağıdaki önerme hipotez testi ile test edilmiştir.

H₀₃ : Yöneticilerin BSC'in dört boyutuna verdiği önem arasında fark yoktur.

Yapılan ANOVA analizi sonucuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, alternatif hipotez kabul edilmiştir. (F=10,180, p=0,000). Diğer bir ifade ile işletmelerde BSC'in dört boyutuna aynı derecede önem verilmemektedir.

BSC'in her bir boyutuna verilen önem ortalamalarının karşılaştırılması ile ilgili ANOVA analizi sonuçları Tablo.28, Tablo.29 ve Tablo.30'da görülmektedir.

Tablo 28 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

BSC Boyutları	N	Ort.	s.s.
Finansal	238	4,4601	0,56580
Müşteri	237	4,2217	0,56866
İç süreçler	237	4,3966	0,66524
Öğrenme ve gelişme	238	4,2197	0,56491
Toplam	950	4,3246	0,60118

Tablo 29 : ANOVA Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arasında	10,726	3	3,575	10,180	0,000
Gruplar içinde	332,259	946	0,351		
Toplam	342,985	949			

Tablo 30 : Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

BSC Boyutları	Finansal	Müşteri	İç süreçler	Öğrenme ve gelişme
Finansal		*		*
Müşteri	*		*	
İç Süreçler		*		*
Öğrenme ve gelişme	*		*	

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo.30 incelendiğinde, finansal boyut (ortalama= 4,4601) ile iç süreçler boyutunun (ortalama=4,3966) benzer özellikler gösterdiği; müşteri boyutu (ortalama=4,2217) ile öğrenme ve gelişme boyutunun (ortalama=4,2197) da kendi aralarında benzer özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; işletmelerde en fazla finansal boyuta önem verilmekte, iç süreçler boyutuna müşteri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutuna verilen önemden daha fazla önem verilmektedir.

5.13.2.3.2 BSC'in Dört Boyutlarının Ölçüm Sıklığı

İşletmelerde BSC'in dört boyutunun aynı sıklıkta ölçülüp ölçülmediğini belirlemek için aşağıdaki önerme hipotez testi ile test edilmiştir.

H₀₄ : Yöneticilerin BSC'in dört boyutunu ölçme sıklığı arasında fark yoktur.

ANOVA analizi sonucuna göre, 0,05 anlamlılık düzeyinde, alternatif hipotez kabul edilmiştir. (F=41,619, p=0,000). Diğer bir ifade ile BSC'in dört boyutu aynı sıklıkla ölçülmemektedir.

BSC'in her bir boyutunun ölçüm sıklık ortalamalarının karşılaştırılması ile ilgili ANOVA analizi sonuçları Tablo.31, Tablo.32 ve Tablo.33'de görülmektedir

Tablo 31 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

BSC Boyutları	N	Ort.	s.s.
Finansal	235	3,7485	0,75915
Müşteri	235	3,0873	0,80133
İç süreçler	235	3,6025	0,73982
Öğrenme ve gelişme	234	3,0703	0,99732
Toplam	939	3,3775	0,88283

Tablo 32 : ANOVA Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arasında	86,123	3	28,708	41,619	0,000
Gruplar içinde	644,942	935	0,690		
Toplam	731,065	938			

Tablo 33 : Çoklu Karşılaştırmalı Tukey Testi Sonuçları

BSC Boyutları	Finansal	Müşteri	İç süreçler	Öğrenme ve gelişme
Finansal		*		*
Müşteri	*		*	
İç Süreçler		*		*
Öğrenme ve gelişme	*		*	

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığı gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo.33 incelendiğinde, öğrenme ve gelişme boyutu (ortalama= 3,0703) ile müşteri boyutunun (ortalama=3,0873) benzer özellikler gösterdiği; iç süreçler boyutu (ortalama=3,6025) ile finansal boyutun (ortalama=3,7485) da kendi aralarında benzer özellikler gösterdiği görülmektedir. Buna göre; işletmeler tarafından en fazla finansal boyuta ait ölçütler kullanılmakta, iç süreçlere ait ölçütler öğrenme ve gelişme boyutu ile müşteri boyutu ölçütlerinden daha fazla kullanılmaktadır.

5.13.2.4 BSC’ın Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ve BSC’ın Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı

Yöneticilerin, BSC’ın boyutlarına ait altyapı varlıklarına ne kadar önem verdiği sorulmuştur. Ayrıca yöneticilerin altyapı varlıklarına verdiği önemi uygulamaya koyup koyamadığını belirlemek amacı ile her bir altyapı varlığı için 3’er adet performans ölçütü belirlenmiştir. Altyapı varlıklarının önemli olup olmadığı ve altyapı varlıklarına ait ölçütlerin ne sıklıkla ölçüldüğü sorulmuştur.

Her bir altyapı varlığının önemlilik düzeyinin ve kullanım sıklığının ortalamaları belirlenmiştir. Anketi cevaplayanlara altyapı varlıklarına verdiği önemi belirtmesi maksadıyla aşağıdaki seçenekler sunulmuştur.

- Çok önemli,
- Önemli,
- Ne önemli ne önemsiz,
- Kısmen önemli,
- Önemli değil.

Alınan cevaplar değerlendirilirken; 1,50 ve altı oranların “önemli değil”, 1,51-2,50 arası oranların “kısmen önemli”, 2,51-3,50 arası oranların “ne önemli ne önemsiz”, 3,51-4,50 arası oranların “önemli”, 4,51-5,00 arası oranların da “çok önemli” seçeneğine rastgeldikleri kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerde altyapı varlıklarının ne sıklıkla ölçüldüğü aşağıdaki seçeneklerden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

- Her zaman,
- Sık sık,
- Ara sıra,
- Seyrek,
- Hiçbir zaman.

Sıklık ifadelerin kapsadığı zaman dilimi ise; “her zaman” ifadesinin 1-3 aylık; “sık sık” ifadesinin 3-6 aylık, “ara sıra” ifadesinin 6-12 aylık; “seyrek” ifadesinin 1 yıl ve üstü bir zaman dilimini kapsadığı belirtilmiştir.

Alınan cevaplar değerlendirilirken; 1,50 ve altı oranların “hiçbir zaman”, 1,51-2,50 arası oranların “seyrek”, 2,51-3,50 arası oranların “ara sıra”, 3,51-4,50 arası oranların “sık sık”, 4,51-5,00 arası oranların da “her zaman” seçeneğine rastgeldikleri kabul edilmiştir.

Her bir altyapı varlığının önemlilik düzeyinin ve ölçüm sıklığının ortalaması kullanılarak;

- Önem veriliyor - sık ölçülüyor,
- Önem veriliyor - sık ölçülüyor,
- Önem verilmiyor - sık ölçülüyor,
- Önem verilmiyor - sık ölçülüyor,

şeklinde sınıflandırması yapılmıştır.

Bu sınıflandırma, BSC’nin altyapı varlıklarına önem verme durumunun ne kadar uygulamaya koyulabildiğini belirlemek maksadıyla yapılmıştır. Önemli görüldüğü halde sık ölçülmeyen ve önem verilmediği halde sık ölçülen performans ölçütleri ile ilgili bir sorun olduğu değerlendirilmiş ve bu sorunlu alanlara yöneticilerin dikkati çekilmiştir.

İşletmelerde BSC’nin uygulanabilmesi için kullanılması gereken ve araştırmaya konu olan her bir altyapı varlığı ile bu altyapı varlıklarının ölçülmesinde kullanılabilecek ölçütler gruplara ayrılmış olarak Tablo.34’de gösterilmiştir.

Tablo 34 : BSC'ın Altyapı Varlıkları ve BSC'ın Altyapı Varlıklarına Ait Ölçütler

Altyapı Varlıkları	Performans Ölçütleri
FİNANSAL BİLGİ	Gelirlerdeki yüzdesel artış oranı
	Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı
	İşlem birim maliyeti
ENTELEKTÜEL MÜLKİYET	Bir dönemde elde edilen entelektüel mülkiyet haklarının sayısı
	Yeni fikir ve patentlerin sayısı
	Ekonomik değeri olan hakların toplam mülkiyet haklarına oranı
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE GERİYE BİLGİ AKIŞI	Tatmin olan müşteri yüzdesi
	Mevcut müşterilere yapılan satışların oransal değişimi
	Yeni müşteri sayısı
KURUM İMAJI VE KİMLİĞİ	İşletmede gerçekleştirilen sosyal faaliyetlerin sayısı
	İmaja yönelik reklâmların süresi
	Çalışanların müşteriye davranışlarını ölçen denetçilerin puanları
MARKA	Müşterilerin marka tercihlerini ölçen anketler
	Marka ürünlerinin satışından elde edilen kar artışı
	Marka yaratmak için yapılan yatırımlar
SOSYAL SORUMLULUK	Markaya biçilen değerdeki değişim
	Sosyal, kültürel ve sportif amaçlı faaliyetler
	Doğal çevrenin korunmasına yapılan yatırım
ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ	Toplum eğitime yönelik yatırımlar
	Kalite standartlarına dayalı sertifika sayısı
	İşletmedeki takımların sayısı
YÖNETİM SÜRECİ	Personelin eğitimi ve yetiştirilmesi için harcanan süre
	Çalışan tatmini
	Stratejik görevlerin karşılanma oranı
ÜRETİM SÜRECİ	Belirli dönemlerde yapılan toplantı sayısı
	Siparişin gerçekleşme süresi
	Yeni ürün gelirleri
KALİTE KONTROL VE YÖNETİM SİSTEMLERİ	Üretim süresi verimliliği (işleme süresi / toplam üretim süresi)
	Enformasyon teknolojisine yapılan yatırımlar
	Müşteri bilgilerine doğrudan bağlanabilen satış / hizmet personelinin yüzdesi
ENFORMASYON TEKNOLOJİSİ VE AĞ SİSTEMLERİ	Enformasyon teknolojisi okuryazarlığı
	Elektronik ortamda yapılan veri alış verişi
	Elektronik tartışma gruplarının sayısı
DOKÜMANTASYON YÖNETİMİ	Networka kayıtlı kullanıcı sayısı
	Intranetteki belge sayısı
	Bilgi ve belge isteklerine etkin erişim

Tablo 34 (Devam): BSC’ın Altyapı Varlıkları ve BSC’ın Altyapı Varlıklarına Ait Ölçütler

YÖNETİM FELSEFESİ VE YÖNETİM TEKNİKLERİ	Belge üretiminde kullanılan ortam sayısı
	Kullanılan modern yönetim yaklaşımları
	Adli kovuşturmalar
İNSAN KAYNAKLARI	Birden fazla işlev için eğitim alan çalışan sayısı
	Çalışan başına yapılan öneri sayısı
	Çalışanların ortalama eğitim süresi
AR-GE VE İYİLEŞTİRME TEKNİKLERİ	Toplam Ar-ge yatırımları
	Ar-ge’de çalışan personel sayısı
	Üniversiteler ile kurulan ilişki sayısı

5.13.2.4.1 Finansal Boyuta Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ve Finansal Boyuta Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı

“BSC’ın Altyapı Varlıklarının BSC’ın Boyutları ile İlişkisi” bölümünde Finansal boyut ile ilgili iki adet altyapı varlığı belirlenmiştir. Bunlar;

- Finansal bilgi ile
- Ar-ge ve iyileştirme teknikleridir.

Organizasyonel performansın ölçümünde, BSC’ın finansal boyutuna ait altyapı varlıkları için seçilen ölçütler aşağıda belirtilmiştir.

Finansal bilgi ile ilgili olarak;

- Gelirlerdeki yüzdesel artış oranı,
- Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı,
- İşlem birim maliyeti.

Ar-ge ve iyileştirme teknikleri ile ilgili olarak;

- Toplam Ar-ge yatırımları,
- Ar-ge’de çalışan personel sayısı,
- Üniversiteler ile kurulan ilişki sayısının ne sıklıkla ölçüldüğü sorulmuştur:

Finansal boyuta ait altyapı varlıklarına verilen önem ve finansal boyuta ait altyapı varlıklarının ölçüm sıklığı Tablo.35’de gösterilmiştir.

Finansal boyuta ait altyapı varlıklarına verilen önemin ortalaması 4,46145, ölçüm sıklığının ortalaması 3,7299’dur.

Yöneticiler, BSC’ın finansal boyutuna önem verdiklerini, bu boyutun altyapı varlıklarını da sık sık ölçtüklerini belirtmektedir.

Tablo 35 : Finansal Boyuta Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ve Finansal Boyuta Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı

	ÖNEMLİLİK		ÖLÇÜM SIKLIĞI	
	Ortalama	s.s.	Ortalama	s.s.
Finansal Bilgi	4,7288	0,54828	-	-
Gelirlerdeki yüzdesel artış oranı	-	-	4,6767	0,75235
Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı	-	-	4,3362	0,91589
İşlem birim maliyeti	-	-	4,6800	0,76462
Ortalama	-	-	4,5643	
Ar-ge ve İyileştirme Teknikleri	4,1941	0,83634	-	-
Toplam Ar-ge yatırımları	-	-	3,1455	1,36383
Ar-ge’de çalışan personel sayısı	-	-	3,0455	1,46426
Üniversiteler ile kurulan ilişki sayısı	-	-	2,4955	1,39183
Ortalama	-	-	2,8955	-
ORTALAMA	4,46145		3,7299	

Finansal boyutun altyapı varlıklarından “finansal bilgi” yöneticiler için çok önemlidir ve bunlara ait ölçütler “her zaman” kullanılmaktadır. Finansal boyutun altyapı varlıklarından araştırma ve geliştirme ile iyileştirme teknikleri yöneticiler tarafından önemli görülmesine rağmen bunlara ait ölçütler ara sıra kullanılmaktadır. İşletmelerin bilgi üretiminde başvurulacak en önemli kurumlardan biri olan üniversitelerle “seyrek” olarak ilişki kurmaları dikkat çekici bir konudur.

5.13.2.4.2 Müşteri Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ve Müşteri Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı

Faktör analizi neticesinde müşteri boyutu ile ilgili 5 adet altyapı varlığı belirlenmiştir. Bunlar;

- Kurum imajı ve kimliği,
- Marka,
- Entelektüel mülkiyet,
- Sosyal sorumluluktur,
- Müşteri ilişkileri ve geriye bilgi akışıdır.

Organizasyonel performansın ölçümünde, BSC'ın müşteri boyutuna ait altyapı varlıkları için seçilen ölçütler aşağıda belirtilmiştir.

Kurum imajı ve kimliği ile ilgili olarak;

- İşletmelerde gerçekleştirilen sosyal faaliyetlerin sayısı,
- İmaja yönelik reklamların süresi,
- Çalışanların müşteriye davranışlarını ölçen denetçilerin puanları.

Marka ile ilgili olarak;

- Müşterilerin marka tercihlerini ölçen anketler,
- Marka ürünlerinin satışından elde edilen kar artışı,
- Marka yaratmak için yapılan yatırımlar.

Entelektüel mülkiyetle ilgili olarak;

- Bir dönemde elde edilen entelektüel mülkiyet haklarının sayısı,
- Yeni fikir ve patentlerin sayısı,
- Ekonomik değeri olan hakların toplam maliyet haklarına oranı.

Sosyal sorumlulukla ilgili olarak;

- Markaya biçilen değerdeki değişim,
- Sosyal, kültürel ve sportif amaçlı faaliyetler,
- Doğal çevrenin korunmasına yapılan yatırım.

Müşteri ilişkileri ile ilgili olarak;

- Tatmin olan müşteri yüzdesi,
- Mevcut müşterilere yapılan satışların oransal değişimi,
- Yeni müşteri sayısının ne sıklıkla ölçüldüğü sorulmuştur.

Müşteri boyutu altyapı varlıklarına verilen önem ve müşteri boyutuna ait altyapı varlıklarının ölçüm Tablo.36'da gösterilmiştir.

Müşteri boyutuna ait altyapı varlıklarına verilen önemin ortalaması 4,2153, ölçüm sıklığının ortalaması 3,0626'dır.

Yöneticiler, BSC'ın müşteri boyutuna önem verdiklerini, bu boyutun altyapı varlıklarını da sık sık ölçtüklerini belirtmektedir.

Yöneticiler, müşteri boyutunun altyapı varlıklarından; müşteri ilişkileri ile kurum imajı ve kimliğinin çok önemli olduğunu belirtmektedir. Ancak müşteri ilişkilerine ait ölçütler sık sık, kurum imajı ve kimliğine ait ölçütler ise ara sıra kullanılmaktadır. BSC'ın müşteri boyutunun altyapı varlıklarından marka ve sosyal sorumluluk yöneticiler tarafından önemli görülmekte, ancak bunlara ait ölçütler ara sıra kullanılmaktadır. Entelektüel mülkiyet ise ne önemli ne önemsiz olarak değerlendirilmekte ve buna ait ölçütler ara sıra kullanılmaktadır.

Tablo 36 : Müşteri Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ve Müşteri Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı

	ÖNEMLİLİK		ÖLÇÜM SIKLIĞI	
	Ortalama	s.s.	Ortalama	s.s.
Kurum imajı ve kimliği	4,5190	0,67386	-	-
İşletmede gerçekleştirilen sosyal faaliyetlerin sayısı	-	-	3,0476	1,13918
İmaja yönelik reklâmların süresi	-	-	2,9224	1,43303
Çalışanların müşteriye davranışlarını ölçen denetçilerin puanları	-	-	2,7297	1,32122
Ortalama	-	-	2,8999	-
Marka	4,3882	0,85936	-	-
Müşterilerin marka tercihlerini ölçen anketler	-	-	2,7306	1,28346
Marka ürünlerinin satışından elde edilen kar artışı	-	-	3,3318	1,67758
Marka yaratmak için yapılan yatırımlar	-	-	2,8311	1,50343
Ortalama	-	-	2,9645	-
Entelektüel Mülkiyet	3,4716	1,11423	-	-
Bir dönemde elde edilen entelektüel mülkiyet haklarının sayısı	-	-	2,5342	1,22754
Yeni fikir ve patentlerin sayısı	-	-	2,6637	1,26569
Ekonomik değeri olan hakların toplam mülkiyet haklarına oranı	-	-	2,5674	1,32336
Ortalama	-	-	2,5884	-
Sosyal Sorumluluk	4,0254	0,82474	-	-
Markaya biçilen değerdeki değişim	-	-	2,4795	1,32141
Sosyal, kültürel ve sportif amaçlı faaliyetler	-	-	2,7888	1,16339
Doğal çevrenin korunmasına yapılan yatırım	-	-	2,7904	1,31779
Ortalama	-	-	2,6862	-
Müşteri İlişkileri	4,6723	0,54604	-	-
Tatmin olan müşteri yüzdesi	-	-	3,8658	1,12837
Mevcut müşterilere yapılan satışların oransal değişimi	-	-	4,4670	0,91328
Yeni müşteri sayısı	-	-	4,1894	1,14222
Ortalama	-	-	4,1740	-
ORTALAMA	4,2153		3,0626	

5.13.2.4.3 İç Süreçler Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ve İç Süreçler Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı

Faktör analizi neticesinde iç süreçler boyutu ile ilgili 3 adet altyapı varlığı belirlenmiştir. Bunlar:

- Üretim süreçleri,
- Kalite kontrol ve yönetim sistemleri ile
- Yönetim sürecidir.

BSC'in iç süreçler boyutu ile ilgili işletmelerin performansının ölçülmesinde belirlenen altyapı varlıkları için seçilen ölçütler aşağıda belirtilmiştir.

Üretim süreçleri ile ilgili olarak;

- Belirli dönemlerde yapılan toplantı sayısı,
- Siparişin gerçekleşme süresi,
- Yeni ürün gelirleri.

Kalite kontrol ve yönetim sistemleri ile ilgili olarak;

- Üretim süresi verimliliği (işleme süresi / toplam üretim süresi),
- Enformasyon teknolojisine yapılan yatırımlar,
- Müşteri bilgilerine doğrudan bağlanabilen satış / hizmet personelin yüzdesi.

Yönetim süreci ile ilgili olarak;

- Personelin eğitimi ve yetiştirilmesi için harcanan süre,
- Çalışan tatmini,

- Stratejik görevlerin karşılanma oranının ne sıklıkla ölçüldüğü sorulmuştur.

İç süreçler boyutu altyapı varlıklarına verilen önem ve iç süreçler boyutuna ait altyapı varlıklarının ölçüm sıklığı Tablo.37'de gösterilmiştir.

İç süreçler boyutuna ait altyapı varlıklarına verilen önemin ortalaması 4,4029, ölçüm sıklığının ortalaması 3,6099'dur.

Yöneticiler, BSC'ın iç süreçler boyutuna önem verdiklerini, bu boyutun altyapı varlıklarını da sık sık ölçtüklerini belirtmektedir.

Tablo 37 : İç Süreçler Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ve İç Süreçler Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı

	ÖNEMLİLİK		ÖLÇÜM SIKLIĞI	
	Ortalama	SS	Ortalama	SS
Üretim Süreçleri	4,3550	0,96660	-	-
Belirli dönemlerde yapılan toplantı sayısı	-	-	3,2356	1,69099
Siparişin gerçekleşme süresi	-	-	4,4537	1,09355
Yeni ürün gelirleri	-	-	3,9955	1,25875
Ortalama	-	-	3,8949	-
Kalite Kontrol ve Yönetim Sistemleri	4,4681	0,72357	-	-
Üretim süresi verimliliği	-	-	4,1956	1,29110
Enformasyon teknolojisine yapılan yatırımlar	-	-	3,4017	1,13369
Müşteri bilgilerine doğrudan bağlanabilen satış / hizmet personelinin yüzdesi	-	-	3,1538	1,53263
Ortalama	-	-	3,5837	-
Yönetim Süreci	4,3856	0,67764	-	-
Personelin eğitimi ve yetiştirilmesi için harcanan süre	-	-	3,8889	1,06265
Çalışan tatmini	-	-	3,0558	0,98758
Stratejik görevlerin karşılanma oranı	-	-	3,1091	1,27387
Ortalama	-	-	3,3512	-
ORTALAMA	4,4029		3,6099	

İç süreçler boyutunun altyapı varlıklarının tamamı yöneticiler tarafından önemli görülmekte ancak, iç süreçler boyutuna ait altyapı varlıklarından üretim süreçleri ile kalite kontrol ve yönetim sistemlerine ait ölçütler sık sık, yönetim süreçlerine ait ölçütler ise ara sıra kullanılmaktadır.

5.13.2.4.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ile Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı

Faktör analizi neticesinde öğrenme ve gelişme boyutu ile ilgili 5 adet altyapı varlığı belirlenmiştir. Bunlar;

- Enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri,
- İnsan kaynakları,
- Dokümantasyon yönetimi,
- Organizasyon kültürü ile
- Yönetim felsefesi ve yönetim teknikleridir.

BSC'in öğrenme ve gelişme boyutu ile ilgili işletmelerin performansının ölçülmesinde belirlenen altyapı varlıkları için seçilen ölçütler aşağıda belirtilmiştir.

Enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri ile ilgili olarak;

- Enformasyon teknolojisi okuryazarlığı,
- Elektronik ortamda yapılan veri alış verişi,
- Elektronik tartışma gruplarının sayısı.

İnsan kaynakları ile ilgili olarak;

- Birden fazla işlev için eğitim alan çalışan sayısı,
- Çalışan başına yapılan öneri sayısı,
- Çalışanların ortalama eğitim süresi.

Dokümantasyon yönetimi ile ilgili olarak;

- Networka kayıtlı kullanıcı sayısı,
- İntranetteki belge sayısı,
- Bilgi ve belge isteklerine etkin erişim.

Organizasyon kültürü ile ilgili olarak;

- Toplum eğitime yönelik yatırımlar,
- Kalite standartlarına dayalı sertifika sayısı,
- İşletmedeki takımların sayısı.

Yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri ile ilgili olarak;

- Belge üretiminde kullanılan ortam sayısı,
- Kullanılan modern yönetim yaklaşımları,
- Adli kovuşturmaların ne sıklıkla ölçüldüğü sorulmuştur.

Öğrenme ve gelişme boyutuna ait altyapı varlıklarına verilen önem ile öğrenme ve gelişme boyutuna ait altyapı varlıklarının ölçüm sıklığı Tablo.38’de gösterilmiştir.

Öğrenme ve gelişme boyutuna ait altyapı varlıklarına verilen önemin ortalaması 4,2221, ölçüm sıklığının ortalaması 3,0240’dır.

Yöneticiler, BSC’in öğrenme ve gelişme boyutuna önem verdiklerini belirtmekte ancak bu boyutun altyapı varlıklarını sık ölçmemektedirler.

Tablo 38 : Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarına Verilen Önem ile Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait Altyapı Varlıklarının Ölçüm Sıklığı

	ÖNEMLİLİK		ÖLÇÜM SIKLIĞI	
	Ortalama	SS	Ortalama	SS
Enformasyon Teknolojisi ve Ağ Sistemleri	4,3277	0,66593	-	-
Enformasyon teknolojisi okuryazarlığı	-	-	2,6744	1,48388
Elektronik ortamda yapılan veri alış veriş	-	-	3,1689	1,61132
Elektronik tartışma gruplarının sayısı	-	-	2,2570	1,48049
Ortalama	-	-	2,7001	-
İnsan Kaynakları	4,3908	0,78127	-	-
Birden fazla işlev için eğitim alan çalışan sayısı	-	-	3,2064	1,36735
Çalışan başına yapılan öneri sayısı	-	-	3,1390	1,40252
Çalışanların ortalama eğitim süresi	-	-	3,6520	1,18528
Ortalama	-	-	3,3324	-
Dokümantasyon Yönetimi	4,0127	0,79617	-	-
Networka kayıtlı kullanıcı sayısı	-	-	3,5946	1,49132
İntranetteki belge sayısı	-	-	2,7844	1,52531
Bilgi ve belge isteklerine etkin erişim	-	-	3,0648	1,59810
Ortalama	-	-	3,1479	-
Organizasyon Kültürü	4,1617	0,72753	-	-
Toplum eğitime yönelik yatırımlar	-	-	2,8578	1,27028
Kalite standartlarına dayalı sertifika sayısı	-	-	3,4115	1,21240
İşletmedeki takımların sayısı	-	-	3,0226	1,30886
Ortalama	-	-	3,0973	-
Yönetim Felsefesi ve Yönetim Teknikleri	4,2179	0,83354	-	-
Belge üretiminde kullanılan ortam sayısı	-	-	2,7488	1,61789
Kullanılan modern yönetim yaklaşımları	-	-	2,8443	1,45691
Adli kovuşturmalar	-	-	2,9349	1,46786
Ortalama	-	-	2,8426	-
ORTALAMA	4,2221		3,0240	

Yöneticiler, BSC'ın öğrenme ve gelişme boyutunun altyapı varlıklarına ait ölçütleri ara sıra kullanmaktadır.

5.13.3 BSC Kullanımı ile İlgili Elde Edilen Veriler

Araştırmanın bu bölümünde, BSC kullanan işletmeler ile BSC kullanmayı düşünen işletmelerin oranı belirlenmiştir. BSC yöntemini kullanan işletmelerin BSC ile ilgili görüşleri, BSC yöntemini kullanmayan işletmelerin de gelecekte bu yöntemi kullanma konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Ayrıca BSC yöntemini bazı birimlerinde kullanan işletmelere, bu birimlerin hangi birimler olduğunu belirtmeleri de istenmiştir. BSC yöntemini kullanan işletmeler ile BSC yöntemini kullanmayı düşünen işletmelerin profili çıkarılmıştır. Ayrıca BSC yöntemini kullanan işletmelerdeki uygulamalar hakkında yöneticilerin görüşleri alınmış ve bu yöntemin yöneticilerin beklentilerini ne ölçüde karşıladığı belirlenmiştir.

5.13.3.1 BSC Kullanımı

Araştırmaya göre işletmelerin %17,64'ü BSC'ı tüm birimlerinde, %4,62'si ise bazı birimlerinde kullanmaktadır. Dolayısıyla BSC kullanan işletmelerin oranı %22,26'dır. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin %6,72'sinde BSC'ın projesi tamamlanmış ve uygulamaya başlama aşamasına gelmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin %69,32'si BSC'ı hiç kullanmamıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin 4'ünde (%1,68) de BSC uygulaması bırakılmıştır.

BSC yönteminin kullanımı Tablo.39'da verilmiştir.

Tablo 39 : BSC Kullanımı

İşletmenizde BSC kullanıyor musunuz?	Frekans	Yüzdesi
Hiç kullanmadık	165	69,32
Uygulamıştık ama bıraktık	4	1,68
Projesi tamamlandı, uygulamaya yeni başlayacağız	16	6,72
İşletmemizin bazı birimlerinde kullanıyoruz	11	4,62
İşletmemizin tüm birimlerinde kullanıyoruz.	42	17,64
Toplam	238	100

Coşkun⁴⁸⁰ (2005), yapmış olduğu araştırmada; Türk işletmelerinin %18,69'unda BSC yönteminin kullanıldığını, %2,80'inde BSC projesinin tamamlandığını, %59,81'inde BSC'in hiç kullanılmadığını, 1 işletmede ise, BSC'in uygulamasının bırakıldığını tespit etmiştir. Aradan çok kısa bir süre geçmiş olmasına rağmen BSC kullanımındaki artış dikkat çekicidir.

5.13.3.2 BSC Uygulaması ile İlgili Görüşler

BSC yöntemini kullanan işletmelerin bu yöntemle ilgili görüşlerini öğrenmek maksadıyla “İşletmenizdeki BSC uygulaması ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılıyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Yöneticilerin BSC ile ilgili olarak katılıp katılmadıklarını belirtmeleri istenen ifadeler aşağıda belirtilmiştir:

- BSC kullanan birimlerimiz diğer birimlerden daha etkin çalışıyor,
- BSC sağlıklı olarak kullanılamaz, çünkü gerekli bilgileri elde etmek zordur,
- BSC uygulaması çok zordur ve faydası çok azdır,
- Kalite uygulamalarımız, BSC ile uyumludur,
- BSC sonuçları ile ödüllendirme sistemimiz doğrudan bağlantılıdır,
- Çalışanlar için belirlenen hedefler BSC ile uyumlu olarak belirlenmektedir,

⁴⁸⁰ Coşkun, s.94.

- BSC sonuçlarını şirket stratejilerini oluştururken dikkate alıyoruz.
- BSC işletmemize beklediğimizden çok daha fazla faydası oldu,
- BSC uygulamasını diğer işletmelere öneririz.

Anketi cevaplandıranlardan, görüşlerini aşağıdaki seçeneklerden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir:

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Fikrim yok
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

Alınan cevaplar değerlendirilirken; 1,50 ve altı oranların “hiç katılmıyorum”, 1,51-2,50 arası oranların “katılmıyorum”, 2,51-3,50 arası oranların “fikrim yok”, 3,51-4,50 arası oranların “katılıyorum”, 4,51-5,00 arası oranların da “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine rast geldikleri kabul edilmiştir

Yöneticilerin BSC uygulaması ile ilgili görüşlerinin ortalaması ve standart sapması Tablo.40’da gösterilmiştir.

Anketi cevaplandıranların BSC ile ilgili düşüncelerini öğrenmeye yönelik alınan cevaplardan; 4’ünün ortalaması 4,00 ve üzerindedir, 3’üne verilen cevapların ortalaması 3,50 ve 4,00 arasındadır. Verilen cevapların 2’sinin ortalaması 2,00’in altında çıkmıştır.

Tablo 40 : BSC Uygulaması ile İlgili Görüşler

Görüşler	N	Ort.	s.s.
BSC kullanılan birimlerimiz diğer birimlerden daha etkin çalışıyor.	63	3,8571	0,87726
BSC sağlıklı olarak kullanılamaz, çünkü gerekli bilgileri elde etmek zordur.	68	1,7500	0,65506
BSC uygulaması çok zordur ve faydası çok azdır	67	1,7015	0,55089
Kalite uygulamalarımız, BSC ile uyumludur.	68	4,0882	0,78674
BSC sonuçları ile ödüllendirme sistemimiz doğrudan bağlantılıdır.	66	3,6515	1,05964
Çalışanlar için belirlenen hedefler BSC ile uyumlu olarak belirlenmektedir.	64	4,1250	0,91721
BSC sonuçlarını şirket stratejilerini oluştururken dikkate alıyoruz.	70	4,3714	0,76464
BSC işletmemize beklediğimizden çok daha fazla faydası oldu	66	3,8333	0,75617
BSC uygulamasını diğer işletmelere öneririz.	69	4,3333	0,65679

Bu bölümdeki BSC ile ilgili genel görüşlerin geçerliliğini belirlemek için hipotez testi yapılmış, H_0 'ın alt hipotezleri aşağıdaki şekilde yazılmıştır.

H_0 : $\mu \leq 3,50$

H_1 : $\mu > 3,50$ (Alternatif Hipotez)

Aşağıdaki önermeler alternatif hipotez olarak ele alınmış ve “tek örneklem t testi” yöntemi kullanılarak test edilmiştir:

1. Önerme: “BSC kullanılan birimler diğer birimlerden daha etkin çalışmaktadır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

2. Önerme: “BSC sağlıklı olarak kullanılamaz, çünkü gerekli bilgileri elde etmek zordur” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

3. Önerme: “BSC sonuçları şirket stratejileri oluşturulurken dikkate alınmaktadır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

4. Önerme: “BSC yöntemini diğer işletmelere öneririz” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

5. Önerme: “BSC’ın, işletmeye beklenenden daha fazla faydası olmaktadır” görüşü yöneticilerin tamamı için geçerlidir.

Tablo.41’de BSC kullanımı ile ilgili hipotez testlerinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 41 : BSC Uygulaması ile İlgili Görüşlerin Test Sonuçları

Önermeler	N	Ort.	s.s.	t değeri	Sonuç
1. Önerme	63	3,8571	0,87726	3,231	Kabul
2. Önerme	68	1,7500	0,65506	-22,030	Red
3. Önerme	70	4,3714	0,76464	9,535	Kabul
4. Önerme	69	4,3333	0,65679	10,539	Kabul
5. Önerme	66	3,8333	0,75617	3,581	Kabul

Anlamlılık düzeyi: 0,01

Yapılan hipotez testi sonuçlarına göre BSC kullanan işletmelerde; BSC kullanılan birimler diğer birimlerden daha etkin çalışmaktadır, BSC sonuçları şirket stratejileri oluşturulurken dikkate alınmaktadır ve BSC’ın faydası beklenilenden çok daha fazla olmuştur. Bu işletmeler gerekli bilgileri elde etmenin zor olmasından dolayı BSC’ın sağlıklı olarak kullanılamayacağı görüşüne katılmamışlardır. Ayrıca BSC kullanan işletmelerin yöneticileri BSC’ı diğer işletmelere de önermektedirler.

5.13.3.3 BSC Kullanılan İşletme Birimleri

BSC yöntemini 42 işletme tüm birimlerinde kullanmakta, 11 işletme de bazı birimlerinde kullanmaktadır. BSC’ı bazı birimlerinde kullanan işletmelere “İşletmenizde BSC kullanıyor musunuz?” sorusunda; cevabın “bazı birimlerimizde kullanıyoruz” olması durumunda, bu birimlerin hangi birimler olduğunun belirtilmesi istenmiştir. BSC’ı bazı birimlerinde kullanan işletmelerden; 1’i insan kaynakları biriminde, 1’i hem insan kaynakları hem de kalite kontrol biriminde, 1’i üretim biriminde, 1’i pazarlama ve dağıtım biriminde kullandığını belirtmiştir.

BSC'ı bazı birimlerinde kullanan işletmelerin hangi birimlerinde BSC'ın kullanıldığına dair soruya verilen cevaplar Tablo.42'de gösterilmiştir.

Tablo 42 : BSC Kullanılan İşletme Birimleri

Birimler	Frekans	Yüzdesi
İnsan Kaynakları	2	18
Kalite kontrol	1	9
Üretim	1	9
Pazarlama ve Dağıtım	1	9
Diğer	6	54
Toplam	11	100

5.13.3.4 BSC Yöntemini Kullanmayan İşletmelerin Gelecekte BSC Yöntemini Kullanma Konusundaki Görüşleri

BSC yöntemini kullanmayan işletmelere gelecekte bu yöntemi kullanmayı düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Bu maksatla işletmelere “Daha önce işletmenizde hiç BSC yöntemini kullanmadıysanız; gelecekte BSC yöntemini kullanmayı düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir.

BSC yöntemini kullanmayan işletmelerin gelecekte BSC yöntemini kullanma konusundaki görüşleri Tablo.43'de gösterilmiştir.

Tablo 43 : BSC Yöntemini Kullanmayan İşletmelerin Gelecekte BSC Yöntemini Kullanma Konusundaki Görüşleri

İşletmenizde BSC kullanmıyorsanız, gelecekte kullanmayı düşünüyor musunuz?	N	%
Evet, çok kısa vadede kullanmayı düşünüyoruz.	13	8,0
Evet, uzun vadede kullanmayı düşünüyoruz.	47	29,0
Bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadığım için bir yorum yapamam	55	34,0
Hayır, kullanmayı düşünmüyoruz; çünkü mevcut performans yönetim sistemimizden memnunuz.	40	24,7
Hayır, kullanmayı düşünmüyoruz; bize çok faydalı olmayacağını düşünüyorum	7	4,3
Toplam	162	100

BSC yöntemini kullanmayan işletmelerden 60'ı (%37,0) gelecekte BSC yöntemini kullanmayı planlandığını belirtmiştir. Bunlardan 13'ü (%8,0) çok kısa vadede, 47'si (%29,0) ise uzun vadede BSC yöntemini kullanmayı planlamaktadır. Anketi cevaplandıran yöneticilerden 55'i (%34,0) bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtmekte, 40'ı (%24,7) mevcut performans yönetim sisteminden memnun olduğunu, 7'si (%4,3) ise kendilerine çok faydalı olmayacağını düşündüklerini belirtmiştir.

Coşkun⁴⁸¹ (2005), yaptığı araştırmada; işletmelerin %25'inde BSC kullanımının planlandığını tespit etmiştir. Bu oranın %37'e çıkmış olması işletmelerin mevcut performans ölçümlerinden memnun olmadığı, yeni bir performans ölçüm sistemi olan BSC hakkında daha çok bilgilendiği ve bu sistemin kendileri için uygun bir yöntem olarak değerlendirme yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Coşkun'un yapmış olduğu araştırmada; BSC yöntemi hakkında yöneticilerin %39,71'i bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadığı için yorum yapamayacağını bildirmişken, bu oran %34,0'a, benzer bir şekilde aynı çalışmada BSC yöntemini kendilerine faydalı olmayacağı düşüncesiyle kullanmayı düşünmeyen işletmelerin oranı %4,41'den %4,3'e düşmüştür.

5.13.3.5 BSC Kullanımından Beklentiler

BSC yöntemini uygulayan ve BSC yöntemini uygulamayı planlayan işletmelerin yöneticilerine, "BSC yöntemini seçerken ondan beklentiniz aşağıdakilerden hangisi/hangileri idi? (Önem derecesine göre sıralayınız.)" sorusu yöneltilmiştir.

BSC kullanımında yöneticilerin beklentileri Tablo.44'de gösterilmiştir.

⁴⁸¹ Coşkun, s.95.

Tablo 44 : BSC Kullanımından Beklentiler

BSC yöntemini seçerken ondan beklentiniz aşağıdakilerden hangisi/hangileri idi?	N	Yüzde
Organizasyonu stratejilerimizle aynı yöne yönlendirmek	43	18,1
Organizasyonel sinerji oluşturmak	15	6,3
Stratejik bir yönetim sistemi kurmak	8	3,4
Stratejilerimizin planlama ve bütçeleme ile bağını kurmak	7	2,9
Stratejik hedefler koymak	22	9,2
Stratejik öncelikleri belirlemek	8	3,4
Çalışanları stratejilerimizle aynı yöne yönlendirmek	7	2,9

Alınan cevaplara göre; yöneticilerin BSC kullanımından birinci derecede beklentisi; organizasyonu organizasyonun stratejisi ile aynı yöne yönlendirmektir. Önem derecesine göre diğer beklentiler ise; stratejik hedefler koymak, organizasyonel sinerji oluşturmak, stratejik bir yönetim sistemi kurmak ve stratejik öncelikleri belirlemek şeklinde tespit edilmiştir.

Yöneticiler, BSC kullanımındaki diğer beklentilerini; hedeflerle yönetim, verimliliği artırmak, bireysel performansı ölçmek, hedefleri finansal sonuçlarla ilişkilendirmek, hedeflere nerelerde ulaşıldığını saptamak olarak belirtmişlerdir.

5.13.3.6 BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin Profilleri

Bu bölümde, BSC'ı tüm birimlerinde kullanan 42 işletme ile BSC'ı bazı birimlerinde kullanan 11 işletme olmak üzere toplam 53 işletme ve BSC'ın projesini tamamlayarak gelecekte BSC kullanmayı düşünen 16 işletme, BSC'ı kısa vadede kullanmayı düşünen 13 işletme ile BSC'ı uzun vadede kullanmayı düşünen 47 işletmenin aşağıdaki kriterlere göre dağılımı belirlenmiştir:

- İlk 500 içindeki sıraları,
- Sahiplik yapısı,
- Faaliyet gösterdikleri sektörler,
- Bulundukları bölge.

Projesi tamamlanan, BSC'ı bazı birimlerinde kullandıkları halde kısa veya uzun vadede BSC kullanmayı planladıklarını belirten işletmeler de vardır. Analizlerde; kısa vadede ve uzun vadede BSC kullanmayı düşünen işletmeler örneğin projesini tamamlamış ve kısa vadede kullanmayı düşündüğünü belirtmiş ise bu işletme projesi tamamlandı bölümünde değerlendirilmiş, kısa vadede kullanmayı planlıyoruz bölümünde değerlendirmeye alınmamıştır.

5.13.3.6.1 BSC Yöntemini Kullanan Kullanmayı Düşünen İşletmelerin İlk 500 İçindeki Sayısı

BSC yöntemini tüm birimlerinde ve bazı birimlerinde kullanan işletmeler ile BSC yönteminin projesinin tamamlandığı işletmelerin ilk 500'deki sıralarına bakıldığında; en yüksek oranın, ilk 200 diliminde yer alan işletmelerde olduğu görülmüştür. Bu işletmelerin; 20'sinde (%15,50) BSC işletmenin tüm birimlerinde kullanılırken, 7'sinde (%5,42) bazı birimlerinde kullanılmaktadır. İlk 200'de yer alan işletmelerin 10'unda (%7,75) projesi tamamlanmış, 5'i (%3,87) kısa vadede, 19'u (%14,72) da uzun vade de kullanmayı planlamaktadır. Bu durum, BSC'ın kendisinden beklenen faydayı sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir yaklaşım da; BSC'ın büyük işletmelerde sağlıklı kullanılabileceğidir. Ancak BSC'ın küçük ve orta ölçekli işletmelerde de başarı ile kullanıldığına dair örneklerin bulunması birinci yorumun daha isabetli olduğunu düşündürmektedir.

BSC yöntemini kullanan, BSC projesi tamamlanmış, BSC'ı kısa vadede ve uzun vadede kullanmayı düşünen işletmelerin ilk 500 işletme arasındaki sayıları Tablo.45'de gösterilmiştir.

Tablo 45 : BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin İlk 500 İçindeki Sayısı

Sıra	Kullanan		Projesi Tamam	Kullanmayı Düşünen	
	Bütün Birimlerde	Bazı Birimlerde		Kısa Vadede	Uzun Vadede
1-100	7	4	7	2	15
101-200	13	3	3	3	4
201-300	4	3		3	10
301-400	9	1	2	1	14
401-500	8		3	3	1
Bilinmeyen	1		1	1	3
Toplam	42	11	16	13	47

İlk 500 sıralamasında; BSC kullanan ve kullanmayı düşünen işletmelerin; 1-100'üncü sıradaki oranı %27,13, 101-200'üncü sıradaki oranı %20,15, 201-300'üncü sıradaki oranı %15,50, 301-400'üncü sıradaki oranı %20,93, 401-500'üncü sıradaki oranı %11,62'dir.

5.13.3.6.2 BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin Sahiplik Yapısı

BSC yöntemini kullanan ve kullanmayı düşünen işletmelerin sahiplik yapısına göre dağılımı Tablo.46'da gösterilmiştir.

Tablo 46 : BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin Sahiplik Yapısı

Sahiplik Yapısı	Kullanan		Projesi Tamam	Kullanmayı Düşünen	
	Bütün Birimlerde	Bazı Birimlerde		Kısa Vadede	Uzun Vadede
Yerli (%100)	27	7	11	12	34
Yerli payı %50'den fazla	8	1	2	1	7
Yerli payı %50'den az	3	2	1		3
Yabancı (%100)	4	1	2		3
Toplam	42	11	16	13	47

BSC yöntemini kullanan ve kullanmayı düşünen işletmelerin sahiplik yapısına bakıldığında; tamamıyla yerli 169 işletmeden 34'ünde (%20,11) BSC kullanıldığı, 11'inde (%6,50) projesinin tamamlandığı, 46 (%27,21)

işletmede ise BSC kullanımının düşünüldüğü görülmüştür. Yerli işletmelerde BSC kullanan ve BSC'ı kullanmayı düşünen yerli işletmelerin oranı %53,84'dür.

Tamamı ile yabancı 22 işletmenin 5'inde (%22,72) BSC kullanılmakta, 2'sinde (%9,09) projesi tamamlanmış, 3'ünde (%13,63) ise uzun vadede BSC kullanımı planlanmaktadır. BSC'ı kullanan ve BSC'ı kullanmayı düşünen yabancı işletmelerin oranı %45,45'dir.

Araştırmaya katılan yerli yabancı ortaklığı 42 işletmeden 14'ünde (%33,33) BSC kullanılmakta, 3 (%7,14) işletmede BSC'ın projesi tamamlanmış, 11 (%26,19) işletmede ise BSC kullanılması düşünülmektedir. Yerli-yabancı ortaklığı sermayeye ait işletmelerden BSC kullanan ve BSC'ı kullanmayı düşünen işletmelerin oranı %66,66'dır.

Bu oranlar da sahiplik yapısı yerli, yabancı veya yerli-yabancı ortaklığı fark etmeden tüm işletmelerin BSC ile ilgilendiklerini göstermektedir.

5.13.3.6.3 BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin Sektörleri

BSC yöntemini kullanan ve kullanmayı düşünen işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre dağılımı Tablo.47'de gösterilmiştir.

BSC kullanan ve kullanmayı düşünen işletmelerin; ambalaj sektöründe 4 (%3,1), bilişim sektöründe 7 (%5,4), cam-seramik sektöründe 5 (%3,8), çimento sektöründe 7 (%5,4), demir-çelik sektöründe 6 (%4,6), elektrik-elektronik sektöründe 6 (%4,6), enerji-petrol sektöründe 4 (%3,1), gıda-içecek sektöründe 18 (%13,9), ilaç sektöründe 6 (%4,6), inşaat ve inşaat malzemeleri sektöründe 2 (%1,5), kimya sektöründe 3 (%2,3), kuyumculuk sektöründe 1 (%0,7), lastik sektöründe 2 (%1,5), makine sektöründe 9 (%6,9), metal sektöründe 7 (%5,4), otomotiv sektöründe 12 (%9,3), tekstil-konfeksiyon sektöründe 11 (%8,5), telekomünikasyon sektöründe 1 (%0,7),

ticaret-hizmet sektöründe 6 (%4,6), turizm sektöründe 1 (%0,7), ağaç-orman sektöründe 1(%0,7), perakende sektöründe 6 (%4,6), plastik sektöründe 1 (%0,7), basın sektöründe 1 (%0,7), gübre sektöründe 1 (%0,7) sayı ve oranında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 47 : BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin Sektörleri

Sektör	Tamamında Kullanan	Bazı Birimlerinde Kullanan	Projesi Tamamlanan	Kısa Vadede Düşünen	Uzun vadede Düşünen
Ambalaj	2			1	1
Bilişim	3	1			3
Cam-Seramik	2			2	1
Çimento	2	1			4
Demir-Çelik	2	1			3
Elektrik-elektronik	2			1	3
Enerji-Petrol	2		1		1
Gıda-İçecek	4	1	2	4	7
İlaç	1		2		3
İnşaat ve İnşaat Malzemeleri	2				
Kimya	2	1			
Kuyum	1				
Lastik			1		1
Maden					1
Makine	5		1		3
Metal	3		1	2	1
Otomotiv	5	2	1		4
Tekstil-konfeksiyon		1	4	2	4
Telekomünikasyon					1
Ticaret-Hizmet	2			1	3
Turizm	1				
Ağaç-Orman		1			
Perakende		2	2		2
Plastik					1
Basın					1
Gübre	1				
Toplam	42	11	16	13	47

Coşkun (2005) yapmış olduğu araştırmada maden sektöründe ve otomotiv sektöründeki bulunan işletmelerde BSC kullanımına rastlamamış, ancak otomotiv sektöründeki işletmelerin %36,36'sının BSC kullanılmasının düşünüldüğünü belirlemiştir.

Tablo.47'de de görüldüğü üzere, BSC farklı alanlarda faaliyet gösteren birçok işletme tarafından kullanılmaktadır.

5.13.3.6.4 BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin Bulunduğu Bölge

BSC'ı kullanan ve BSC'ı kullanmayı düşünen işletmelerin bulunduğu bölgelere göre dağılımı Tablo.48'de gösterilmiştir.

Tablo 48 : BSC Yöntemini Kullanan ve Kullanmayı Düşünen İşletmelerin Bulunduğu Bölge

Bölge	Kullanan		Projesi Tamam	Kullanmayı Düşünen	
	Bütün Birimlerde	Bazı Birimlerde		Kısa Vadede	Uzun Vadede
Marmara	27	9	12	7	28
Ege	5	2		2	4
İç Anadolu	6		2	1	9
Akdeniz	2		1		1
Karadeniz	1			2	2
Doğu Anadolu	1				1
Toplam	42	11	15	12	45

BSC yöntemini kullanan ve kullanmayı düşünen işletmelerin hangi bölgelerde olduğuna bakıldığında; BSC kullanım oranının Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde en yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

5.14 BSC YÖNTEMİNİ KULLANAN İŞLETMELER İLE BSC YÖNTEMİNİ KULLANMAYAN İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde; BSC yöntemini kullanan 53 işletme ile BSC yöntemini kullanmayan 185 işletme karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma, BSC'in boyutlarına ve BSC'in altyapı varlıklarına verilen önem ile BSC'in boyutlarının ve BSC'in altyapı varlıklarının ölçüm sıklığı açısından yapılmıştır. Bu karşılaştırmada "bağımsız iki örneklem için t testi" kullanılmıştır.

BSC yöntemini kullanan ve BSC yöntemini kullanmadıkları halde BSC'in boyutlarından ve ölçütlerinden faydalanan (bundan sonraki bölümlerde BSC kullanmayan işletmeler olarak adlandırılmıştır) işletmelerde, BSC'in boyutlarının her birinde kullanılan ölçütlerin önemlilik ve ölçüm sıklıklarının ortalamaları ANOVA analizi yardımı ile ayrı ayrı karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmaların amacı, BSC'in boyutlarına aynı derecede önem verilip verilmediğini tespit etmek ve BSC'in boyutlarına ait ölçütlerin verilen önem ile paralellik gösterip göstermediğini belirlemektir. Daha sonra aynı işlem, BSC'in altyapı varlıkları için de yapılmıştır.

5.14.1 BSC Yöntemini Kullanan İşletmelerde BSC'in Boyutlarına Verilen Önem

BSC kullanan işletmelerde BSC'in dört boyutuna aynı derecede önem verilip verilmediğini belirlemek için aşağıdaki önerme hipotez testi ile test edilmiştir.

H₀₆ : BSC kullanan işletmelerde, BSC'in dört boyutuna da aynı derecede önem verilmektedir.

Yapılan ANOVA analizi sonucuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, H₀₆ reddedilmiştir. (F=4,721, p=0,03). Diğer bir ifade ile BSC kullanan işletmelerde BSC'in dört boyutuna aynı derecede önem verilmemektedir.

Tablo.49, Tablo.50 ve Tablo.51’de her bir boyuttaki performans ölçütlerinin önemlilik düzeylerinin ortalamalarının karşılaştırılması ile ilgili ANOVA analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 49 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

BSC Boyutları	N	Ortalama	s.s.
Finansal	53	4,5189	,45954
Müşteri	53	4,1396	,67435
İç süreçler	53	4,4371	,61170
Öğrenme ve gelişme	53	4,2528	,54229
Toplam	212	4,3371	,59261

Tablo 50 : ANOVA Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arasında	4,724	3	1,575	4,721	,003
Gruplar içinde	69,377	208	,334		
Toplam	74,101	211			

Tablo 51 : Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

BSC Boyutları	Finansal	Müşteri	İç süreçler	Öğrenme ve gelişme
Finansal		*		
Müşteri	*		*	
İç Süreçler		*		
Öğrenme ve gelişme				

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığı gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo.51 incelendiğinde; finansal boyut (ortalama=4,5189), ile iç süreçler boyutunun (ortalama=4,4371), aralarında benzer özellikler gösterdiği, bununla birlikte müşteri boyutu (ortalama=4,1396) ile öğrenme ve gelişme boyutunun (ortalama=4,2528) da aralarında benzer özellikler gösterdiği; yine finansal boyut ile öğrenme ve gelişme boyutunun, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutlarının da aralarında benzer özellikler gösterdiği görülmektedir. BSC kullanan işletmeler tarafından en fazla finansal boyut ile iç süreçler

boyutuna önem verilmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu ile müşteri boyutu da bu işletmeler tarafından önemli olarak değerlendirilmektedir.

5.14.2 BSC Yöntemini Kullanmadıkları Halde BSC'ın Boyutlarından Faydalanan İşletmelerde BSC'ın Boyutlarına Verilen Önem

BSC yöntemini kullanmadıkları halde, BSC'ın boyutlarından faydalanan işletmelerde, BSC'ın dört boyutuna da aynı derecede önem verilip verilmediğini belirlemek için aşağıdaki önerme hipotez testi ile test edilmiştir.

H₀₇ : BSC yöntemini kullanmadıkları halde BSC'ın boyutlarından faydalanan işletmelerde, BSC'ın dört boyutuna da aynı derecede önem verilmektedir.

Yapılan ANOVA analizi sonucuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, H₀₇ reddedilmiştir. (F=6,389, p=0,000). Diğer bir ifade ile BSC yöntemini kullanmadıkları halde BSC'ın boyutlarından faydalanan işletmelerde, BSC'ın dört boyutuna aynı derecede önem verilmemektedir. Tablo.52, Tablo.53 ve Tablo.54'de her bir boyuttaki performans ölçütlerinin önemlilik düzeylerinin ortalamalarının karşılaştırılması ile ilgili ANOVA analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 52 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

BSC Boyutları	N	Ortalama	s.s.
Finansal	185	4,4432	,59277
Müşteri	184	4,2454	,53413
İç süreçler	184	4,3850	,68101
Öğrenme ve gelişme	185	4,2102	,57231
Toplam	738	4,3210	,60397

Tablo 53 : ANOVA Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arasında	6,842	3	2,281	6,389	,000
Gruplar içinde	261,999	734	,357		
Toplam	268,841	737			

Tablo 54 : Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

BSC Boyutları	Finansal	Müşteri	İç süreçler	Öğrenme ve gelişme
Finansal		*		*
Müşteri	*			
İç Süreçler				*
Öğrenme ve gelişme	*		*	

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığı gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo.54 incelendiğinde, finansal boyut (ortalama=4,4432) ve iç süreçler boyutunun (ortalama=4,3850) aralarında benzer özellikler gösterdiği; bununla birlikte müşteri boyutu (ortalama=4,2454) ile öğrenme ve gelişme boyutunun (ortalama=4,2102) da aralarında benzer özellikler gösterdiği, yine müşteri boyutu ile iç süreçler boyutunun da aralarında benzer özellikler gösterdiği görülmektedir. BSC kullanmayan işletmeler tarafından en fazla BSC'ın finansal boyutu ile iç süreçler boyutuna önem verilmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu ile müşteri boyutu ise bu işletmeler tarafından önemli olarak değerlendirilmektedir.

5.14.3 BSC Yöntemini Kullanan İşletmeler ile BSC Yöntemini Kullanmadıkları Halde BSC'ın Altyapı Varlıklarından Faydalanan İşletmelerde BSC'ın Altyapı Varlıklarına Verilen Önem

BSC yöntemini kullanan işletmeler ile BSC yöntemini kullanmadıkları halde BSC'ın altyapı varlıklarına verdikleri öneme göre işletmelerin karşılaştırılması için aşağıdaki önerme hipotez testi ile test edilmiştir.

H₀₈ : BSC kullanan işletmelerde de BSC kullanmayan işletmelerde de BSC'ın altyapı varlıklarına verilen önem arasında fark yoktur.

BSC yöntemini kullanan işletmeler ile BSC yöntemini kullanmayan işletmelerin BSC'ın altyapı varlıklarına verdikleri öneme göre karşılaştırılması Tablo.55'de verilmiştir.

Tablo 55 : BSC Kullanan ve BSC Kullanmayan İşletmelerin BSC'ın Altyapı Varlıklarına Verdikleri Öneme Göre Karşılaştırılması

Altyapı Varlıkları	BSC Kullanan		BSC Kullanmayan		t	s.d.	p
	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.			
Finansal bilgi	4,8679	0,39408	4,6902	0,57897	2,097	235	0,037
Ar-ge ve iyileştirme teknikleri	4,1538	0,80158	4,2000	0,85211	-0,349	235	0,727
Kurum imajı ve kimliği	4,3585	0,83423	4,5598	0,61556	-1,927	235	0,055
Marka	4,3208	0,95623	4,3967	0,83646	-0,564	235	0,573
Entelektüel mülkiyet	3,2549	1,23034	3,5196	1,08794	-1,488	228	0,138
Sosyal sorumluluk	4,0189	0,90915	4,0164	0,79473	0,019	234	0,985
Müşteri ilişkileri	4,7115	0,60509	4,6557	0,53097	0,648	233	0,518
Üretim süreci	4,2941	1,04488	4,3778	0,94636	-0,544	229	0,587
Kalite kontrol ve yönetim sistemleri	4,4717	0,74946	4,4725	0,71820	-0,007	233	0,994
Yönetim süreçleri	4,5283	0,54079	4,3443	0,70832	1,749	234	0,082
Enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri	4,2642	0,71120	4,3462	0,65305	-0,788	233	0,431
İnsan kaynakları	4,5849	0,63349	4,3297	0,81055	2,113	236	0,036
Dokümantasyon yönetimi	3,9057	0,88283	4,0492	0,76517	-1,160	234	0,247
Organizasyon kültürü	4,2692	0,68928	4,1257	0,73421	1,261	233	0,209
Yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri	4,2400	0,82214	4,2120	0,83873	0,211	232	0,833

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Analiz sonuçlarına göre; BSC yöntemini kullanan işletmeler ile BSC yöntemini kullanmayan işletmelerde 0,05 anlamlılık düzeyinde finansal bilgiye verilen önem ile insan kaynaklarına verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır. BSC kullanan işletmelerde finansal bilgi (Ort.=4,8679) ve insan kaynaklarına (Ort.=4,5849) BSC kullanmayan işletmelerden daha fazla önem verilmektedir.

5.14.4 BSC Yöntemini Kullanan İşletmelerde BSC'in Boyutlarının Ölçüm Sıklığı

BSC kullanan işletmelerde BSC'in dört boyutunun aynı sıklıkta ölçülüp ölçülmediğini belirlemek için aşağıdaki önerme hipotez testi ile test edilmiştir.

H₀₉ : BSC kullanan işletmelerde BSC'in dört boyutu da aynı sıklıkta ölçülmektedir.

Yapılan ANOVA analizi sonucuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, H₀₉ reddedilmiştir. (F=9,297, p=0,000). Diğer bir ifade ile BSC kullanan işletmelerde BSC'in dört boyutu aynı sıklıkta ölçülmemektedir. Tablo.56, Tablo.57, ve Tablo.58'de her bir boyuttaki performans ölçütlerinin ölçüm sıklığının ortalamalarının karşılaştırılması ile ilgili ANOVA analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 56 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

BSC Boyutları	N	Ortalama	s.s.
Finansal	53	3,7730	,78531
Müşteri	53	3,1813	,87143
İç süreçler	53	3,4113	,85849
Öğrenme ve gelişme	53	2,8598	1,12270
Toplam	212	3,3063	,97102

Tablo 57 : ANOVA Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arasında	23,523	3	7,841	9,297	,000
Gruplar içinde	175,424	208	,843		
Toplam	198,947	211			

Tablo 58 : Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

BSC Boyutları	Finansal	Müşteri	İç süreçler	Öğrenme ve gelişme
Finansal		*		*
Müşteri	*			
İç Süreçler				*
Öğrenme ve gelişme	*		*	

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığı gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo.58 incelendiğinde, öğrenme ve gelişme boyutu (ortalama= 2,8598) ve müşteri boyutunun (ortalama=3,1813) aralarında benzer özellikler gösterdiği; bununla birlikte finansal boyut (ortalama=3,7730) ve iç süreçler boyutunun (ortalama=3,4113) aralarında benzer özellikler gösterdiği yine müşteri boyutu ile iç süreçler boyutunun da aralarında benzer özellikler gösterdiği görülmektedir. BSC kullanan işletmeler tarafından en fazla finansal boyuta ait ölçütler kullanılmakta, iç süreçlere ait ölçütler öğrenme ve gelişme boyutu ile müşteri boyutu ölçütlerinden daha fazla kullanılmaktadır.

5.14.5 BSC Yöntemini Kullanmadıkları Halde BSC'ın Ölçütlerinden Yararlanan İşletmelerde BSC'ın Boyutlarının Ölçüm Sıklığı

BSC yöntemini kullanmadıkları halde BSC'ın ölçütlerinden yararlanan işletmelerin BSC'ın boyutlarını aynı sıklıkta ölçüp ölçmediğini belirlemek için aşağıdaki önerme hipotez testi ile test edilmiştir

H₀₁₀ : BSC kullanmadıkları halde BSC'ın ölçütlerinden yararlanan işletmelerde BSC'ın dört boyutunun ölçüm sıklıkları arasında fark yoktur.

Yapılan ANOVA analizi sonucuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, H₀₁₀ reddedilmiştir. (F=35,056, p=0,000). Diğer bir ifade ile BSC kullanmayan işletmelerde BSC'ın dört boyutundaki ölçütler aynı sıklıkla ölçülmemektedir. Tablo.59, Tablo.60 ve Tablo.61'de her bir boyuttaki performans ölçütlerinin ölçüm sıklıklarının ortalamalarının karşılaştırılması ile ilgili ANOVA analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 59 : Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

BSC Boyutları	N	Ortalama	s.s.
Finansal	182	3,7414	,75343
Müşteri	182	3,0599	,78017
İç süreçler	182	3,6582	,69429
Öğrenme ve gelişme	181	3,1319	,95211
Toplam	727	3,3982	,85501

Tablo 60 : ANOVA Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arasında	67,396	3	22,465	35,056	,000
Gruplar içinde	463,336	723	,641		
Toplam	530,732	726			

Tablo 61 : Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

BSC Boyutları	Finansal	Müşteri	İç süreçler	Öğrenme ve gelişme
Finansal		*		*
Müşteri	*		*	
İç Süreçler		*		*
Öğrenme ve gelişme	*		*	

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığı gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) sonuçlarına ilişkin Tablo.61 incelendiğinde, öğrenme ve gelişme boyutu (ortalama= 3,1319) ve müşteri boyutunun (ortalama=3,0599) benzer özellikler gösterdiği; bununla birlikte iç süreçler boyutu (ortalama=3,6582) ve finansal boyutun da (ortalama=3,7414) farklı bir grup oluşturduğu görülmektedir. BSC kullanmayan işletmeler tarafından da en fazla finansal boyuta ait ölçütler kullanılmakta, iç süreçler boyutuna ait ölçütler öğrenme ve gelişme boyutu ile müşteri boyutu ölçütlerinden daha fazla kullanılmaktadır.

5.14.6 BSC Yöntemini Kullanan İşletmeler ile BSC Yöntemini Kullanmadıkları Halde BSC'ın Altyapı Varlıklarından Faydalanan İşletmelerin BSC'ın Altyapı Varlıklarını Ölçüm Sıklığı

BSC yöntemini kullanan ve BSC yöntemini kullanmayan işletmelerin BSC'ın altyapı varlıklarını ölçme sıklıklarını belirlemek için aşağıdaki önerme hipotez testi ile test edilmiştir.

H₀₁₁ : BSC kullanan işletmelerde de BSC kullanmayan işletmelerde de BSC'ın altyapı varlıkları aynı sıklıkla ölçülmektedir.

Test sonuçları Tablo.62'de verilmiştir.

Tablo 62 : BSC Kullanan ve BSC Kullanmayan İşletmelerin BSC'ın Altyapı Varlıklarını Ölçme Sıklıklarına Göre Karşılaştırılması

Altyapı Varlıkları	BSC Kullanan		BSC Kullanmayan		t	s.d.	p
	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.			
Finansal bilgi	4,6164	0,62154	4,5454	0,57190	0,778	231	0,437
Ar-ge ve iyileştirme teknikleri	2,8633	1,39227	2,9209	1,20173	-0,289	225	0,773
Kurum imajı ve kimliği	3,0513	0,97827	2,8713	0,98559	1,162	230	0,247
Marka	3,1215	1,26778	2,9101	1,29538	1,008	224	0,315
Entelektüel mülkiyet	2,6699	1,28603	2,5913	1,11929	0,427	226	0,670
Sosyal sorumluluk	2,7516	1,04831	2,6759	0,89352	0,521	232	0,603
Müşteri ilişkileri	4,1667	0,82578	4,1703	0,86024	-0,027	232	0,978
Üretim süreci	3,5283	1,17157	4,0074	0,86671	-3,245	230	0,001
Kalite kontrol ve yönetim sis.	3,3899	1,07315	3,6352	0,92079	-1,639	231	0,102
Yönetim süreçleri	3,3208	0,81574	3,3562	0,84108	-0,272	233	0,786
Enformasyon teknolojisi	2,3500	1,51083	2,8876	1,32314	-2,453	223	0,015
İnsan kaynakları	3,3733	1,14611	3,3352	1,07220	0,219	225	0,827
Dokümantasyon yönetimi	2,7433	1,40424	3,2905	1,32802	-2,537	223	0,012
Organizasyon kültürü	3,0256	1,02229	3,1243	0,98149	-0,633	231	0,527
Yönetim felsefesi	2,5033	1,35044	2,9566	1,24627	-2,223	221	0,027

Anlamlılık düzeyi: 0,05

Analiz sonuçlarına göre; BSC kullanan işletmeler ile BSC kullanmayan işletmelerde; üretim süreci, enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri, dokümantasyon yönetimi ile yönetim felsefesi ve yönetim tekniklerinin ölçülmesi konusunda anlamlı bir fark vardır. BSC kullanmayan işletmeler; üretim süreci, enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri, dokümantasyon

yönetimi ile yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri ile ilgili ölçütleri BSC kullanan işletmelerden daha fazla kullanmaktadır.

BSC yöntemini kullanan işletmeler ile BSC yöntemini kullanmayan işletmeler en çok finansal bilgiyi ölçmektedirler. BSC'ın altyapı varlıklarından üretim süreci, BSC yöntemini kullanan işletmeler ile BSC yöntemini kullanmayan işletmeler tarafından sık sık ölçülmektedir. Enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri ile yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri BSC kullanan işletmeler tarafından seyrek olarak ölçülürken, BSC kullanmayan işletmeler tarafından ara sıra ölçülmekte, dokümantasyon yönetimi gerek BSC kullanan işletmeler gerekse BSC kullanmayan işletmeler tarafından ara sıra ölçülmektedir.

5.15 BSC KULLANIMLARINA GÖRE İŞLETMELERİN 2005 VE 2006 YILI PERFORMANSININ KARŞILAŞTIRILMASI

BSC'ı bazı birimlerinde kullanan 11 adet işletmenin; 2 adedinin perakende sektöründe, 2 adedinin otomotiv sektöründe, 1 adedinin demir-çelik sektöründe, 1 adedinin çimento sektöründe, 1 adedinin gıda-içecek sektöründe, 1 adedinin ağaç-orman sektöründe, 1 adedinin kimya sektöründe, 1 adedinin tekstil-konfeksiyon sektöründe ve 1 adedinin de bilişim sektöründe bulunduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerden; 4 adedinin 2005 yılındaki ilk 500 işletme arasına giremediği, 2 adedinin de 2006 yılında, 2005 yılındaki sıralarından daha üst seviyelere çıktığı tespit edilmiştir. BSC'ı işletmelerinin bazı birimlerinde kullananların başarı oranı %50 olarak ifade edilebilir.

BSC'ı işletmelerinin tüm birimlerinde kullanan 42 adet işletmenin; 2 adedinin ambalaj sektöründe, 3 adedinin bilişim sektöründe, 2 adedinin cam-seramik sektöründe, 2 adedinin çimento sektöründe, 2 adedinin demir-çelik sektöründe, 2 adedinin elektrik elektronik sektöründe, 2 adedinin enerji-petrol sektöründe, 4 adedinin gıda-içecek sektöründe, 5 adedinin otomotiv sektöründe, 1 adedinin kuyumculuk sektöründe, 3 adedinin metal

sektöründe, 1 adedinin ilaç sektöründe, 1 adedinin gübre sektöründe, 5 adedinin makine sektöründe, 2 adedinin inşaat ve inşaat malzemeleri sektöründe, 2 adedinin ticaret ve hizmet sektöründe, 1 adedinin turizm ve 2 adedinin de kimya sektöründe bulunduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerden 14'ünün 2005 yılında açıklanan ilk 500 işletmede yer almadıkları, 7 adedinin 2005 yılındaki sıralamalarından daha üst seviyelere çıktığı, görülmüştür. BSC'ı işletmelerinin tüm birimlerinde kullananların başarı oranı %50 olarak ifade edilebilir.

BSC'ı daha önce uygulayan ancak, uygulama neticesinde bırakan 4 adet işletmeden; 2 adedi otomotiv, 1 adedi telekomünikasyon, 1 adedi de tekstil-konfeksiyon sektöründe bulunmaktadır. Bu işletmelerin 2005 yılına ait ilk 500'deki sıralamaları ile 2006 yılına ait ilk 500'deki sıralamalarına bakıldığında; telekomünikasyon sektöründeki işletme hariç diğerlerinin sıralamada daha gerilere düştükleri görülmüştür.

6 SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyasında rekabet işletmeler için hayati önem taşımakta, ancak küreselleşen dünya düzeni rekabetin çeşitliliğini arttırmakta, bu durum da rekabeti gün geçtikçe zorlaştırmaktadır. İşletmeler, mevcut talepten daha fazla pay kapmak ve rakiplerinin önüne geçebilmek için daha yüksek performans göstermek zorundadır. Bu nedenle işletmelerin performans odaklı yönetilmesi, ortaya koydukları performansın da sürekli ölçülmesi gerekir. Performans ölçümünde, maddi varlıkların yanında; maddi olmayan varlıkların da değeri dikkate alınmalıdır. İşletmeler, bilançoda yer almayan ancak işletmeyi başarıya ulaştırmada hayati önem taşıyan, işgörenlerin potansiyelinin tam olarak kullanılması, müşterilerin sadakat derecesi, veri tabanı ve sistemleri, işletmenin yüksek kaliteli mamulü, yetenekli personeli gibi değerlere de yatırım yapmalı ve bunları da yönetmelidir.

Yapılan bu araştırma ile altyapı varlıkları, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan nitelikli organizasyonel değerler olarak ele alınmış, BSC'in dört boyutuna ait altyapı varlıkları belirlenmiş, her bir altyapı varlığının BSC'in hangi boyutuna ait olduğu tespit edilmiştir. Bu şekilde bir detaylandırma ile BSC yönteminin daha kolay anlaşılması sağlanmıştır. Örneğin; BSC'in finansal boyutunda kullanılacak ölçütlerin sadece finansal bilgileri içermesi, Ar-ge ve iyileştirme tekniklerinin dikkate alınmaması BSC'in finansal boyutunun, eksik değerlendirilmesine neden olacaktır. Böyle ayrıntılı bir yaklaşım ise işletme yöneticilerinin stratejilerini kapsamlı bir şekilde tanımlamalarını, stratejiyi işgörenlere kolaylıkla aktarmalarını sağlayacaktır.

Yapılan bu araştırmaya işletmelerin katılım oranı %47'dir. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörüne bakıldığında; havacılık ve tütün ürünleri sektörü hariç tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden cevap alınmıştır. Sektöre göre en düşük cevap alınma oranı %30'dur. Araştırmaya katılan işletmelerin %71'i yerli (%100), yerli payı %50'den fazla olan yerli yabancı ortaklığı işletmelerin oranı %11,8, yerli payı %50'den daha az olan yerli yabancı ortaklığı işletmelerin oranı %5,9, yabancı (%100) işletmelerin oranı

ise %9,2'dir. Anketi cevaplandıran kişilerin işletmedeki görevlerine bakıldığında; üst düzey yöneticilerin (genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu başkanı veya yönetim kurulu başkan yardımcısı, yönetim kurulu üyesi, stratejik planlama müdürü) oranı %39,5'dir.

Tez kapsamında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; işletmelerde kurumsal performans ölçümü yapılmasının birinci derecede nedeni; kararların varsayımlara dayalı olarak değil de gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak şeklinde belirlenmiştir. En önemli ikinci ve üçüncü derecedeki nedenler ise işletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek ve işletmede sorunlu alanları ortaya çıkarmak, geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek olarak tespit edilmiştir.

İşletmelerin organizasyonel performans ölçümünde karşılaştıkları en önemli sorun; “ölçmenin çalışanlara ve işletmeye sağlayacağı katkının doğru anlatılamaması” olarak belirlenmiştir. En önemli ikinci ve üçüncü derecede sorunların ise “performans ölçümünün bireysel başarıya yönelmesi, takım bazlı yönetim yapısını desteklememesi” ve “performans ölçüleri ile diğer gözden geçirme süreçlerinin bağlantılı olmaması” şeklindedir. Ayrıca anketi yanıtlayanların belirttikleri sorunlar arasında şunlar da bulunmaktadır; performans ölçüm sisteminin bir ödüllendirme sistemi ile paralelliğinin kurulamaması, verilen hedeflerin ölçülebilecek nitelikte olmaması, şirket hedeflerinin alt seviyelere iletilmesinde sorunlar yaşanması, ölçme kültürünün bulunmaması, katılımın sağlanamaması.

Etkili bir performans ölçümünün dikkate alınması gereken kritik faktörler konusunda yöneticilerin tamamının; ölçütlerin işletmelerin stratejileri doğrultusunda oluşturulması, finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması, ölçütlerin bölümler arasında farklılık gösterebileceğinin dikkate alınması gerektiği gibi BSC'ın özünü de oluşturan bütünleşik bir yaklaşıma sahip olduğu görülmüştür.

Literatür araştırması ve anket soruları ile BSC'in altyapı varlıkları tespit edilmiş, tespit edilen altyapı varlıkları faktör analizine tabii tutularak sınıflandırılmıştır. Böylece BSC'in altyapı varlıklarından hangilerinin BSC'in hangi boyutuna ait olduğu tespit edilmiştir. BSC'in müşteri boyutundaki altyapı varlıklarından entelektüel mülkiyet hariç, BSC'in altyapı varlıkları önemli bulunmuştur.

Yöneticiler, BSC'in altyapı varlıklarına önem verdiklerini belirtmelerine rağmen, bu kriterlerin ölçümünde yeterince hassas olmadıkları gözlemlenmiştir. Diğer bir ifade ile bazı kriterler önemli görüldüğü halde sık ölçülmemektedir.

Finansal boyutun altyapı varlıklarından finansal bilgi çok önemlidir ve bunların ölçümü "her zaman" yapılmaktadır. Ancak finansal boyutun altyapı varlıklarından araştırma ve geliştirme ile iyileştirme teknikleri önemli görülmesine rağmen ara sıra ölçülmektedir. İşletmeler bilgi üretiminde başvurulacak en önemli kurum olan üniversitelerle "seyrek" olarak irtibata geçmektedir.

Yöneticiler, müşteri boyutunun altyapı varlıklarından; müşteri ilişkileri ile kurum imajı ve kimliğinin çok önemli olduğunu belirtmekle beraber; müşteri ilişkilerini sık sık kurum imajı ve kimliğini ise ara sıra ölçmektedirler. Yine BSC'in müşteri boyutunun altyapı varlıklarından marka ve sosyal sorumluluk önemli görülmekle beraber ara sıra ölçülmektedir. Entelektüel mülkiyet ise ne önemli ne önemsiz olarak değerlendirilmekte ve bununla ilgili veriler ara sıra ölçülmektedir.

BSC'in iç süreçler boyutunun altyapı varlıklarının tamamı önemli görülmektedir. Ancak, bu altyapı varlıklarından üretim süreçleri ile kalite kontrol ve yönetim sistemleri sık sık ölçülmekte, yönetim süreçleri ise ara sıra ölçülmektedir.

Yöneticiler, BSC'ın öğrenme ve gelişme boyutunun altyapı varlıklarına önem verdiklerini belirtmelerine rağmen bunları gereğinden az ölçütleri tespit edilmiştir.

BSC'ın dört boyutundaki performans ölçütlerinin önemlilik ve ölçüm sıklıklarının ortalamaları karşılaştırıldığında; en fazla finansal boyuta ve iç süreçler boyutuna önem verildiği ve bu boyutlarla ilgili ölçütlerin daha sık kullanıldığı görülmüştür.

BSC'ın, Türk işletmelerinde de kabul gördüğü ve kullanılmaya başlandığı görülmüştür. İlk 500'de yer alan ve araştırmaya katılan işletmelerin %17,64'ü BSC'ı tüm birimlerinde kullanmakta, %4,62'si ise bazı birimlerinde kullanmaktadır. Dolayısıyla BSC'ı ilk 500 içinde kullanan işletmelerin oranı %22,26'dır. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin %6,72'sinde BSC'ın projesi tamamlanmış ve uygulamaya başlama aşamasına gelmiştir. Coşkun'un (2005) yapmış olduğu araştırmada Türk işletmelerinde BSC kullanım oranı %18,69'dur ve projesi tamamlanmış ve kısa sürede uygulamaya başlama aşamasına gelmiş işletmelerin oranı %2,80'dir. Aradan çok kısa bir süre geçmiş olmasına rağmen bu artış dikkat çekicidir.

BSC'ı kullanan işletmeler BSC kullanan birimlerinin diğer birimlerinden daha etkin çalıştığını belirtmişlerdir. Bu işletmelerde BSC sonuçları işletme stratejileri oluşturulurken dikkate alınmakta ve BSC'ın faydası beklenenden çok daha fazla olmuştur. Bu işletmeler, BSC'ın sağlıklı olarak kullanılamayacağı görüşüne katılmamışlar hatta BSC'ı diğer işletmelere de önermişlerdir.

BSC'ı kullanmayan işletmelerden de %37,0'si bu yöntemi kullanmayı düşündüğü görülmüştür. Bu işletmelerden %8'i çok kısa vadede, %29,0'u ise uzun vadede BSC kullanmayı planladıklarını belirtmişlerdir. Coşkun'un (2005) yapmış olduğu araştırmada BSC hakkında bilgi sahibi olmayan işletme oranı %39,71 iken bu oranın %34'e düşmesi de Türk işletmelerinin BSC'a ilgisinin arttığını göstermektedir.

BSC kullanan ve BSC kullanmayı planlayan işletmelerin bu yöntemi seçmesinde en büyük beklentisi; işletmeyi işletmenin stratejisi ile aynı yöne yönlendirmektir. Diğer beklentiler ise önem derecesine göre; stratejik hedefler koymak, organizasyonel sinerji oluşturmak, stratejik bir yönetim sistemi kurmak ve stratejik öncelikleri belirlemek şeklinde tespit edilmiştir.

BSC'ı tüm birimleri ile bazı birimlerinde kullanan ve BSC projesinin tamamlandığı işletmelerin ilk 500'deki sıralarına bakıldığında; en yüksek oranın, ilk 200 diliminde yer alan işletmelerde olduğu görülmüştür. Bu işletmelerin; 20'sinde (%15,50) BSC işletmenin tüm birimlerinde kullanılırken, 7'sinde (%5,42) bazı birimlerinde kullanılmaktadır. İlk 200'de yer alan işletmelerin 10'unda (%7,75) projesi tamamlanmış, 5'i (%3,87) kısa vadede, 19'u (%14,72) da uzun vade de BSC'ı kullanmayı planlamaktadır.

BSC kullanan ve kullanmayı düşünen işletmelerin sahiplik yapılarına bakıldığında; araştırmaya katılan tamamıyla yerli 169 işletmeden 34'ünde (%20,11) BSC kullanıldığı, 11'inde (%6,50) projesinin tamamlandığı, 46 (%27,21) işletmede ise BSC kullanımının düşünüldüğü görülmüştür. Yerli işletmelerde BSC kullanan ve BSC'ı kullanmayı düşünen yerli işletmelerin toplam oranı %53,84'dür.

Tamamı ile yabancı olan, araştırmaya katılan 22 işletmenin 5'inde (%22,72) BSC kullanılmakta, 2'sinde (%9,09) projesi tamamlanmış, 3'ünde (%13,63) ise uzun vadede BSC kullanımı planlanmaktadır. BSC'ı kullanan ve BSC'ı kullanmayı düşünen yabancı işletmelerin oranı %45,45'dir.

Araştırmaya katılan yerli yabancı ortaklığı 42 işletmeden 14'ünde (%33,33) BSC kullanılmakta, 3 (%7,14) işletmede BSC'ın projesi tamamlanmış olup, 11 (%26,19) işletmede ise BSC kullanılması düşünülmektedir. Yerli-yabancı ortaklığı sermayeye ait işletmelerden BSC kullanan ve BSC'ı kullanmayı düşünen işletmelerin oranı %66,66'dır.

BSC kullanan ve BSC kullanmayı düşünen işletmeler en fazla Marmara Bölgesindedir. İkinci ve üçüncü sırada İç Anadolu Bölgesi ve Ege Bölgesinde bulunan işletmeler yer almaktadır.

BSC kullanan ve kullanmayı düşünen işletmelerin; ambalaj sektöründe 4 (%3,1), bilişim sektöründe 7 (%5,4), cam-seramik sektöründe 5 (%3,8), çimento sektöründe 7 (%5,4), demir-çelik sektöründe 6 (%4,6), elektrik-elektronik sektöründe 6 (%4,6), enerji-petrol sektöründe 4 (%3,1), gıda-içecek sektöründe 18 (%13,9), ilaç sektöründe 6 (%4,6), inşaat ve inşaat malzemeleri sektöründe 2 (%1,5), kimya sektöründe 3 (%2,3), kuyumculuk sektöründe 1 (%0,7), lastik sektöründe 2 (%1,5), makine sektöründe 9 (%6,9), metal sektöründe 7 (%5,4), otomotiv sektöründe 12 (%9,3), tekstil-konfeksiyon sektöründe 11 (%8,5), telekomünikasyon sektöründe 1 (%0,7), ticaret-hizmet sektöründe 6 (%4,6), turizm sektöründe 1 (%0,7), ağaç-orman sektöründe 1 (%0,7), perakende sektöründe 6 (%4,6), plastik sektöründe 1 (%0,7), basın sektöründe 1 (%0,7), gübre sektöründe 1 (%0,7) sayı ve oranında olduğu tespit edilmiştir.

BSC kullanan işletmelerin de BSC kullanmadıkları halde BSC'ın dört boyutunun ölçütlerinden yararlanan işletmelerin de en fazla finansal boyut ile iç süreçler boyutuna önem verdikleri ve bu boyutları daha sık ölçtükleri tespit edilmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutu ile müşteri boyutu da bu işletmeler tarafından önemli olarak değerlendirilmekte, ancak ölçümü ara sıra yapılmaktadır. Bu anlamda işletmelerin üretim odaklı olduğu, maddi olmayan unsurları uygulamaya koyamadıkları görülmüştür. Organizasyonel performansın ölçümünde bir denge sağlanabilmesi için müşteri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutlarına da önem verilmesi ve bu boyutlara ait ölçütlerin geliştirilerek sık ölçümünün sağlanması ile gerekli tedbirler alınmalıdır.

BSC kullanan işletmeler ile BSC kullanmayan işletmeler arasında bir fark bulunamamıştır. Literatürde ve bazı uygulamaların neticesinde, başarılı bir performans ölçümünü işletmeye yerleştirmenin çok da kolay olmadığı

belirtilmiştir. Ayrıca Kaplan ve Norton bir ölçüm sisteminden tam bir verim alınmasının bir kaç yıl sürebileceğini belirtmişlerdir. Bununla ilgili olarak; diğer bir örnek de Nova Scotia Power Şirketinde BSC'nin oluşturulmasının 5 yıl sürdüğü bildirilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticiler yeni bir sistemin kurulması konusunda gerekli sabrı göstermeli, yapılması gereken konularda zaman harcamalı ve bu konuları ertelememelidir.

Türk işletmelerinin, BSC'ı yeni kullanmaya başladıkları veya klasik anlamda pazarlama anlayışına geçemediği, BSC'ı yeni kullanmaya başlayan işletmelerin üretim ve satış yönlü eski alışkanlıklarını devam ettirdiği, BSC'ı henüz organizasyon kültürüne dönüştüremedikleri söylenebilir. Ancak günümüzde üretim ve satış yönlü stratejiler, müşterilerin katılımını sağlamadığından pek işe yaramaz. Kısaca tüketiciyi tatmin ederek kar sağlama diye ifade edilebilen pazarlama anlayışının gelişmesi için BSC kullanan işletmelerin yeni kurulan performans ölçüm sisteminden tam bir verim almak konusunda ümitsizliğe kapılmadan üzerinde çalışmaya devam etmeleri; BSC'ı kullanmayan işletmelerin ise BSC'nin özellikle öğrenme ve gelişme boyutu ile müşteri boyutunu inceleyerek kendi işletmeleri için bu boyutlara ait ölçütler geliştirmeleri ve bu ölçütleri sık ölçmeleri büyük önem arz etmektedir. Özellikle bu boyutlar ile ilgili kullanılabilecek ölçütlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

Müşteri boyutunun altyapı varlıkları da dikkate alınarak kullanılabilecek ölçütler; kurum imajı ve kimliği, marka, entelektüel mülkiyet, sosyal sorumluluk ve müşteri ilişkileri ile ilgili olmalıdır. Bu anlamda; işletmede gerçekleştirilen sosyal faaliyetlerin sayısı, imaja yönelik reklamların süresi, işgörenlerin müşteriye davranışını ölçen denetçilerin puanları, satış iadelerinin oranı, müşterilerin marka tercihlerini ölçen anketler, marka ürünlerinin satışlarından elde edilen kar artışı, marka yaratmak için yapılan yatırımlar, markaların tanınmışlığı, bir dönemde elde edilen entelektüel mülkiyet haklarının sayısı, ekonomik değeri olan hakların toplam mülkiyet haklarına oranı, markaya biçilen değerdeki değişim, doğal çevrenin korunmasına yapılan yatırım, sosyal-kültürel ve sportif amaçlı faaliyetler, yeni

müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi, her bir müşterinin karlılığı, müşteri memnuniyeti, sadakati ve şikayetleri gibi ölçütler kullanılabilir.

Öğrenme ve gelişme boyutunun altyapı varlıkları da dikkate alınarak kullanılacak ölçütler; enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri, insan kaynakları, dokümantasyon yönetimi, örgüt kültürü ile yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri ile ilgili olmalıdır. Bu anlamda; enformasyon teknolojisi okuryazarlığı, elektronik ortamda yapılan veri alış verişi, elektronik tartışma gruplarının sayısı, çalışanların ortalama hizmet süresi, kapsamlı bir personel eğitiminin geliştirilmesi, uzaktan eğitim metotlarının da kullanılması, birden fazla işlev için eğitilen işgören sayısı, işgörenlerin mesleki dernek ve kuruluşlara üyelikleri, işgören başına yapılan öneri sayısı, işgörenlerin ortalama eğitim süresi, networka kayıtlı kullanıcı sayısı, intranetteki belge sayısı, bilgi ve belge isteklerine etkin erişim, çalışma çevresi kalitesi, toplum eğitime yönelik yatırımlar, yapılan toplantı sayısı, kalite standartlarına dayalı sertifika sayısı, işletmedeki takımların sayısı, kullanılan modern yönetim yaklaşımları, adli kovuşturmalar, yönetim kurulunda bağımsız üyelerin görev alması gibi ölçütler kullanılabilir.

İşletmelerin araştırmaya katılım oranının %50'ye yakın olması, Türk işletmelerinin BSC yöntemi ile ilgilendiklerinin bir göstergesidir. Ayrıca hemen hemen tüm sektörlerden yüksek oranlarda cevap alınması ve anketi cevaplandıran kişilerin yaklaşık yarısının üst düzey yönetici olması da bu ilgiyi göstermektedir. Yine anketi cevaplandıran kişilerin büyük bir çoğunluğu araştırmanın sonucu hakkında kendilerine bilgi verilmesini istemişlerdir.

İşletmeler, kararların gerçek verilere dayanılarak alındığından emin olmak, işletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek ve işletmedeki sorunlu alanları ortaya çıkarmak, geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek amacıyla performans ölçümü yaparken; ölçmenin işgörenlere ve işletmeye sağlayacağı katkıları doğru anlatamamak, bireysel başarının ön plana çıkması, performans ölçütlerinin diğer gözden geçirme süreçleri ile bağlantılı olmaması gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Buradan da anlaşılacağı

üzere işletmelerin en büyük problemi, işgörenlere işletmenin stratejisini anlatamamak, süreçler arasında neden-sonuç ilişkisini ortaya koyamamaktan kaynaklanmaktadır.

Organizasyonel performans ölçümünde karşılaşılan sorunların giderilmesinde BSC alternatif bir yönetim yaklaşımıdır. Çünkü BSC'ın ortaya koyduğu ölçütler işletmenin stratejisi ile ilgilidir. BSC, stratejiden üretilen ölçütlerin performans ölçüm sistemine entegre edilmesini ve işletmelerin kendilerine özgü ölçüm sistemi kullanmasını sağlar. Böylece işgörenler için bir anlam ifade eden, işletmenin misyon ve vizyonu ile uyumlu ölçütler oluşturulmuş olur. Bu sayede misyon ve vizyon işgörenler tarafından paylaşılır, paylaşılan misyon ve vizyon da takım bazlı yönetim yapısını destekler. İşletmede mevcut çok sayıdaki ölçütten sadece stratejinin gerçekleştirilmesini sağlayacak, üzerinde fikir birliği sağlanmış, neden-sonuç ilişkileri belirlenmiş en kritik 15-20 ölçüt üzerinde odaklanılması neticesinde de işgörenlerin strateji konusunda tereddütleri ortadan kaldırılmış olur.

Etkili bir performans ölçümü için gerekli olan kriterler ile BSC'ın altyapı varlıkları yöneticiler tarafından önemli görülmektedir. Ancak bu durum, gerekli olan kriterler ile BSC'ın altyapı varlıklarının işletmede mevcudiyetini göstermez. İşletmelerin, BSC'ın altyapı varlıklarına sahip olması, BSC'ın altyapı varlıkları ile ilgili ölçütleri kullanması durumunda geçerlidir. Çünkü mevcut olmayan bir şeyi ölçmek mümkün değildir. Önem verilmeyen bir şey için de ölçütlerin geliştirilmesi mantıklı değildir. İşletmede kullanılan yöntem BSC olmayabilir ancak ölçütlerin varlığı o işletmenin BSC yöntemi açısından altyapı uygunluğunu gösterir.

BSC'ın altyapı varlıkları entelektüel mülkiyet hariç önemli görülmektedir. Ancak entelektüel mülkiyet de diğer altyapı varlıkları kadar önemlidir. Entelektüel mülkiyet, işletmelerin sahip oldukları önemli bilgi varlıklarının mülkiyet haklarını ifade eder. İşletmelerin uzun dönemli ekonomik zenginlik yaratmasında en önemli kaynak entelektüel mülkiyettir. Bilgi çağında istikrarlı bir şekilde bilgi üreten, ürettiği bu bilgiyi işletmenin tüm birimlerine yayabilen,

yeni teknolojilere hızla adapte olabilen işletmeler başarılı olabilir. Bir dönemde elde edilen entelektüel mülkiyet haklarının sayısı, yeni fikir ve patentlerin sayısı, yaratıcılığın değerlendirilerek ödüllendirilmesi entelektüel mülkiyetin ölçümünde kullanılabilecek ölçütlerdir. Burada dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesi de ekonomik değeri olan mülkiyet haklarının performansının belirlenmesi gerektiğidir. İşletmelerin bu konuya daha fazla önem vermeleri geleceklerinin teminatı olacaktır.

Ülke sanayisinin uluslararası alanda rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için mutlaka üniversitelerle işbirliği yapılmalıdır. Teknolojik bilgi üretmek, üründe ve üretim yöntemlerinde yenilikler geliştirebilmek, ürün kalitesini ve standardını yükseltmek, verimliliği artırmak, üretim maliyetlerini düşürmek, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve uygulanabilmesi gibi konular ancak üniversiteler ve araştırma kurumlarının ürettiği bilgi sayesinde olur.

Günümüz şartlarında tüketicilerin beklentilerine uygun olarak tasarlanan ürünlerin talep edilmesi ürün yaşam sürelerini kısaltmakta, ürün çeşitlerinin giderek artmasına neden olmaktadır. İşletmelerin varlığını sürdürmesi bu gelişmeleri dikkate almasına bağlıdır. Üreticilerin çok sayıdaki farklı ürünleri, hızlı bir şekilde, uygun maliyetle ve istenilen kalitede piyasaya sürmesi ise ancak Ar-ge ve iyileştirme tekniklerine önem vermesi sayesinde olacaktır. Yöneticiler bu konuya önem verdiklerini belirtmektedir. Ancak bu konu ile ilgili ölçütlerin belirlenerek daha sık ölçülmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki GE, 3M gibi işletmeler yenilikçilikleri sayesinde güçlü kalmışlardır.

ABD’de hazırlanan Fortune 500 listesine giren firmaların toplam patent sayısı 354.316’dır. Bu konuyla ilgili diğer bir örnek de Avrupa Birliği’nin 2000 yılındaki “Lizbon Paketi”dir. Avrupa Birliği Lizbon Paketi ile Ar-ge yatırımlarını 10 yıllık süreç içinde milli gelirin %3 seviyesine çıkarıp, bilişim alanında sıçrama yapmayı, ABD ve Japonya ile olan rekabette avantaj sağlamayı öngörmüştü. İSO’nun her yıl yaptığı Türkiye’nin en büyük 500 sanayi işletmesi sıralamasında 2005 yılında yer alan işletmelerin ise 384’ünün hiçbir

patentinin bulunmadığı, kalan 116 işletmenin toplam patent sayısının da 4.361’de kalması Türkiye’nin bu alanda ne kadar hızlı bir şekilde hareket etmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kısaca, Ar-ge’ye yönelmedikçe Türk işletmelerinin küreselleşen dünyada ön saflarda yer alması mümkün değildir. Bu konuyla ilgili olarak ülkemizde de gerekli yasal düzenlemeler yapılmıştır, ülkemizde Ar-ge giderlerinde vergi teşviki uygulanmaktadır.

Ülkemizde 5228 sayılı kanun ile gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin, işletmeleri bünyesinde gerçekleştirdikleri yeni teknoloji ve bilgi arayışına yönelik Ar-ge harcamaları tutarının %40’ı oranında “Ar-ge indirimi” yapılmaktadır. TÜBİTAK’ın sanayiye yönelik olarak vermiş olduğu Ar-ge destekleri de Temmuz 2005 gün ve 25874 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Sanayi Araştırma Geliştirme Projeleri Destekleme Programına İlişkin Yönetmelik” ile düzenlenmiş, uygulamada herhangi bir bölge veya sektör kısıtlaması yapılmamıştır. Buna göre; Ar-ge desteği, kavram geliştirme safhasından deneme üretimi sonuna kadar olan safhaları kapsamaktadır. Ar-ge nitelikli bulunan projelerin; personel, alet/teçhizat/yazılım/yayın alımları, malzeme giderleri ve patent giderleri %60’a varan oranlarda geri ödemesiz, proje bazında en çok üç yıl olarak desteklenmektedir. Türk işletmeleri kanuni mevzuatın sağladığı imkânlardan da yararlanarak, Ar-ge’ye de personel tahsis etmeli, Ar-ge için ayrılan fonlar artırılmalı, ürün geliştirmekten ziyade ekonomik katkılar sağlayan yeni ürünlerin patentlerini almak yolunda çalışmalıdır. Rekabet üstünlüğünün işletmeleri farklılaştıran beyin gücüne bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Sosyal sorumluluk kısaca, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri olarak tanımlanabilir. Doğal çevreyi koruma; müşterilerin tercihlerini dikkate alarak kaliteli ve güvenli ürünler sunma, işgörenlerin temel hak ve özgürlüklerine saygı gösterme, işletmeyi ortakların haklarını koruyacak ve yatırımları karlı kılacak bir şekilde yönetme, faaliyetlere ilişkin doğru bilgi sunma ve toplumun refah seviyesine

katkıda bulunacak eğitim sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme gibi konular bu kavram kapsamında değerlendirilmektedir.

İşletmeler, çevre ve sosyal sorumluluk gibi son yıllarda önem kazanan alanlarda da performanslarını izlemeli ve değerlendirmelidir. Bir işletme, çevre performansı açısından olumsuz olarak değerlendirildiğinde, bu sonuç, işletme imajını olumsuz olarak etkileyebilecektir. Günümüzde iklim değişikliği, sosyal kaygılar gibi nedenler işletmelerin stratejilerinde değişiklik yapmalarına neden olmaktadır.

Sosyal sorumluluk değer yaratma konusunda mutlaka dikkate alınması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketiciler tercihlerini “yeşil işletmeler”den yana kullanmakta, böylece bu işletmeleri ödüllendirmektedir. Örneğin Organik Ticaret Derneği’nin araştırmasına göre, ABD’de 2005 yılında gıda dışı perakendede organik ürünlerin satışı 744 milyon dolara ulaşmıştır. Bu ciroya katkı sağlayan ürünlerin içinde organik orijinli katkılar, kişisel bakım ürünleri ve ev eşyaları ilk sırayı aldığı görülmüştür. Yine kendi sektöründe başarılı pek çok küresel işletme çevreye duyarlı bir şekilde yapılanmaktadır.

Çevre performansı ve sosyal sorumluluk gibi konularda Türk işletmelerinin de durumlarını değerlendirebilecek performans ölçüm sistemlerinde düzenlemeler yapması hayati önem taşımaktadır. Bu konuda yapılabilecekler; atıklar konusunda çok hassas davranmak veya üretim sistemlerinin değiştirilmesi olabilir. Yenilenebilir enerji kullanılması hem işletmenin üretim maliyetlerini azaltacak, hem de işletmenin çevre ve ülke ekonomisine katkısı konusunda müşterilerine önemli bir mesaj verecektir. Ayrıca dünyaca kabul görmüş ISO 14001 çevre yönetim sistemlerinin uygulanmasında %100 başarı elde edilmesi de işletmenin bu konudaki hassasiyetinin göstergesi olacaktır. Bu durumda işletme üretim tesislerini gururla tüketicilerin ziyaretine açabilecek, ziyaretçi sayısı da bu konuda ölçüt olarak kullanılabilir. Ayrıca işgörenlerin topluma hizmet konusunda

işletme tarafından da cesaretlendirilmesi veya kar amacı gütmeyen sosyal kuruluşlara proje geliştirilmesi işletmenin saygınlığını arttıracaktır.

İlk 500 arasında bulunan işletmelerin çoğunluğunun tekstil-konfeksiyon, demir-çelik, çimento, ilaç, elektronik, otomotiv, makine imalat gibi üretim endüstrilerinde faaliyette bulunmasından dolayı üretim sürecine önem verilmesi, bu endüstrilere ait mamullerin üretiminde bilgi yoğunluğunun az olması ve bununla ilgili ölçütlerin sık kullanılması son derece anlamlıdır.

Mamulün kaliteli olması; müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile yeni müşteri kazanılmasında önemli bir faktördür. Ancak burada şunu da belirtmek gerekir ki; bu endüstriler sanayi devriminin endüstrileridir. Elbette bu endüstrilere olan ihtiyaç devam edecektir. Ancak bilgi çağının endüstrileri bilgisayar, yazılım, uydu sistemleri, nano teknoloji, gen mühendisliği ve enerji gibi teknolojilerdir. İşletmelerin bu alanlarla ilgili vizyon geliştirmeleri önemlidir. İşletmelerin karlı büyüme elde etmesi için böyle bir değer değişikliğine gitmesi rakiplerine karşı önemli bir stratejik hamle yapmasını sağlayacaktır. Bu endüstriler yüksek maliyetli olmakla birlikte yönetim sürecinin etkili kullanımını da gerektirir.

Yönetim süreci her an yenilenen ve tekrarlanan bir süreçtir. Nitekim dünyada satış rekorları kıran, başarılı işletmelerin anlatıldığı kitaplarda ismi geçen pek çok işletme bugün unutulmuştur. Yapılan araştırmalarda Avrupa'da ve Japonya'da işletme ömrünün 10-15 yıl arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, modern yönetim yaklaşımlarının işletme açısından dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi ve dünyadaki uygulamalarının incelenmesi gerekir.

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde işgörenlerin yeni tanımı bilgi işçisidir. Bilgi işçileri, bilgiden değer yaratan insanlardır. İşgörenleri fırsatları değerlendirmeye ve inisiyatif kullanmaya teşvik etmek gerekir. Bu anlamda; nitelikli insanların tedarik edilmesi konusunda geliştirilecek ölçütlere öncelik verilmeli, işgörenlerin yetenekleri, eğitimleri ve bilgi düzeyinin ölçülmesi ve

geliştirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu bireysel başarıdan ziyade takım çalışmasını destekleyecek tedbirlerin alınması gerektiğidir. Takım ruhunu geliştirmenin bir yolu da proje takımları oluşturmaktır.

Bilgi toplumunda enformasyon teknolojisi ve ağ sistemlerine önem verilmesi başarının anahtarıdır. BSC konseptinin kullanılabilir olması için iyi bir IT sisteminin kurulması gerektiği gözden kaçırılmaması gerekir. Bugün dünyada yapılan yeniliklerin tamamına yakınının teknolojiye ileri seviyede olan ülkeler tarafından yapıldığı unutulmamalıdır. Ancak amaç teknoloji değil, bu teknolojiye faydalanmasını bilmek, teknoloji yardımı ile değer üretmektir. İşgörenlerin elektronik ortamda elektronik tartışma grupları içerisinde karşılıklı veri alış verişi, her bir tartışma grubunun bir proje takımı olarak teşkilatlanması, buradaki bilgilerden yararlanan networka kayıtlı kullanıcı sayısı ve bu ortamda paylaşılan dokümanlar ölçüt olarak kullanılabilir.

Yönetim felsefesi doğrultusunda yönetim alanında geliştirilen çağdaş bilgilerin uygulanması da işletmenin niteliğini şekillendirecektir. Bu anlamda işletmelerin misyon ve değerlerini belirleyerek netleştirmesi, ifade etmesi ve günlük faaliyetlerini misyon ve değerleri ile bütünleştirmesi gerekmektedir. Misyon ve değerler ise dayatma ile olmaz. Misyon ve değerlerin oluşturulması işbirliğini ve bir süreci gerektirir. Böyle bir yaklaşım, işgörenlerin kişisel hedefleri ile işletme hedeflerinin örtüşmesini sağlar.

Neyin nasıl yapılmış olduğunu bilmek, mevcut bilgilerden yararlanmak, etkin bir belge yönetimini gerektirir. Gerek yazılı gerekse elektronik ortamda sağlanacak dokümantasyon yönetimi de bu anlamda üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Elektronik ortamdaki dosyalama sisteminin ofis dosyalama sistemi ile aynı olması etkinliği arttıracak, bu konuda da bir standartlık sağlayacaktır.

Buraya kadar yapılan açıklama ve önerilerden sonra; BSC'ın işletmeye uygulanabilmesi için öncelikle işletmenin kendisini çok iyi tanıması ve

bununla ilgili olarak da yöneticilerin işletmede BSC'a ihtiyaç olup olmadığına karar vermesi gerekir. İşletmede BSC yönteminin uygulanabilmesi için yöneticilerin ilk önce BSC'ın altyapı varlıklarına önem vermesi gerekir. Temel atılmadan binanın dikilmesi mümkün değildir. Bu konuda işletmelerin kendi ölçüm sistemlerini gözden geçirmeleri etkinliklerini ve kendilerine olan güveni artıracaktır.

Kendi yetenekleri ve altyapıları konusunda yeterince bilgi sahibi olmayan işletmeler BSC'ı uygulayamazlar. Türk işletmelerinin yöneticileri BSC yöntemini kullanabilecek entelektüel bir bakış açısına sahiptir, ancak fikirlere sahip olmak yeterli değildir. Fikirler uygulamaya konulduğunda, yeni işler yaratacak alternatiflere dönüştürüldüğünde bir değer ifade eder. Nitekim Türk işletmelerinin yöneticilerinin de bu fikirlerinin uygulamaya konmasındaki bazı eksiklikleri yukarıda belirtilmiştir. Yöneticilerin uygulama aşamasında önem verdiklerini belirttikleri altyapı varlıklarını ölçmeye başlamaları, eksik olan hususları görmelerini ve bu konuları geliştirmelerini sağlayacaktır. Çünkü ölçmek öncelikle ölçülecek konunun tanımlanmasını gerektirir, gerçekte ölçülen şeyin ne olduğu, bu konunun niçin ölçülmek istendiği, bu konu hakkında ne kadar bilgiye sahip olunduğu ve gelecekte işletmeye ne kadar değer katacağı gibi soruları da beraberinde getirir.

BSC, kararlı ve kontrollü bir yaklaşım gerektirir. Stratejiye dengeli bir yaklaşım ve BSC'ın boyutlarının uygulamaya koyabilecek şekilde altyapı varlıkları ile ilgili daha detaylı sorulacak sorular BSC'ın işlerliğini daha da arttıracaktır. Çünkü BSC uygulaması BSC'ın altyapı varlıkları üzerinde odaklanmayı gerektirir. Buna ilave olarak, BSC'ı bir proje olarak ele almak, BSC'ın işletme kültürüne dönüştürülmesini sağlayacaktır. Çünkü projelerin bir ismi ile amacı vardır ve bitirilmesi konusunda bir zaman dilimi söz konusudur. Bunun yanında teoriyi tamamiyle bilmek ve bu bilgiyi tecrübe ile bağdaştırmak gerekir.

BSC, bir kere oluşturulduktan sonra sabit bir sistem olarak kalmamalıdır. İşletmenin ve çevrenin şartlarına göre geliştirilmelidir. Organizasyonel

öğrenme bir bilim ve sanattır. BSC yöntemi de işletmenin öğrenme kabiliyetine göre başlar, büyür ve ölür.

7 EKLER

Anket gönderilen işletmelerin listesi EK-A, araştırmada kullanılan anket formu EK-B'dedir.

7.1 ANKET GÖNDERİLEN İŞLETMELERİN LİSTESİ

Sıra No	Şirket	Sektörü
1	Petrol Ofisi	ENERJİ-PETROL
2	Ford Otosan	OTOMOTİV
3	Turkcell	TELEKOMÜNİKASYON
4	Arçelik	ELEKTRONİK
5	The Shell Company of Turkey Ltd.	ENERJİ-PETROL
6	Opet Petrolcülük	ENERJİ-PETROL
7	BP Türkiye	ENERJİ-PETROL
8	Aygaz	ENERJİ-PETROL
9	Enka İnşaat	İNŞAAT&İNŞAAT MLZ.
10	Toyota Otomotiv Sanayi	OTOMOTİV
11	Vestel Dış Ticaret	TİCARET-HİZMET
12	Ereğli Demir - Çelik	DEMİR ÇELİK
13	Oyak Renault	OTOMOTİV
14	Migros Türk A.Ş.	PERAKENDE
15	Vestel Elektronik Sanayi	ELEKTRONİK
16	Tofaş Oto Fabrika	OTOMOTİV
17	Doğuş Otomotiv	OTOMOTİV
18	Goldaş Kuyumculuk Sanayi	KUYUM
19	Şişecam	CAM SERAMİK
20	Beko	ELEKTRONİK
21	Vodafone - Telsim	TELEKOMÜNİKASYON
22	Mercedes Benz Türk	OTOMOTİV
23	Hedef Ecza Deposu Tic.	İLAÇ
24	Metro Group Türkiye	PERAKENDE
25	Turcas Petrol	ENERJİ-PETROL
26	BİM Birleşik Mağazalar	PERAKENDE
27	Anadolu Efes Biracılık	İÇECEK
28	KVK Teknoloji Ürünleri	PERAKENDE
29	Unilever Sanayi ve Tic. Türk AŞ.	GIDA-İÇECEK
30	BSH Profilo	ELEKTRONİK
31	Hyundai Assan Otomotiv Sanayi	OTOMOTİV
32	Es Ecza Deposu Tic ve San.	İLAÇ
33	Milangaz LPG Dağıtım Tic ve San.	ENERJİ-PETROL
34	Tansaş	PERAKENDE
35	Coca -Cola İçecek	İÇECEK
36	Aksa Akrilik	TEKSTİL-KONFEKSİYON
37	Mey İçki San ve Tic	İÇECEK
38	Genpa Telekomünikasyon	PERAKENDE
39	İpragaz	ENERJİ-PETROL

Sıra No	Şirket	Sektörü
40	İskenderun Demir Çelik	DEMİR ÇELİK
41	Vestel Dayanıklı Tüketim Malları	ELEKTRONİK
42	AVEA	TELEKOMÜNİKASYON
43	General Motors Türkiye Ltd.	OTOMOTİV
44	Siemens Sanayi ve Ticaret	ELEKTRİK- ELEKTRONİK
45	Bosch Sanayi ve Ticaret	OTOMOTİV
46	Otokoç	OTOMOTİV
47	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	TÜTÜN&TÜTÜN ÜRÜNÜ
48	Netcell İletişim Hizmetleri	BİLİŞİM
49	Eczacıbaşı İlaç	İLAÇ
50	Akal Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON
51	Temsa Sanayi ve Tic.	OTOMOTİV
52	Vestel Beyaz Eşya Sanayi	ELEKTRONİK
53	Oltan Gıda Maddeleri	GIDA-İÇECEK
54	Index Bilgisayar	BİLİŞİM
55	Atlas Gıda Pazarlama	GIDA-İÇECEK
56	BMC Sanayi ve Ticaret	OTOMOTİV
58	Üstün Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
59	Gima	PERAKENDE
60	Profilo Telra Elektronik Sanayi	ELEKTRONİK
61	Yeşim Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
62	Sanko Pazarlama	TEKSTİL-KONFEKSİYON
63	MAN Türkiye	OTOMOTİV
64	ToyotaSa Toyota Sabancı Pazarlama	OTOMOTİV
65	Diler Demir Çelik	DEMİR ÇELİK
66	Kaptan Demirçelik	DEMİR ÇELİK
67	Sarkuysan	METAL
68	Yaşar Birleşik Pazarlama	GIDA-İÇECEK
69	Koluman Motorlu Araçlar	OTOMOTİV
70	Fırat Plastik	PLASTİK
71	Sanko Tekstil İşletmeleri Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
72	Advansa	TEKSTİL-KONFEKSİYON
73	Assan Demir ve Sac Sanayi	METAL
74	Korteks Mensucat Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
75	BİRMOT Birleşik Motor Sanayi	OTOMOTİV
76	A-Tel Pazarlama	BİLİŞİM
77	Bizim Toplu Tüketim Pazarlama	GIDA-İÇECEK
78	Hürriyet Gazetecilik	BASIN
79	Trakya Cam	CAM SERAMİK
80	Brisa	LASTİK
81	Good Year	LASTİK
82	Borusan Mannesmann Boru	DEMİR ÇELİK

Sıra No	Şirket	Sektörü
83	Hewlett Packard	BİLİŞİM
84	Turkuaz Petrol	ENERJİ-PETROL
85	Kroman Çelik Sanayi	DEMİR ÇELİK
86	Novartis Sağlık Gıda	İLAÇ
87	T. Demir Döküm	MAKİNE
89	Merkez Pazarlama	GIDA-İÇECEK
90	Anadolu Cam	CAM SERAMİK
91	Konya Şeker Fabrikası	GIDA-İÇECEK
92	Yazıcı Demir Çelik Sanayi	DEMİR ÇELİK
93	Meteksan Sistem	BİLİŞİM
94	Ak Gıda Sanayi ve Ticaret	GIDA-İÇECEK
95	Kordsa	TEKSTİL-KONFEKSİYON
96	Uzel Makine	MAKİNE
97	Kardemir	DEMİR ÇELİK
98	Türk Traktör	OTOMOTİV
99	Teknosa İç ve Dış Tic.	PERAKENDE
100	Honda Türkiye	OTOMOTİV
101	Yıldız Entegre Ağaç Sanayi	AĞAÇ ORMAN
102	Türk Pirelli Lastikleri	LASTİK
103	Paşabahçe ve Cam Sanayi	CAM SERAMİK
104	Arena Bilgisayar	BİLİŞİM
105	Türk Henkel Kimya Sanayi	KİMYA
106	Digital Platform	BİLİŞİM
107	Eti Pazarlama	GIDA-İÇECEK
108	Borusan Otomotiv	OTOMOTİV
109	Kipa	PERAKENDE
110	Toros Gübre ve Kimya Endüstrisi	GÜBRE
111	İzmir Demir Çelik	DEMİR ÇELİK
112	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	METAL
113	Abdi İbrahim İlaç Sanayi	İLAÇ
114	Besler Gıda ve Kimya Sanayi	GIDA-İÇECEK
115	Yücel Boru ve Profil End.	PLASTİK
116	Akçansa Çimento	ÇİMENTO
118	Gübre Fabrikaları	GÜBRE
119	Hayat Kimya Sanayi	KİMYA
120	GıdaSa Sabancı Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
121	MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.	HAVACILIK
122	Atlantik Gıda Pazarlama	GIDA-İÇECEK
123	Ak Enerji	ENERJİ-PETROL
124	Anadolu Isuzu	OTOMOTİV
125	Aselsan	ELEKTRONİK
126	Nuh Çimento	ÇİMENTO

Sıra No	Şirket	Sektörü
127	Ülker Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
128	Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON
129	Fiskobirlik	GIDA-İÇECEK
130	İsko Dokuma İşletmeleri Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
131	Zorlu Linen Dokuma	TEKSTİL-KONFEKSİYON
132	Setur Servis Turistik	TURİZM
133	Vestel Komünikasyon Sanayi	ELEKTRONİK
134	Çimsa Çimento	ÇİMENTO
135	C.P Standart Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
136	Çalık Enerji	ENERJİ-PETROL
137	Tat Konserve	GIDA-İÇECEK
138	Döktaş Dökümcülük	OTOMOTİV
139	Tema Mağazacılık	TEKSTİL-KONFEKSİYON
140	Enerji Petrol Ürünleri	ENERJİ-PETROL
141	Tekofaks Ofis Haberleşme	BİLİŞİM
142	Soda Sanayi	KİMYA
143	S.S. Tariş Pamuk Tarım Satış	GIDA-İÇECEK
144	Nevzat Ecza Deposu	İLAÇ
145	Hes Hacılar Elektrik Sanayi	ELEKTRİK- ELEKTRONİK
146	Mep İletişim	PERAKENDE
147	Sütaş Süt Ürünleri	GIDA-İÇECEK
148	Banvit	GIDA-İÇECEK
149	Eczacıbaşı Yapı	İNŞAAT&İNŞAAT MLZ.
150	Yeşim Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
151	Boytaş Mobilya Sanayi	AĞAÇ ORMAN
152	Çanakkale Kalebodur Seramik	CAM SERAMİK
153	Shell Gaz Ticaret ve Sanayi	ENERJİ-PETROL
154	Pınar Süt	GIDA-İÇECEK
155	Boyner	PERAKENDE
156	Bursa Çimento	ÇİMENTO
157	Kayseri Şeker Fabrikası	GIDA-İÇECEK
158	Etsun Entegre Tarım Ürünleri	GIDA-İÇECEK
159	Gaat Dış Ticaret ve Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
160	Omsan Lojistik	TİCARET-HİZMET
161	Nursan Çelik Sanayi ve Haddecilik	DEMİR ÇELİK
162	Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları	METAL
163	Poyraz Karlıbel Fındık	GIDA-İÇECEK
164	Enerjisa Enerji Üretim	ENERJİ-PETROL
165	Marsa Kraft Foods Sabancı Gıda	GIDA-İÇECEK
166	Gap Güneydoğu Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
167	Betek Boya	KİMYA
168	Otokar	OTOMOTİV

Sıra No	Şirket	Sektörü
170	JTI Tütün Ürünleri Sanayi	TÜTÜN&TÜTÜN ÜRÜNÜ
171	Federal Mogul Sapanca Segman	OTOMOTİV
172	Prysmian Kablo	ELEKTRİK- ELEKTRONİK
173	Özdilek Alışveriş Merkezi ve Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON
174	Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi	AĞAÇ ORMAN
175	Hema Endüstri A.Ş.	OTOMOTİV
176	Eti Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
177	Kent Gıda	GIDA-İÇECEK
178	Teknik Malzeme Ticaret ve Sanayi	OTOMOTİV
179	Autoliv Cankor Otomotiv Emniyet Sis.	OTOMOTİV
180	Batı Çimento	ÇİMENTO
181	Noksel Çelik Boru Sanayi	METAL
182	Doğan Gazetecilik	BASIN
183	Altınmarka Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
184	Arçelik - LG Klima Sanayi	MAKİNE
185	Gülsan Sentetik Dokuma Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
186	Orta Anadolu Ticaret ve Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
187	Karsan Otomotiv	OTOMOTİV
188	Delphi Automotive Systems	OTOMOTİV
189	Alcatel Teletaş	TELEKOMÜNİKASYON
190	Merinos Halı	TEKSTİL-KONFEKSİYON
191	Çimentaş	ÇİMENTO
192	Kont Bilişim	BİLİŞİM
193	İntema	İNŞAAT&İNŞAAT MLZ.
194	Gülâylar Uluslararası Kuyumculuk	KUYUM
195	Naksan Plastik Sanayi	PLASTİK
196	Limak İnşaat Sanayi ve Ticaret	İNŞAAT&İNŞAAT MLZ.
197	Merloni Elettrodomestici Beyaz Eşya	ELEKTRONİK
198	Özkan Demir Çelik Sanayi	DEMİR ÇELİK
199	Mey Alkollü İçkiler San. ve Tic.	İÇECEK
200	Menderes Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON
201	Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim	GIDA-İÇECEK
202	Deva Holding	İLAÇ
203	İstanbul Gübre Sanayi	GÜBRE
204	Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri	İLAÇ
206	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	TİCARET-HİZMET
207	Adana Çimento Sanayii	ÇİMENTO
209	Alarko Carrier	MAKİNE
210	Merloni Elettrodomestici Beyaz Eşya	ELEKTRONİK
211	Nobel İlaç Sanayi	İLAÇ
212	Bossa	TEKSTİL-KONFEKSİYON
213	İpek Kağıt San. ve Tic.	AĞAÇ ORMAN

Sıra No	Şirket	Sektörü
214	Pınar Entegre Et	GIDA-İÇECEK
215	Pure Cotton Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
216	Zorlu Enerji	ENERJİ-PETROL
217	TNB Bilgisayar Sistemleri	BİLİŞİM
218	Çelebi Hava Servisi	HAVACILIK
219	ABB Elektrik San. Ve Tic.	ELEKTRİK- ELEKTRONİK
220	Kürüm Demir A.Ş.	DEMİR ÇELİK
221	Assan Çelik Ürünleri Tic.	METAL
222	Dow Türkiye Kimya Sanayi	KİMYA
223	Asil Çelik Sanayi ve Ticaret	DEMİR ÇELİK
224	Beypi Beypazarı Tarımsal Üretim	GIDA-İÇECEK
225	Has Otomotiv Yatırım ve Pazarlama	OTOMOTİV
226	Penta Bilgisayar	BİLİŞİM
227	Durak Fındık Sanayi	GIDA-İÇECEK
228	İstanbul Gıda Dış Ticaret	GIDA-İÇECEK
229	MobilTel İletişim Hizmetleri	PERAKENDE
230	DYO Boya Fabrikaları	KİMYA
231	Evtexsan Dış Ticaret	TEKSTİL-KONFEKSİYON
232	Fako İlaçları	İLAÇ
233	Baydemirler Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
234	Datagate Bilgisayar	BİLİŞİM
235	Atateks Tekstil İşletmeleri	TEKSTİL-KONFEKSİYON
236	Adopen Plastik San.	PLASTİK
237	İzocam	İNŞAAT&İNŞAAT MLZ.
238	Koroza Ambalaj Sanayi	AMBALAJ
239	Şenpiliç Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
240	Vestel Digital Üretim San. ve Tic.	ELEKTRONİK
241	Gürsoy Tarımsal Ürünler Sanayi	GIDA-İÇECEK
242	Olmuxsa	AMBALAJ
243	Sofra Yemek Üretim ve Hizmet	TİCARET-HİZMET
244	Koç Sistem	BİLİŞİM
245	Beşler Makarna Un İrmik Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
246	Biskot Bisküvi Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
247	Aksa Jeneratör Sanayi	MAKİNE
248	Küçükçalık Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
249	Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon	TEKSTİL-KONFEKSİYON
250	Doğuş Grup Pazarlama İth. İhr.	GIDA-İÇECEK
251	Rekor Gıda Pazarlama Sanayi	GIDA-İÇECEK
252	Abalıoğlu Yem-Soya	GIDA-İÇECEK
253	Mıstaçoğlu Elektronik	PERAKENDE
254	İstikbal Mobilya San. ve Tic.	AĞAÇ ORMAN
255	Entek Elektrik Üretimi	ENERJİ-PETROL

Sıra No	Şirket	Sektörü
256	Bağfaş Bandırma Gübre Fabrikaları	GÜBRE
257	Armada Bilgisayar	BİLİŞİM
258	CMS Jant ve Makine San.	OTOMOTİV
259	Polinas Plastik Sanayii	AMBALAJ
260	Oyak Beton San. ve Tic.	ÇİMENTO
261	Tez Tour	TURİZM
262	Set Çimento Sanayi ve Ticaret	ÇİMENTO
263	Marshall Boya	KİMYA
264	Tırsan Treyler Sanayi	OTOMOTİV
265	Sarar Giyim Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
266	Akın Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON
267	Gold Bilgisayar	BİLİŞİM
268	Hızlı Sistem Bilişim Sanayi	BİLİŞİM
269	Bosch Isıtma Ürünleri Sanayi	MAKİNE
270	Bursa Gaz	ENERJİ-PETROL
271	Casper Bilgisayar Sistemleri	BİLİŞİM
272	Hayat Temizlik ve Sağlık Ürünleri	AĞAÇ ORMAN
273	Konya Çimento	ÇİMENTO
274	Nexans İletişim Endüstri	BİLİŞİM
275	Keskinoğlu Tavukçuluk	GIDA-İÇECEK
276	Oytaş İç ve Dış Ticaret	TİCARET-HİZMET
277	Asaş Alüminyum Sanayi	METAL
278	Boğaziçi Bilgisayar	BİLİŞİM
279	Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret	TEKSTİL-KONFEKSİYON
280	Usaş	HAVACILIK
281	Kütahya Porselen	CAM SERAMİK
282	Tire Kutsan	AMBALAJ
283	Yazaki Otomotiv Yan Sanayi	OTOMOTİV
284	Denizli Çimento Sanayii	ÇİMENTO
285	Akyiğit Tekstil Konfeksiyon	TEKSTİL-KONFEKSİYON
286	Tuborg	İÇECEK
287	Gemlik Gübre Sanayi	GÜBRE
288	Yıldız Holding	GIDA-İÇECEK
289	Seher Gıda Pazarlama Sanayi	GIDA-İÇECEK
290	Akzo Nobel Kimya Sanayi	KİMYA
291	Ekol Lojistik	TİCARET-HİZMET
292	Akteks Akrilik İplik Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
293	Tukaş Gıda Sanayii	GIDA-İÇECEK
294	Telpa	TİCARET-HİZMET
295	Lio Yağ	GIDA-İÇECEK
296	Göltaş	ÇİMENTO
297	Lafarge Aslan Çimento	ÇİMENTO

Sıra No	Şirket	Sektörü
298	Baymak Makine Sanayi	MAKİNE
299	Metro Elektronik	BİLİŞİM
300	Erak Giyim Sanayi Ticaret	TEKSTİL-KONFEKSİYON
301	Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret	METAL
302	Sakarya Telekomünikasyon Sistemleri	BİLİŞİM
303	Rast Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
304	Ataç İnşaat ve Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
305	Süperfilm Ambalaj Sanayi	AMBALAJ
306	C5 Elektronik	BİLİŞİM
307	Astel Kağıtçılık Sanayi	AĞAÇ ORMAN
308	Dempaş Demirayak Gıda	GIDA-İÇECEK
309	Akora Teknoloji	BİLİŞİM
310	Mutlu Akü	MAKİNE
311	Nortel Networks Netaş	TELEKOMÜNİKASYON
312	Kipaş Mensucat İşletmeleri	TEKSTİL-KONFEKSİYON
313	Arcelor Ambalaj Çeliği Sanayi	AMBALAJ
314	Doğu Çay İşletmesi Sanayi	GIDA-İÇECEK
315	Tusaş Motor Sanayi Anonim Şirketi	MAKİNE
316	Boypaş Dayanıklı Tüketim Malları	TİCARET-HİZMET
317	Şölen Çikolata Gıda	GIDA-İÇECEK
318	Çemtaş	DEMİR ÇELİK
319	Ege Profil	PLASTİK
320	Elda Pazarlama Tic.	İÇECEK
321	Önem Gıda San Tic.	GIDA-İÇECEK
322	Yıldız Sunta MDF Orman Ürünleri	AĞAÇ ORMAN
323	Ünye Çimento Sanayi	ÇİMENTO
324	Aytaç Dış Ticaret	TİCARET-HİZMET
325	Borusan Lojistik Dağıtım	TİCARET-HİZMET
326	Reysaş Lojistik	TİCARET-HİZMET
328	Çetinkaya Mensucat Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
329	Yudum Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
330	Set Beton Madencilik Sanayi	MADEN
332	Rotopak Matbaacılık Ambalaj Sanayi	AMBALAJ
333	Eti Krom	MADEN
334	Küçükbaş Yağ ve Deterjan Sanayi	GIDA-İÇECEK
335	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Makine	MAKİNE
336	Oysa Çimento	ÇİMENTO
337	Polisan Boya Sanayi	KİMYA
338	Şeker Piliç	GIDA-İÇECEK
339	Yaşar Dış Ticaret	TİCARET-HİZMET
340	Ege Seramik	CAM SERAMİK
341	Beldeyama Motorlu Vasıtalar	OTOMOTİV

Sıra No	Şirket	Sektörü
342	Ozanteks Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
343	Has Çelik ve Halat Sanayi	METAL
344	Bolu Çimento Sanayii	ÇİMENTO
345	Ortadoğu Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON
346	Datateknik Bilgisayar Sistemleri	BİLİŞİM
347	Akbaşlar Tekstil Enerji Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
348	Doruk Una Değer Katma Gıda	GIDA-İÇECEK
349	Coşkunöz Metal Form Makine	MAKİNE
350	Birlik Mensucat	TEKSTİL-KONFEKSİYON
351	Dimes Gıda Sanayi ve Tic.	GIDA-İÇECEK
352	Nobel Pazarlama	GIDA-İÇECEK
353	Hayes Lemmerz Jantaş	OTOMOTİV
354	Ege Gübre	GÜBRE
355	Grammer Koltuk Sistemleri	OTOMOTİV
356	Marmara Un Sanayi	GIDA-İÇECEK
357	Havelsan Hava Elektronik Sanayi	ELEKTRİK- ELEKTRONİK
358	Mudo Satış Mağazaları	PERAKENDE
359	İdeal Gıda Sanayi ve Ticaret	GIDA-İÇECEK
360	Kocaer Haddecilik	METAL
361	Bizimgaz Tic. ve San.	ENERJİ-PETROL
363	S.S. Çukobirlik Çukurova Pamuk	TEKSTİL-KONFEKSİYON
364	Tusaş Havacılık ve Uzay Sanayi	ELEKTRİK- ELEKTRONİK
365	Mardin Çimento	ÇİMENTO
366	Yataş	TEKSTİL-KONFEKSİYON
367	Demir Export	MADEN
368	Üniteks Gıda Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON
369	Durmazlar Makine Sanayi	MAKİNE
370	Siemens Business Services	BİLİŞİM
371	Tamek Gıda ve Konsantre	GIDA-İÇECEK
372	Yünsa	TEKSTİL-KONFEKSİYON
373	Teleses Telefon	TİCARET-HİZMET
374	İnfronic Bilgisayar Sistemleri	BİLİŞİM
375	Aunde Teknik Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
376	Kartonsan	AĞAÇ ORMAN
377	Çamlı Yem Besicilik Sanayi	GIDA-İÇECEK
378	Superhome Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
380	Farmalojistik Ecza Depoculuğu	İLAÇ
381	Fresh Cake Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
382	Kalekim Kimyevi Madde Sanayi	KİMYA
383	Parsan	MAKİNE
384	Teklas Kauçuk Sanayi	OTOMOTİV
385	Goldaş Mağazacılık	KUYUM

Sıra No	Şirket	Sektörü
386	Denizli Basma ve Boya Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
387	Sıfaş	TEKSTİL-KONFEKSİYON
388	Mitas Enerji ve Madeni İnşaat	MADEN
389	Aydın Örne Sanayi ve Ticaret	TEKSTİL-KONFEKSİYON
390	Vakko	TEKSTİL-KONFEKSİYON
391	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri	GIDA-İÇECEK
392	Amasya Şeker Fabrikası	GIDA-İÇECEK
393	Cisco Systems	BİLİŞİM
394	Şahinler Mensucat Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
395	Başarı Ticaret	BİLİŞİM
396	Kerim Çelik Mamülleri	DEMİR ÇELİK
397	Hey Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
398	Aksa Enerji Üretim	ENERJİ-PETROL
400	Alkim Kimya	KİMYA
401	Dardanel Önentaş Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
402	Edirne Yağ Sanayi ve Tic.	GIDA-İÇECEK
403	Sodexho Toplu Yemek ve Servis	TİCARET-HİZMET
404	Balnak Lojistik Grup	TİCARET-HİZMET
405	Yakupoğlu Ticaret	TEKSTİL-KONFEKSİYON
406	Sanko Makine Pazarlama	OTOMOTİV
407	Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi	AMBALAJ
408	Modavizyon Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
409	Birleşim Gıda Üretim	GIDA-İÇECEK
410	Demisaş Döküm	METAL
411	Sentim Bilişim Teknolojileri	BİLİŞİM
412	Mensa Mensucat Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
413	Bepaş Dayanıklı Tüketim Malları	TİCARET-HİZMET
414	Filiz Gıda Sanayi ve Ticaret	GIDA-İÇECEK
415	Pimaş	PLASTİK
416	Çimko Çimento ve Beton Sanayi	ÇİMENTO
417	Biofarma İlaç Sanayi	İLAÇ
418	Erbosan	METAL
420	Global Bilgi Pazarlama	BİLİŞİM
421	NCR Bilişim Sistemleri	BİLİŞİM
422	Form Sünger ve Yatak San. Tic.	KİMYA
423	Özlem Tarım Ürünleri	GIDA-İÇECEK
424	Enpay Endüstriyel Pazarlama	ELEKTRİK- ELEKTRONİK
425	Egeplast	PLASTİK
426	Nursan Elektrik Donanım Sanayi	ELEKTRİK- ELEKTRONİK
427	Fujitsu Siemens	BİLİŞİM
428	Öztiryakiler Madeni Eşya	METAL
429	Baştaş Başkent Çimento	ÇİMENTO

Sıra No	Şirket	Sektörü
430	Bosch Fren	MAKİNE
431	Kale Oto Radyatör Sanayi	MAKİNE
432	Alpplas Plastik Ürünleri	PLASTİK
433	Tesan Telekomünikasyon Elektronik	BİLİŞİM
434	Matesa Tekstil Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
435	Holiday Plan Turizm	TURİZM
436	Pilsa Plastik Sanayi	PLASTİK
437	PNS Pendik Nişasta Sanayii	GIDA-İÇECEK
438	Tekofaks Mümessillik	BİLİŞİM
439	Erkunt Sanayi A.Ş.	MAKİNE
440	Nuhun Ankara Makarnası Sanayi	GIDA-İÇECEK
441	Ege Endüstri	OTOMOTİV
442	SFA Soğutma	MAKİNE
443	Birlik Pazarlama Sanayi	GIDA-İÇECEK
444	Boyteks Tekstil San. ve Tic.	TEKSTİL-KONFEKSİYON
445	Elif Plastik Ambalaj Sanayi	PLASTİK
446	Söktaş	TEKSTİL-KONFEKSİYON
447	Coats Türkiye İplik Sanayii	TEKSTİL-KONFEKSİYON
448	İşbir Sentetik Dokuma Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
449	Cevher Döküm Sanayi	MAKİNE
450	Tam Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
451	Dentaş Ambalaj	AMBALAJ
452	Çukurova İnşaat Makinaları Sanayi	MAKİNE
453	Kipaş Denim İşletmeleri	TEKSTİL-KONFEKSİYON
454	Arsan Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON
455	Boydak Dış Ticaret	TİCARET-HİZMET
456	S.S. Tariş Zeytin	GIDA-İÇECEK
457	İpek Matbaacılık	AMBALAJ
458	Koza Davetiye	AĞAÇ ORMAN
459	Batı -Söke Çimento	ÇİMENTO
460	Hema TRW Otomotiv	MAKİNE
461	Gama Endüstri Tesisleri	MAKİNE
462	Kamil Koç Otobüs İşletmeleri	TİCARET-HİZMET
463	Atateks Tekstil A Ş	TEKSTİL-KONFEKSİYON
464	HN Dış Tic. Ltd. Şti.	OTOMOTİV
465	Probil Bilgi İşlem Destek	BİLİŞİM
466	Ayen Enerji	ENERJİ-PETROL
468	Çimbeton	ÇİMENTO
469	Trakya Döküm Sanayi	MAKİNE
470	Kümaş Kütahya Manyezit İşletmeleri	MADEN
471	Uki Konfeksiyon	TEKSTİL-KONFEKSİYON
473	Ekoten Boya Apre Terbiye Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON

Sıra No	Şirket	Sektörü
474	Isparta Mensucat	TEKSTİL-KONFEKSİYON
475	Öztay Tekstil Konfeksiyon Sanayi	TEKSTİL-KONFEKSİYON
476	Keskinkılıç Gıda Sanayi	GIDA-İÇECEK
477	Kayı Tur Turizm Seyahat Sanayi	TURİZM
478	Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları	ELEKTRONİK
479	TNT Lojistik ve Dağıtım	TİCARET-HİZMET
480	Birko Birleşik Koyunlular Mensucat	TEKSTİL-KONFEKSİYON
481	Ünsa Ambalaj Sanayi	AMBALAJ
482	Karsu Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON
483	Atateks Dış Ticaret	TİCARET-HİZMET
484	Emek Boru Makine Sanayi	METAL
485	Nursan Metalurji Endüstri	METAL
486	ORMA Orman Mahsülleri Entegre	AĞAÇ ORMAN
487	Arı Rafine ve Yağ Sanayi	GIDA-İÇECEK
488	Öznur Kablo Sanayi	ELEKTRİK- ELEKTRONİK
489	Doğan Mahmut Narin Dış Tic.	GIDA-İÇECEK
490	Hisar Çelik Döküm Sanayi	METAL
491	Kurtalan Çimento	ÇİMENTO
492	Klimasan	MAKİNE
493	Berdan Tekstil	TEKSTİL-KONFEKSİYON
495	Prestij Ecza Deposu	İLAÇ
496	Viking Kağıt ve Selüloz	AĞAÇ ORMAN
497	Kalemaden Endüstriyel Hammadde	MADEN
499	Yaşar Basf Otomotiv Boyaları	KİMYA
500	Yurtbay Seramik Sanayi	CAM SERAMİK

7.2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

TÜRK İŞLETMELERİNİN BALANCED SCORECARD YÖNTEMİ AÇISINDAN ALTYAPI UYGUNLUĞUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim dalında doktora yapan, 2 nci Komando Tugay Komutanlığında görevli bir subayım. Doktora tezimin konusunu oluşturan bu çalışma, Türk işletmelerinin Balanced Scorecard yöntemi açısından altyapı uygunluğunun değerlendirilmesine yönelik bir çalışmadır. Ankette yer alan soruları cevaplandırmanızı rica edeceğim. Bilgi çağında Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en yenilikçi ve etkili yönetim fikri ve uygulaması seçilen Balanced Scorecad'ın Türk işletmelerinde de uygulanıp uygulanamayacağının araştırılması konusunda yapılan bu araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılıminize bağlıdır.

Balanced Scorecard; işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir

Araştırmada soru formunu dolduranın veya işletmenin kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Anketin sonuçları toplu olarak değerlendirilecek olup, firma isimleri kullanılmayacaktır. Firmanız Capital Dergisinin Eylül 2006 sayısında yayımlanan “Türkiye’nin En Büyük 500 Özel Şirketi” adlı çalışmadan seçilmiştir. Çalışma ile ilgili aklınıza gelebilecek tüm soruları cevaplamaktan büyük mutluluk duyacağım. Bana (0533) 543 09 23 nolu telefondan ya da “ mbekmezci14@gmail.com ” adresinden ulaşabilirsiniz.

Tamamen akademik amaca yönelik bu çalışma ile Türk işletmelerinin bilgi çağında daha iyi şartlarda faaliyetini sürdürebilmesi, stratejilerinin ölçülebilir şekle dönüştürülmesi için ne gibi bir yol izlenmesi gerektiği gibi konularda katkılar sağlayabileceğimize inanıyoruz.

Anketi kendiniz veya uygun gördüğünüz konu ile ilgili üst düzey bir yönetici tarafından doldurulmasını müteakip, size anket ile birlikte gönderilen zarfa koyarak herhangi bir posta kutusuna atınız veya anketi elektronik ortamda “ bekmezci_bolu.sitemynet.com ” adresinden indirerek cevaplandırmayı müteakip “ mbekmezci14@gmail.com ” adresine gönderiniz. Zarfın kaybolması durumunda ise anketi arka kapakta yazılı adrese gönderebilirsiniz.

Araştırma verileri analiz edildikten sonra, istediğiniz takdirde bilgilerinize sunulacaktır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Mustafa Bekmezci

1. İşletmenizi en iyi tanımlayan sektör aşağıdakilerden hangisidir?

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 1 [] Ağaç- orman | 16 [] İlaç |
| 2 [] Ambalaj | 17 [] İnşaat ve inşaat malzemeleri |
| 3 [] Bilişim | 18 [] Kimya |
| 4 [] Cam-seramik | 19 [] Kuyumculuk |
| 5 [] Çimento | 20 [] Maden |
| 6 [] Demir-çelik | 21 [] Makine |
| 7 [] Elektrik-Elektronik | 22 [] Metal |
| 8 [] Enerji-petrol | 23 [] Otomotiv |
| 9 [] Gıda-İçecek | 24 [] Perakende |
| 10 [] Tarım | 25 [] Plastik |
| 11 [] Tekstil-konfeksiyon | 26 [] Telekomünikasyon |
| 12 [] Hizmet | 27 [] Turizm |
| 13 [] Basın-yayın | 28 [] Lojistik |
| 14 [] Kağıt | 29 [] Dayanıklı Tüketim Malzemeleri |
| 15 [] Lastik | 30 [] Diğer : |

2. İşletmenizin sahiplik yapısı nedir?

- 1 [] Yerli (%100)
 2 [] Yerli – Yabancı ortaklığı (Yerli payı %50 ve daha fazlası)
 3 [] Yerli-yabancı ortaklığı (Yerli payı %50'den az)
 4 [] Yabancı (%100)

3. İşletmenizdeki göreviniz nedir?

- | | |
|--|--|
| 1 [] Genel Müdür | 2 [] Genel Müdür Yardımcısı |
| 3 [] Yönetim Kurulu Başkan Yrd. | 4 [] Yönetim Kurulu Üyesi |
| 5 [] Stratejik Planlama Müdürü | 6 [] İnsan Kaynakları Uzmanı |
| 7 [] İnsan Kaynakları Müdürü | 8 [] Kalite Yönetim Müdürü |
| 9 [] Muhasebe, Finansman veya Mali İşler Müdürü | 10 [] Diğer Müdürler (Üretim Md, Pazarlama Md, Verimlilik Şb.Md.) |
| 11 [] Diğer: Hukuk Müşaviri, Danışman, Şef, Mühendis, Genel Müdür Asistanı vb | |

4. Hangi nedenlerle işletmenizde performans ölçümü yapılmaktadır? (1'den 8'e kadar önem derecesine göre sıralayınız.)

- [] İşletmemizde sorunlu alanları ortaya çıkarmak, geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek için
 [] İşletmemizde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için
 [] İşletmemizin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek için
 [] Kararların varsayımlara dayalı olarak değil de gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak için
 [] Şeffaflığı sağlayarak, her birimin kendi performansını gözlemesini sağlamak için
 [] Gelişmelerin sürdürülebilmesinde geri-besleme sağlamak için
 [] İşletmemizin müşterilerimizin isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek için
 [] Diğer (lütfen belirtiniz)

5. Organizasyonel performansın ölçümünde karşılaştığınız en önemli sorun hangisidir?

- 1 [] Gerekli gereksiz her şeyin ölçülmesi
 2 [] Ölçülen şeylerin şirket stratejileri ile ilgili olmaması
 3 [] Ölçmenin çalışanlara ve işletmeye sağlayacağı katkının doğru anlatılamaması
 4 [] Ölçüm sonuçlarının nasıl kullanılacağı ya da yararlanılacağına yöneticilere açıklanmaması
 5 [] Performans ölçüleri ile diğer gözden geçirme süreçlerinin bağlantılı olmaması
 6 [] Performans ölçümünün bireysel başarıya yönelmesi, takım bazlı yönetim yapısını desteklememesi
 7 [] Diğer (lütfen belirtiniz)

6. Performans ölçümü ile ilgili olarak aşağıdaki kriterler sizin için ne kadar önemlidir?

	Çok Önemli	Önemli	Ne önemli ne önemsiz	Kısmen Önemli	Önemli değil
Performans ölçütleri işletmelerin stratejileri doğrultusunda oluşturulmalıdır 1					
Finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütler de kullanılmalıdır 2					
Ölçütlerin bölümler arasında farklılık gösterebileceği dikkate alınmalıdır 3					
Ölçütlerin kullanılması ve anlaşılması kolay olmalıdır 4					
Ölçütler hızlı bir biçimde geri bildirim sağlamalıdır 5					
Ölçütler basit bir kontrol aracı olarak değil de sürekli gelişmeyi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır 6					
Tüm ilgili boyutların ölçümüne olanak sağlanmalıdır 7					
Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır 8					
Ölçütler, işletmenin amacı ile tutarlı olmalıdır 9					
Aynı sektörde bulunsun bile seçilecek performans ölçütleri kuruma özel belirlenmelidir 10					
Her bir ölçütün amacı açık olarak belirlenmelidir 11					
Performans düzeyinin belirlenmesi için veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir 12					
Müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler performans ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında katkıda bulunmalıdır 13					
Süreç: gözden geçirmeye olanak sağlamalı, ölçütler koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir 14					
Objektif performans kriterleri subjektif performans kriterlerine göre tercih edilmelidir 15					

7. Şirketinizin performansının ölçülmesinde aşağıda sıralanan altyapı kriterlerinin önemi nedir?

	Çok Önemli	Önemli	Ne önemli ne önemsiz	Kısmen Önemli	Önemli değil
Finansal bilgi					
Entelektüel mülkiyet (Patent, telif hakkı, vb.)					
Müşteri ilişkileri					
Kurum imajı ve kimliği					
Marka					
Sosyal sorumluluk					
Örgüt kültürü					
Yönetim süreçleri					
Üretim süreci					
Kalite kontrol ve yönetim sistemleri					
Enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri					
Dokümantasyon yönetimi					
Yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri					
İnsan kaynakları					
Ar-ge ve iyileştirme teknikleri					

8. Şirketinizin performansının ölçülmesinde aşağıda sıralanan kriterleri **ne sıklıkla** ölçüyorsunuz?

(Sıklık ifadeleri) (Sıklık ifadelerinin hangi zaman dilimi arasını kapsadığı)	Hiçbir zaman	Seyrek 1 yıl üstü	Ara sıra 6-12 ay	Sık sık 3-6 ay	Her zaman 1-3 ay
Gelirlerdeki yüzdesel artış oranı					
Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı					
İşlem birim maliyeti					
Bir dönemde elde edilen entelektüel mülkiyet haklarının sayısı					
Yeni fikir ve patentlerin sayısı					
Ekonomik değeri olan hakların toplam mülkiyet haklarına oranı					
Tatmin olan müşteri yüzdesi					
Mevcut müşterilere yapılan satışların oransal değişimi					
Yeni müşteri sayısı					
İşletmede gerçekleştirilen sosyal faaliyetlerin sayısı					
İmaja yönelik reklâmların süresi					
Çalışanların müşteriye davranışlarını ölçen denetçilerin puanları					
Müşterilerin marka tercihlerini ölçen anketler					
Marka ürünlerinin satışından elde edilen kar artışı					
Marka yaratmak için yapılan yatırımlar					
Markaya biçilen değerdeki değişim					
Sosyal, kültürel ve sportif amaçlı faaliyetler					
Doğal çevrenin korunmasına yapılan yatırım					
Toplum eğitimine yönelik yatırımlar					
Kalite standartlarına dayalı sertifika sayısı					
İşletmedeki takımların sayısı					
Personelin eğitimi ve yetiştirilmesi için harcanan süre					
Çalışan tatmini					
Stratejik görevlerin karşılanma oranı					
Belirli dönemlerde yapılan toplantı sayısı					
Siparişin gerçekleşme süresi					
Yeni ürün gelirleri					
Üretim süresi verimliliği (işleme süresi / toplam üretim süresi)					
Enformasyon teknolojisine yapılan yatırımlar					
Müşteri bilgilerine doğrudan bağlanabilen satış / hizmet personelinin yüzdesi					
Enformasyon teknolojisi okuryazarlığı					
Elektronik ortamda yapılan veri alış verişi					
Elektronik tartışma gruplarının sayısı					
Networka kayıtlı kullanıcı sayısı					
İntranetteki belge sayısı					
Bilgi ve belge isteklerine etkin erişim					
Belge üretiminde kullanılan ortam sayısı					
Kullanılan modern yönetim yaklaşımları					
Adli kovuşturmalar					
Birden fazla işlev için eğitim alan çalışan sayısı					
Çalışan başına yapılan öneri sayısı					
Çalışanların ortalama eğitim süresi					
Toplam Ar-ge yatırımları					
Ar-ge'de çalışan personel sayısı					
Üniversiteler ile kurulan ilişki sayısı					

9. İşletmenizde Balanced Scorecard kullanıyor musunuz?

- 1[] Hiç kullanmadık (11 nci soruya geçiniz.)
 2[] Uygulamıştık ama bıraktık
 3[] Projesi tamamlandı, uygulamaya yeni başlayacağız
 4[] İşletmemizin bazı birimlerinde kullanıyoruz (lütfen hangi birim olduğunu belirtiniz:)
 5[] İşletmemizin tüm birimlerinde kullanıyoruz

10. Balanced Scorecard uygulaması ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılıyor musunuz?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Balanced Scorecard kullanılan birimlerimiz diğer birimlerden daha etkin çalışıyor					
Balanced Scorecard sağlıklı olarak kullanılamaz, çünkü gerekli bilgileri elde etmek zordur					
Balanced Scorecard uygulaması çok zor olmakla birlikte faydası da çok azdır					
Kalite uygulamalarımız, Balanced Scorecard ile uyumludur					
Balanced Scorecard sonuçları ile ödüllendirme sistemimiz doğrudan bağlantılıdır					
Çalışanlar için belirlenen hedefler, Balanced Scorecard ile uyumlu olarak belirlenmektedir					
Balanced Scorecard sonuçlarını şirket stratejilerini oluştururken dikkate alıyoruz					
Balanced Scorecard'ın işletmemize beklediğimizden çok daha fazla faydası oldu					
Balanced Scorecard uygulamasını diğer işletmelere öneririz					

11. Daha önce işletmenizde hiç Balanced Scorecard yöntemini kullanmadıysanız; gelecekte Balanced Scorecard yöntemini kullanmayı düşünüyor musunuz?

- 1[] Evet, çok kısa vadede kullanmayı düşünüyoruz
 2[] Evet, uzun vadede kullanmayı düşünüyoruz
 3[] Bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadığım için bir yorum yapamam
 4[] Hayır kullanmayı düşünmüyoruz, çünkü mevcut performans yönetim sistemimizden memnunuz
 5[] Hayır kullanmayı düşünmüyoruz, bize çok faydalı olmayacağını düşünüyoruz

12. Balanced Scorecard yöntemini seçerken ondan beklentiniz aşağıdakilerden hangisi/hangileri idi? (1'den 8'e kadar önem derecesine göre sıralayınız.)

- [] Organizasyonu stratejilerimizle aynı yöne yönlendirmek
 [] Organizasyonel sinerji oluşturmak
 [] Stratejik bir yönetim sistemi kurmak
 [] Stratejilerimizin planlama ve bütçeleme ile bağını kurmak
 [] Stratejik hedefler koymak
 [] Stratejik öncelikleri belirlemek
 [] Çalışanları stratejilerimizle aynı yöne yönlendirmek
 [] Diğer beklentiler (lütfen belirtiniz) :

13. Verdiğiniz cevaplara ek olarak belirtmek istediğiniz konuları aşağıdaki bölüme yazabilirsiniz.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Anket formunu lütfen aşağıdaki posta adresine veya e-mail'e gönderiniz.

Mustafa BEKMEZCİ
2 nci Komd. Tugayı İhale Komisyon Başkanlığı / BOLU
Tel : (0374) 245 11 30 (Dahili: 3892, 3031)
GSM: (0533) 543 09 23
mbekmezci14@gmail.com

8 YARARLANILAN YAYINLAR

Kitaplar:

Akdemir, Ali. *Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Türkmen, 2003.

Akal, Zühal. *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Yay., 1992.

Alpugan, Oktay. *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon: Per, 1998.

Altunışık, Remzi, Şuayıp Özdemir ve Ömer Torlak. *Modern Pazarlama*. Geliştirilmiş 2.b. İstanbul: Değişim, 2002.

Altunışık, Remzi, Recai Çoşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Geliştirilmiş 4.b. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005.

Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. *İşletme Yönetimi*. 3.b. İzmir: Barış, 1999.

Akgüç, Öztin. *Mali Tablolar Analizi*. Genişletilmiş 9.b. İstanbul: Avcıol, 1995.

_____. *Finansal Yönetim*. Yenilenmiş 7.b. İstanbul: Avcıol, 1998.

Akmut, Özdemir, Ramazan Aktaş, Burhan Aykaç, M. Mete Doğanay, Tülin Durukan, M. Tamer Müftüoğlu, Öznur Yüksel. *Girişimciler için İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi, 2003.

Aktan, Çoşkun Can ve İstiklal Y. Vural, ed. *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Konya: Çizgi, 2005.

Argüden, Yılmaz. *Entelektüel Sermaye*. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları No.: 07, 2005.

Ataman, Göksel. *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen, 2001.

Barutçugil, İsmet. *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer, 2002.

Bayrak, Sabahat. *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Beta, 2001.

Blyth, Jim. *Pazarlama İlkeleri*. Çev. Yavuz Odabaşı. İstanbul: Bilim Teknik, 2000.

Bütünler, Hakan. *Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?* İstanbul: Rota, 2004.

Cemalcılar, İlhan. *Pazarlama*. Eskişehir: Beta, 1987.

Çalık, Temel. *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz, 2003.

Çolakoğlu, Mustafa H. *KOBİ Rehberi*. Ankara: TOBB, 2002.

Dalay, İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık. *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta, 2002.

Dauphinais, G. William, Grady Means ve Colin Price. *CEO'ların Bilgeliği*. Çev. Uğur Alpakay, Gürol Koca, Gülden Şen ve Erdal Topparmak. 3.b. İstanbul: Sistem, 2003.

Davenport, Thomas H. ve Laurence Prusak. *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota, 2001.

Demir, M. Hulusi ve Şevkinaz Gümüsoğlu. *Üretim Yönetimi*. Genişletilmiş 5.b. İstanbul: Beta, 1998.

Demircan, M. Levent ve C. Arda Moltay. *Bilgiyi Yönetmek*. İstanbul: Beta, 1997.

Dinçer, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5.b. İstanbul: Beta, 1998.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. *İşletme Yönetimine Giriş*. 3.b. İstanbul: 1997.

Doğan, Selen. *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem, 2003.

Doyle, Peter. *Değer Temelli Pazarlama*. Çev. Gülfidan Barış. İstanbul: Media Cat, 2003.

Drucker, Peter. *Managing in a Time of a Great Change*. New York: TT Dutton, 1993.

_____. *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. İstanbul: Hayat, 2003.

_____. *Klasik Drucker*. Çev. Zülfi Dicleli. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, 2006.

Ekin, Nusret. *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*. İstanbul: İTO, 1997.

Elma, Cevat ve Kamile Demir, ed. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı, 2000.

Ensari, Hoşcan. 21. yy. *Okulları için Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard*. İstanbul: Sistem, 2005.

Erçetin, Ş. Şule. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel, 2001.

Erdoğan, Nihat. *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel, 2003.

Eren, Erol. *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Genişletilmiş 5.b. İstanbul: Beta, 2000.

_____. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş 8.b. İstanbul: Beta, 2004.

Erkan, Hüsnü. *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. İzmir: İş Bankası Yayınları, 1994.

Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 3.b. İstanbul: Beta, 2000.

Garih, Üzeyir. *Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Hayat, 2001.

Genç, Nurullah. *Yönetim El Kitabı*. Erzurum: Birey, 1994.

_____. *Zirveye Götüren Yol Yönetim*. İstanbul: Timaş, 1994.

_____. *Başarı Bedel İster*. İstanbul: Timaş, 2003.

_____. *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin, 2004.

Genç, Nurullah ve Muhsin Halis. *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş, 2006.

Gronstedt, Anders. *Müşteri Yüzyılı*. Çev. Ş. Tanju Kalkay. İstanbul: MediaCat, 2002.

Gümüş, Mustafa. *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. 2.b. İstanbul: Alfa, 1999.

Gundling, Ernest. *Yeniliğin 3 M Yolu*. Çev. Oya Gülbahçe, İstanbul: Academyplus, 2002.

Güzelcik, Ebru. *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem, 1999.

Güney, Salih. *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel, 2000.

Halis, Muhsin. *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. İstanbul: Beta, 2000.

Hamel, Gary ve Bill Breen. *Geleceğin Yönetimi*. Çev. Fezal Gülfidan, İstanbul: MESS, 2007.

Hammer, Michael ve James Champy. *Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*. Çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah, 1994.

Hammer, Michael ve Steven A. Stanton. *Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı Ne Yapmamalı*. Çev. Sinem Gül, 2.b. İstanbul: Sabah, 1998.

Işığışık, Erkan. *Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yay. 2004.

İlter, Ergün. *Yatırım Projelerinin Hazırlanması, Değerlendirilmesi ve İzlenmesi*, 2.b. Bolu: 2001.

İnce, Mehmet ve Hasan Gül. *Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi, 2005.

İslamoğlu, A. Hamdi. *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta, 2002.

İzgören, Ahmet Şerif. *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. 6.b. İstanbul: Elma, 2005.

Kalaycı, Şeref (Editör). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 2.b. Ankara: Asil Yayın, 2006.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Pres, 2001.

_____. *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. Çev. Serra Egeli, 3.b. İstanbul: Sistem, 2003.

_____. *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

Kaplan, Robert S. ve Anthony A. Atkinson. *Advanced Management Accounting*. New York: Prentice Hall, 1998.

Karaman, Abdullah. *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*. İstanbul: IQ, 2005.

Kargı, Nihal, ed. *Bilgi Ekonomisi*. Ankara: Ekin, 2006.

Karslı, Mehmet Durdu. *Yönetmel Etkililik*. 2.b. Ankara: Pegem A, 2004.

Kaşıkcı, Ercan. *Para-Mosyon Pazarlamanın 7 P'si*. İstanbul: Kariyer, 2002.

Kavrakoğlu, İbrahim. *Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon*. İstanbul: Alteo, 2006.

Kırım, Arman. *Mor İneğin Akıllısı*. 30.b. İstanbul: Sistem, 2003.

_____. *Farlılığınızı Ölçebildiğiniz An*. 7.b. İstanbul: Sistem, 2003.

_____. *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. 6.b. İstanbul: Sistem, 2004.

_____. *Farklılaşmanın En Etkin Yolu Deneyim İnovasyonu*. İstanbul: Fed Training, 2006.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. 8.b. İstanbul: Beta, 2001.

Kotler, Philip. *Pazarlama Yönetimi*. 10.b.'dan Çev. Nejat Muallimoğlu. İstanbul: Beta, 2000.

Köksal, Mustafa. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: KOU Yayın No:159, 2005.

Marşap, Akın. *Yönetim Kontrol Sistemleri*. Ankara: KHO, 1995.

Morgan, Gareth. *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Çev. Gündüz Bulut ve Zülfü Dicleli. İstanbul: MESS, 1998.

Mucuk, İsmet. *Modern İşletmecilik*. 12.b. İstanbul: Türkmen, 2000.

_____. *Pazarlama İlkeleri*. 12.b. İstanbul: Türkmen, 2000.

Nair, Mohan. *Essentials of Balanced Scorecard*. New York: John Wiley & Sons Inc. 2003.

Niven, Paul R. *Balanced Scorecard - Step by Step*. New York: John Wiley & Sons Inc. 2002.

Odabaşı, Yavuz ve Mine Oyman. *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. 4.b. İstanbul: MediaCat, 2002.

Olve, Nils Göran ve Anna Sjöstrand. *Balanced Scorecard*. Capstone Publishing, 2006.

Öğüt, Adem. *Bilgi Çağında Yönetim*. 2.b. Ankara: Nobel, 2003.

Öner, M. Atilla. *Üçüncü Sektörde Mükemmel Yönetim*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yay. 2004.

Örücü, Edip. *Modern İşletmecilik*. 3.b. Ankara: Gazi, 2003.

Öztürk, Ümit. *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem, 2006.

Peltekoğlu, Filiz. *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta, 1998.

Pfeffer, Jeffrey. *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. Çev. Sinem Gül. İstanbul: Sabah, 1995.

Porter, Michael E. *Rekabet Stratejisi*. Çev. Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem, 2000.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. *İşletme*. Bursa: Ezgi, 2001.
- Senge, Peter. *Beşinci Disiplin*. Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. 12.b. İstanbul: YKY, 2004.
- Silah, Mehmet. *Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi)*. Ankara: Gazi, 2000.
- Sucu, Yaşar. *Yönetim*. Bolu: AİBÜ, 2000.
- Sullivan, Goldon R. ve Michael V. Harper. *Umut Bir Yöntem Olamaz*. Çev. Ayşe Bilge Dicleli. İstanbul: Boyner, 1997.
- Şencan, Hüner ve Nihat Erdoğan. *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*. İstanbul: Beta, 2001.
- Şimşek, M. Şerif. *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 7.b. Konya: Günay, 2002.
- _____. *İş Hayatında Önce İnsan*. İstanbul: Hayat, 2006.
- Şişman, Mehmet. *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A, 2002.
- Tek, Ömer Baybars. *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. 8.b. İstanbul: Beta, 1999.
- Teece, David. *Managing Intellectual Capital*. New York: Oxford University Press, 2000.
- Tekin, Mahmut, Hasan K. Güleş ve Tom Burgess. *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*. Konya: Ofset, 2000.
- Toffler, Alvin and Heidi. *Creating a New Civilization, The Politics of the Third Wave*. Atlanta: Turner Publishing, 1995.
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç. *Yönetim Bilimi*. 4.b. Ankara: Yargı, 2005.
- Türko, R. Metin. *Finansal Yönetim*. İstanbul: Alfa, 1999.
- Ülgen, Hayri. *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*. 2.b. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayın No:225, 1990.
- Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç. *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay, 2005.
- Üzüm, Cengiz. *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: 2000.
- Weil, Peter ve Marianne Broadbent. *Enformasyon Altyapısı*. Çev. A. Gündal Ünal. İstanbul: Boyner, 1999.

Wilson, Peter. *Finans Yönetimi*. Çev. Engin Müstecaplıoğlu. İstanbul: Epsilon, 1996.

Yeniçeri, Özcan. *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel, 2002.

Yüksel, Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi, 2000.

Yükselen, Cemal. *Pazarlama İlkeler-Yönetim*. Ankara: Detay, 1998.

Zel, Uğur ve Türker Baş. *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: KHO, 2000.

Makaleler:

Ar, A. Akdeniz. "Marka Yaratma ve Kalite İlişkisi", *Pazarlama Dünyası*. Sayı: 01, (2003), s.s.28.

Akdemir, Ali. "Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri", *Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi*. Sayı: 3, (1998), s.s.63-72.

Allee, Verna. "The Value Evolution", *Journal of Intellectual Capital*. Cilt: 1, Sayı: 1. (2000), s.s.17-32.

Aydemir, Muzaffer. "Sosyal Sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standardı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 3. (1999), s.s.1-11.

Ax, Christian and Trond Bjornenak. "Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations - The Case of the Balanced Scorecard in Sweden", *Management Accounting Research*. Vol.: 16. (2005), s.s.1-20.

Bates, R. A. ve E. F. Holton. "Computerized performance monitoring: A review of human resource issues", *Human Resource Management Review*. Vol.: 5. (1995), s.s.267-288.

Banker, D. Rajiv, Hsiuhi Chang, Surya N. Janakiraman, Constantine Konstans. "A Baanced Scorecard Analysis of Performance Metrics", *European Journal of Operational Research*. Vol.: 154. (2004), s.s.423-436.

Bessire, Dominique ve C. Richard Baker. "The French Tableau de Bord and the American Balanced Scorecard: a Critical Analysis", *Critical Perspectives on Accounting*. Vol.: 16. (2004), s.s.645-664.

Bourne, M. C., J. F. Mills, M. Wilcox, A. D. Neely and K. W. Platts. "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.: 20, No: 7. (2000), s.s.754-771.

Braam, Geert j. M. ve Edwin J. Nijsen. "Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch Experience", *Long Range Planning*. Vol.: 37. (2004), s.s.335-349.

Brown, Jackie Brander ve Brenda McDonnell. "The balanced score-card: short term guest or long-term resident?", *International Journal of Hospitality Management*. Vol.: 7. (1995), s.s.7-11.

Chand, Donald, George Hachey, James Hunton, Vincent Owhoso ve Sri Vasudevan. "A Balanced Scorecard Based Framework for Assesing the Strategic Impact of ERP Systems", *Computers in Industry*. Vol.: 56. (2005), s.s.558-572.

Çiçek, Recep. "Pazarlama Anlayışı ve Uygulamalarındaki Gelişmeler", *Standart*. (Temmuz 2001), s.s.62-68.

Çıkrıkçı, Mustafa ve Abdülkerim Daştan. "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması", *Bankacılar Dergisi*. Sayı: 43. (2002), s.s.18-32.

Çoşkun, Ali. "Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı", *Bankacılar Dergisi*. Sayı: 56. (2000), s.s.28-39.

Downing, Laura. "Progress Report on the Balanced Scorecard: A Global User's Survey", *Harvard Business School Publishing*. (November-December 2000), s.s.7-9.

Edvinsson, Leif. "Some perspectives on Intangibles and Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*. Vol.: 1, Issue: 1. (2000), s.s.12-16.

Fernandes, Kiran J., V. Raja, A. Whaley. "Lessons from implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization", *Technovation: International journal of Technical Innovation and Entrepreneurship*. Vol.: 26, No.: 5. (2006), s.s.623-634.

Fırlar, Belma Güneri. "Günümüzde Marka ve Konumunun Belirlenmesi", *Pazarlama Dünyası*. Sayı:03. (2000), s.s.20-23.

Gautreau, Andrew ve Brian H. Kleiner. "Recent trends in performance measurement systems-the balanced scorecard approach", *Management Research News*. Vol.: 24, Issue: 3/4. (2001), s.s.153-156.

Grady, M. W. "Performance measurement, implementing strategy", *Management Accounting*. June, (1991), s.s.49-53.

Güçlü, Nezahat. "Stratejik Yönetim", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 23, Sayı 2. (2003), s.s.61-85.

Jayaram, Javath, Cornelia Droge ve Shawnee K.Vickery. "The impact of human resource management practices on manufacturing performance", *Journal of Operations Management*. Vol.: 18. (1999), s.s.1-20.

Johannessen, Jon-Arild, Bjorn Olsen ve Johan Olaisen. "Intellectual capital as a holistic management philosophy: a theoretical perspective", *International Journal of Information Management*. Vol.: 25. (2005), s.s.151-171.

Kabadayı, Ebru Tümer. "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Sayı: 2002/6. (2002), s.s.61-75.

Kanıbir, Hüseyin. "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*. Cilt: 1, Sayı: 3. (2004), s.s.77-85.

Kaplan, R. S. ve Norton D. P. "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*. (January-February 1992), s.s. 71-79.

_____. "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*. (September-October 1993), s.s.134-147.

_____. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*. (January-February 1996), s.s.335-349.

_____. "Having Trouble with Your Strategy then Map It", *Harvard Business Review*. (September-October 2000), s.s.167-176.

_____. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, C: XXXIV, No.:1, 1996, s.s.53-79.

Kaygusuz, S. Y. "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt:7, Sayı:1. (Ocak 2005), s.s.81-103.

Kloot, Louise ve John Martin. "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", *Management Accounting Research*. Vol:11. (2000), s.s.231-251.

Letza, Stephen R. "The Design and Implementattion of the Balanced Business Scorecard: An Analysis of Three Companies in Practice", *Business Process Management Journal*. Vol.: 2. (1996), s.s.54-76.

Loch, Christoph H. ve U. A. Staffan Tapper. "Implementing a Strategy-driven Performance Measurement System for an Applied Research Group". *The Journal of Product Innovation Management*. (2002), s.s.185-198.

Lohman, Clemens, Leonard Fortuin ve Marc Wouters. "Designing a Performance Measurement System: A Case Study", *European Journal of Operational Research*. Vol.: 156. (2004), s.s.267-286.

Michalska, J. "The Usage of the Balanced Scorecard for the Estimation of the Enterprise's Effectiveness", *Journal of Materials Processing Technology*. (2005), s.s.751-758.

Morisawa, Toru. "Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach", *NRI (Nomura Research Institute) Papers*. No.: 45 (April 1, 2002), s.6.

Neely, Andy J., John Mills, Ken Platts, Huw Richards ve Mike Gregory. "Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach", *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.: 20, Issue: 10. (2000), s.s.1119-1145.

Nilsson, Fredrick ve Nils-Göran Olve, "Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management", *European Management Journal*. Vol.: 19, No.: 4. (2001), s.s.344-358.

Norreklit, Hanne. "The Balanced on the Balanced Scorecard-A critical Analysis of Some of Its Assumptions", *Management Accounting Research*. (2000), s.s.65-88.

_____. "The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard", *Accounting, Organizations and Society*. Vol.: 28. (2003), s.s.591-619.

Örnek, Ali Şahin. "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:2, Sayı:3. (2000), s.s.255-268.

Phillips, Paul A "Performans Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework", *International Journal of Hospitality Management*. Vol.: 18. (1999), s.s.171-182.

Topkara, A. Uslu ve Azra Bayraktar. "İnternette Marka Yaratımı", *Pazarlama Dünyası*. Sayı:04. (2000), s.8-16.

Uluslan, Hikmet. "Maddi Olmayan Varlıklar ve İşletme içinde Yaratılan Maddi Olmayan Varlıklar ile İlgili Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:10, Sayı:2005/2,s.69-103.

Yereli, A. N., Gülşen Gerşil. "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt: 12, Sayı: 2. (2005), s.s.17-29.

Yüksel, Hilmi. "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi", *KHO Bilim Dergisi*. Cilt:11, Sayı: 2. (2003), s.s.85-99.

_____. "Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt: 11, Sayı: 1. (2004), s.s.143-154.

Zerenler, Muammer. "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Sayı: 1 (2005), s.s.1-36.

Zingales, F., A. O'rourke ve K. Hockerts. "The Centre for the Management of Environmental Resources", *Insead R & D, Working Paper*. 65. (2002), s.s.1-85.

İnternet:

Akın, Bahadır. "İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması - Değişim Mühendisliği - Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulmasının Önemi", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/gos.php?nt=264> (03.06.2005).

Argüden, Yılmaz. "Ölçülmeyen Performans Değerlendirilemez", <http://www.arge.com.tr/argegozuyle.html> (25.05.2005).

Arslan, Akın. "Değişime Meydan Okumak: Korkuları Yenmek, Kendine Güvenmek ve Gelecek İçin Yeniden Yapılanmak", <http://stratejiyönetim.net/akinarслан1.htm> (06.06.05).

Atlı, Dinçer. "Müşteriye Yeni Bir Bakış (CRM)", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/gos.php?nt=567> (04.12.2005).

Banker, Rajiy, Surya Janakiraman ve Constantine Konstans, "Performance Measures and the Balanced Scorecard", http://www.fei.org/rf/download/Balanced_Scorecard_Results.pdf (25/04/2006)

Dereli, Figen Zekier. "CRM Nedir?", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/gos.php?nt=603> (04.12.2005).

Emrem, Erdinç. "Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi1", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl/list.php?yid=154> (08.11.2005).

Ertüreten, Ebru. "Yeni Ekonomide Yeni Müşteri Modelleri", <http://inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc> (15.07.2006).

Evans, Matt H. “What are Critical Success Factors?”, http://www.exinfm.com/pdf/files/dba_pms.pdf (20.04.2006).

Gordon, Thomas H. L. “Measuring Excellence with the Balanced Scorecard”, http://www.asq-qmd.org/new_article/new_article4.html (10.12.2005)

Gürol, Yonca Deniz. “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf> (17.05.2005).

Hayes, Jim. “İletişim Ağını Kullanabilmek”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=309> (08/11/2005).

Işığık, Erkan. “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf> (24.04.2006).

İşevi, A. Semih ve Burçin Çelme. “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermaye ile Rekabeti Yakalamak”, <http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf> (03.05.2006).

Leinonen, Mikko. “A Survey on Performance Measurement System Design and Implementation”, <http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/MLReno.pdf> (25.04.2005).

Köseoğlu, Mehmed Akif. “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü”, <http://ekutup.dpt.gov.tr/> (13.10.2007).

Metawie, Miral ve Mark Gilman. “Problems with the Implementation of Performance Measurement Systems in the Public Sector Where Performance is Linked to Pay: A Literature Review Drawn from the UK”, <http://www.kent.ac.uk/kbs/crbp/pdf/Paper%20-%20Miral%20Metawie.pdf> (20.04.2006).

Mettanen, Paula. “Design and Implementation of a Performance Measurement System for a Research Organization”, http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/milan_p.pdf (25.04.2006).

Özer, Yaprak. “Âlem Gidiyor Aya, Biz Neden Kalıyoruz Hep Yaya”, www.insankaynaklari_com.htm (08.11.2005)

Özkan, Mehmet. “Süreç Yönetimine Giriş”, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/SUREC_YONETIMINE_GIRIS.htm (18.08.2002).

Savaşçı, İpek ve Sertaç Çakı. “Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirilmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış”, http://www.bilgiyonrtimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=217 (08.11.2005).

Seyrek, İ. Yücel. “*Stratejik Planın Yansıması*”, <http://www.kalder.org.tr/preview.content.asp?contID=720&templD=2> (28.08.2005).

Şen, Ahmet ve Nilay Kaleli. “*Bilgi Toplumu İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk*”, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?nt=428> (04.12.2005).

Türkoğlu, Recep. “*Bilişim Teknolojilerinden Bilgi Yönetiminde Yararlanma Düzeyi (Bir Örnek Olay Çalışması) Bölüm I*”, <http://www.bilgi.yonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?nt=615> (08.11.2005).

Yüksel, Hilmi. “*An Empirical Evaluation of Problems in Performance Measurement Systems of Big Sized Firms in Turkey*”, http://www.poms.org/Meeting2004/POMS_CD/Browse%20This%20CD/PAPERS/002-0428.pdf (20.04.2005).

Charles, X S A. “*Design of Performance Measurement System with Respect to Learning and Growth Strategy*”, <http://www.iimk.ac.in/GCabstract/XSA%20Charles.pdf> (25.04.2006).

www.BalancedScorecard.org (21.05.2005).

www.balancedscorecard.com (19.05.2005).

<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/cenres/cbp/pmal/> (23.05.2005)

http://papers.ssrn.com/sol3papers.cfmabstract_id=147132 (15.05.2005).

<http://www.bscol.com/invoke.cfm> (05.07.2005)

<http://www.cpaonline.com.au/18.cpa.divisions/docs/hk.BSC.report.pdf> (24.06.2005)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm.1> (10.08.2005)

<http://www.managementsupport.com> (10.08.2005)

<http://www.isds.bus.1su.edu/cvoc/learn/bpr/cprojects/spring1998/bsm/page4.html> (11.08.2005).

<http://newark.rutgers.edu/~ncpp/cdgp/teaching/biref-manual.pdf> (03.05.2006)

<http://www.isds.bus.1su.edu/cvoc/learn/bpr/cprojects/spring1998/bsm/page4.html> (11.08.2005)

<http://www.kalder.org/yayinlar/html/kalderforum/sayi1/forum1makale.htm#stratejiylemedönüştürmek> (25.04.2006).

Tezler:

Coşkun, Ali. *İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebe Aracı Olarak Performans Karnesi*. İstanbul Üniversitesi. Basılmamış Doktora Tezi, 2005.

Çelikkol, Mediha Mine. *Bilgi Yönetim Sürecinde Kurumsal Kaynak Planlamasının Finansal Boyutları ve Cam Sektöründe Uygulaması*. Anadolu Üniversitesi. Basılmamış Doktora Tezi, 2000.

Çınar, İkrâm. *Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri*. HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi, 2002.

Emrem, Erdinç. *Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü*. Sakarya Üniversitesi. Basılmamış Doktora Tezi, 2002.

Şener, Mustafa. *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk*. İTÜ. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.

Yetgin, Feyzullah. *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*. Marmara Üniversitesi. Basılmamış Doktora Tezi, 2002.

Bildiriler:

Bilge, Bilgen. “*Performans Ölçme Sistemlerinin İncelenmesi*”, III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, (8-9 Kasım 2001).

Tonta, Yaşar ve M. Emin Küçük. “*Sanayi Toplumundan Bilgi Topluma Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler*”, *Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri*, (12-13 Mayıs 2005).

Yavuz, Fatih. “*Garantide Balanced Scorecard Uygulamaları*”, 9. Ulusal Kalite Kongresi Bildirisi, İstanbul, (21-22 Kasım 2000).

9 ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Bekmezci, 1973 yılında doğmuştur. Kuleli Askeri Lisesi (İSTANBUL)'ni bitirmeyi müteakip Kara Harp Okulu (ANKARA)'dan Levazım subayı olarak mezun olmuştur. Yüksek lisansını Abant İzzet Baysal Üniversitesi (BOLU)'de İşletme anabilim dalında tamamlamıştır.

Evli ve bir çocuk babasıdır.