

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ
VE ÖRNEK UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Çağla Pınar Utkutuğ

Ankara-2007

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ
VE ÖRNEK UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Çağla Pınar Utkutuğ

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Özlem Özkanlı

Ankara-2007

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ
VE ÖRNEK UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı :

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tez Sınavı Tarihi

İÇİNDEKİLER

Kısaltmalar	v
Şekiller	vii
Tablolar.....	ix
Abstract.....	x
Özet.....	xi
Giriş.....	xii

BÖLÜM 1

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. Kurumsal Performans Yönetimi ve Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin

Kurumsal Performans Yönetimindeki Yeri	1
1.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramları.....	1
1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Yapılandırılması	5
1.3. Kurumsal Performans Değerleme Yaklaşımları	9
1.4. Kurumsal Performans Değerleme Teknikleri Arasında Toplam	
Başarı Göstergesinin Yeri	11
2. Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi Kavramı ve Uygulanışı	14

2.1. Toplam Başarı Göstergesi Kavramı ve Toplam Başarı Göstergesi	
Yönteminin Dört Boyutu	14
2.1.1. Finansal Boyut	20
2.1.2. Müşteri Boyutu	23
2.1.3. İçsel İşletme Süreçleri Boyutu	29
2.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	32
2.2. Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Performans Aracı	
Olarak Gelişimi ve İşletme Stratejisi Haritası	34
2.3 Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Başarılı Kurulum ve	
Uygulama Örnekleri; General Electric ve Crosshouse İşletmeleri	47
2.4. Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi Uygulamasında Karşılaşılan	
Sorunlar.....	54
2.4.1. Arran Ltd.’nin Seçilen Ölçütlerde ve Yazılımda Karşılaştığı	
Katılık Sorunu.....	55
2.4.2. Truro Petrol İşletmesi’nin Stratejik Planlama Eksikliği ve	
Hedef Tutarsızlığı Sorunu.....	58

BÖLÜM 2

TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN MADEN SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE UYGULAMASI

1. Araştırma Yöntemi	63
1.1. Örnek İşletmenin Seçimi	63

1.2. Veri Toplama Teknikleri.....	63
2. Maden Sektöründe Faaliyet Gösteren X İşletmesi Hakkında Genel Bilgiler	65
3. Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Kurulum Amacı ve Tasarım Aşaması. 69	
3.1. Toplam Başarı Göstergesi Ekibinin Oluşturulması ve Eğitimi.....	72
3.2. Dokümantasyon Faaliyeti	75
3.3. Proje Zaman Hedefleri ve Aşamaları.....	75
3.4. Proje Kontrolü ve İletişimi.....	77
3.5. Toplam Başarı Göstergesi Boyutlarının, Kurum/Bölüm/ Birim/Birey Toplam Başarı Göstergelerinin, Performans Ölçütlerinin Tanımlanması.....	80
4. X İşletmesinde Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Teknoloji ile Bütünleştirilmesi.....	89
4.1. Hedeflerin Tanımlanması ve Gösterimi.....	90
4.2. Performans Ölçütlerinin Tanımlanması ve Gösterimi	91
4.3. Formüllerin ve Dönem Sürelerinin Tanımlanması, Ayarlanması	92
4.4. Alarm ve Hedef Değerlerinin Belirlenmesi	95
4.5. Gerçek Değerin Belirlenmesi.....	96
4.6. Tarih Şemasının ve Karşılaştırmaların Yazılıma Yansıtılması.....	97
4.7. Maksimum ve Minimum Performans Ölçütleri İçin Başarma	

Seviyelerinin Yazılıma Yansıması	98
4.8. Bir Toplam Başarı Göstergesinin Performansının Değerlenmesi.....	99
4.9. Birim/Bölüm/Kurum Toplam Başarı Göstergesinin Özellikleri.....	101
4.10. Birey Toplam Başarı Göstergeleri	111
4.11. X İşletmesi Strateji Haritası	116
5. X İşletmesi'nde Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Tasarım ve	
Uygulanma Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar	117
5.1. Hedeflerin ve Farklı Başarı Seviyelerinin Belirlenmesi	117
5.2. Performans Ölçütlerinin Formüllerinin Oluşturulması	117
5.3. Toplam Başarı Göstergesi Sorumlularının Hedef Sapmalarını	
Önleyememesi.....	118
5.4. Metodolojinin Güncellenmemesi Sonucu Yöntemin	
Geliştirilmemesi.....	120
6. X İşletmesinin Toplam Başarı Göstergesi Yöntemiyle Sağladığı Yararlar	121
Sonuç	122
Kaynakça	129
Ekler	135
Ek 1: FR 927 Karne Revizyon İstek Formu	135

KISALTMALAR

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BİRK	Birey TBG (Birey Karnesi)
BLK	Bölüm TBG (Bölüm Karnesi)
BRK	Birim TBG (Birim Karnesi)
ÇMA	Çalışan Memnuniyeti Anketi
İKB	İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
ÇP	Çalışan ve Gelişim Boyutu

FP	Finansal Boyut
GE	General Electric
IC	Ironman Danışmanlık Şirketi
ISIG	İş Sağlığı ve İş Güvenliği
KRK	Kurum TBG (Kurum Karnesi)
KYS	Kalite Yönetim Sistemleri
MMA	Müşteri Memnuniyeti Anketi
MP	Müşteri Boyutu
SY	Süreç Yönetimi (Process Guide/ Process Management)
PYK	Proje Yönlendirme Kurulu
QPR	Quality Product Research Yazılımı
VGO	Varlıkların Getiri Oranı (Return On Equity)
SP	Süreçler Boyutu
TBG	Toplam Başarı Göstergesi
TG	Test Grubu
YTT	Yönetim Takımı Toplantıları
VAFÖK	Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr
YK	Yönetim Kurulu
YKB	Yürütme Kurulu Başkanı

ŞEKİLLER

Şekil 1: Birinci Nesil Toplam Başarı Göstergesi	37
Şekil 2: Strateji İçin Ölçütler Arasında Bağlantı Oluşturulması	39
Şekil 3: Dört Boyutlu Stratejik Bağlantı Modeli.....	40

Şekil 4: İki Boyutlu Stratejik Bağlantı Modeli.....	44
Şekil 5: Toplam Başarı Göstergesi Strateji Haritası.....	46
Şekil 6: X İşletmesi Üretim Tesisi Kuş Bakışı Resmi.....	65
Şekil 7: X İşletmesi Üretim Bölümü-Levha Birim Toplam Başarı Göstergesi.....	91
Şekil 8: X İşletmesi Üretim Bölümü-Döküm Birim Toplam Başarı Göstergesi.....	92
Şekil 9: X İşletmesi Üretim Bölümü-İç Satın Alma Birim Toplam Başarı Göstergesi	93
Şekil 10: X İşletmesi Dönem Çizelgesi.....	94
Şekil 11: 2005 Yılı Satın Alma Bölümü Çeyrek Dönemlik Ortalama Günlük Performans Ölçütlerinin Alarm ve Hedef Değerleri.....	95
Şekil 12: Elle Veri Girişi Penceresi.....	97
Şekil 13: X İşletmesi Toplam Başarı Göstergesi Başarı Seviyeleri	99
Şekil 14: X İşletmesi İç Satın Alma Birim Toplam Başarı Göstergesi	100
Şekil 15: X İşletmesi'nin Kurum Toplam Başarı Göstergesi.....	104
Şekil 16: X İşletmesi 2005 Yılı Finansal Boyut- VAFÖK Değerlemesi.....	107
Şekil 17: X İşletmesi 2005 Yılı Müşteri Boyutu- Geciken Siparişler Değerlemesi	108
Şekil 18: 2005 Yılı İç Süreçler Boyutu- Enerji/Ton (Birim Enerji Tüketimi) Değerlemesi.....	109
Şekil 19: 2005 Yılı Çalışan ve Gelişim Boyutu- Kişi Başına Gelir Döngüsü Değerlemesi.....	110
Şekil 20: X İşletmesi Birey Toplam Başarı Göstergesi.....	112

Şekil 21: X İşletmesi ISIG ve Çevre Toplam Başarı Göstergesi.....	113
Şekil 22: Örnek Birey Performans Değerlemesi	115
Şekil 23: X İşletmesi Strateji Haritası	116
Şekil 24: X İşletmesi'ne Önerilen Strateji Haritası	120

TABLolar

Tablo 1: Toplam Başarı Göstergesinde Finansal Boyut	23
Tablo 2: Toplam Başarı Göstergesinde Müşteri Boyutu	29
Tablo 3: Toplam Başarı Göstergesinde İçsel İşletme Süreçleri Boyutu	32
Tablo 4: Toplam Başarı Göstergesinde Öğrenme ve Gelişme Boyutu	34
Tablo 5: General Electric (GE) Aydınlatma Grubu'nun Toplam Başarı Göstergesi	51
Tablo 6: X İşletmesi Organizasyon Şeması	68
Tablo 7: X İşletmesi'nde ve Tez Çalışmasında Kullanılan Terimler Arasındaki Farklılıklar	70
Tablo 8: X İşletmesi Proje Organizasyonu ve Sorumluluklar	73
Tablo 9: X İşletmesi Proje Ekibinin Aldığı Eğitimler	74
Tablo 10: X İşletmesi TBG İnsan Kaynakları İhtiyaç Planı	79
Tablo 11: X İşletmesi Hedef Değer Belirleme Kuralları	83
Tablo 12: X İşletmesi Toplam Başarı Göstergesi Başarı Seviyeleri.....	84
Tablo 13: X İşletmesi Stratejik Yönetim Süreci	88
Tablo 14: X İşletmesi'nde Projenin Uygulanışı.....	90
Tablo 15: X İşletmesi'nin Kurum Toplam Başarı Göstergesi	103
Tablo 16: X İşletmesi'nin Üretim Bölümü Toplam Başarı Göstergesi	105
Tablo 17: X İşletmesi'nin Kesme Birimi Toplam Başarı Göstergesi	106

ABSTRACT

Balanced scorecard is used to measure corporate performance with not only financial measures, but also non-financial measures. It translates a company's vision and strategy into logical sets of performance measures. Its four perspectives; financial measure, customer knowledge, internal business processes, learning and growth, bring into balance objectives and help companies to connect long-term objectives with short-term actions.

This study aims to find out how companies have applied the balanced scorecard and how companies solve the problems which they face in the implementation stage. The study comprised a series of semi-structured interviews in X Corporate whose field of activity is metal (aluminum) sector in Turkey. They implement the system with QPR-SC software especially for achieving objectives, getting information and controlling organizational functions.

In the first chapter this study reviews, balanced scorecard's differences between other corporate performance measurement techniques so as to explain why balanced scorecard has a significant reputation in management literatures for the last decade. Furthermore, the study consists of the development of the balanced scorecard's definition and some case studies in foreign countries. In the second chapter, the study analyzes interviews (observation, research and data gathered) about X Company's balanced scorecard.

ÖZET

Toplam başarı göstergesi yöntemi, finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütleri de kullanarak işletmelerin kurumsal performansını ölçmektedir. Yöntem, bir işletmenin vizyonunu ve stratejisini mantıklı ve geçerli performans ölçütlerine çevirmektedir. Dört boyutu olan finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işletme süreçleri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu amaçları dengelemektedir. İşletmelere, günlük faaliyetleri ile uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmekte yardım etmektedir.

Bu çalışma, işletmelerin toplam başarı göstergesi yöntemini nasıl uyguladıklarını ve uygulama aşamasında karşılaştıkları sorunları nasıl çözdüklerini açıklamayı amaçlamıştır.

Çalışmada, Türkiye’de maden sektöründe faaliyet gösteren X İşletmesi’ndeki uygulama görüşme, dosya inceleme ve gözlem yöntemleriyle incelenmiştir. X İşletmesi bu sistemi QPR-SC yazılımla, özellikle amaçların gerçekleştirilmesi, bilgi edinimi ve organizasyonel işlevlerin denetlenmesi için uygulamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, toplam başarı göstergesi yönteminin son yıllarda yönetim literatüründe neden önemli bir yer tuttuğunu anlamak için, diğer kurumsal performans değerlendirme tekniklerinden farklılıkları üzerinde durulmuştur. Ayrıca, yöntemin tanımındaki gelişmelere ve bazı yabancı ülkelerdeki örnek olay çalışmalarına yer

verilmiştir. İkinci bölümde ise, X İşletmesi'nde uygulanan Toplam başarı göstergesi yöntemi hakkında yapılan görüşmelerin analizi yapılmıştır.

GİRİŞ

Son on yıl öncesine kadar işletmeler, kurumsal performanslarını bilanço, gelir tablosu ve nakit akımı tablosu yardımıyla elde ettikleri; kâr, nakit akışı gibi göstergeleri göz önüne alarak değerlemekteydiler. Ancak, değişen ve gelişen müşteri, entellektüel sermaye, marka değeri, insan kaynakları gibi kavramlar sonucunda, geçmiş faaliyet dönemlerine ilişkin finansal ölçütler işletmelerin gerçek değerlerini ve performanslarını göstermekte yetersiz kalmıştır. Toplam başarı göstergesi (TBG) yöntemi (balanced scorecard), kurumsal performansın değerlendirilmesinde oluşan bu boşlukların doldurulması temel amacıyla ortaya çıkmıştır.

TBG yöntemi, literatüre 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan: "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide "Putting the Balanced Scorecard to Work (Toplam Başarı Göstergesi Yöntemini Uygulamak)" adlı makaleyi yayınlamışlardır. Yaptıkları çalışmalarla TBG yöntemini daha da geliştirmişler ve 1996 yılında "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleyle bu metodolojiyi sunmuşlardır. Robert S. Kaplan ve David P. Norton TBG yöntemini,

“işletme stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi” olarak tanımlamışlardır. Daha sonra yöntemin uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı işletme tarafından geliştirilmiştir.

Toplam başarı göstergesi yönteminde, vizyon kavramı altında oluşturulan stratejilere bağlı olarak belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ve değer yaratan her unsurun performansının değerlendirilmesi için; performans ölçütlerini içerecek şekilde dört boyutta yapılandırılmaktadır. Bu boyutlar, metodolojinin son on yılda gelişmesi sonucu “finansal boyut”, “müşteri boyutu”, “işsel işletme süreçleri boyutu” ve “öğrenme ve gelişim boyutu” olarak adlandırılmıştır.

Dünya çapında uygulama örnekleri incelendiğinde, bu yönetim tekniğinin işletmelerde örgüt kültürünün güçlenmesine, yönetime katılım oranının artmasına, stratejilerin ve hedeflerin daha doğru olarak belirlenip, bölüm ve birimlere göre ayrılarak düzenli denetim altında gerçekleştirilmesine, üst yönetimin denetim ve kontrol faaliyetlerine daha az zaman ayırmasına, yatay ve dikey iletişimi artırmaya ve kurumsal performansın çok daha hızlı, çok daha kısa sürede değerlendirilmesine olanak sağladığı görülmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, performans yönetimi kavramı, kurumsal performans değerlendirme yöntemleri ve toplam başarı göstergesi yönteminin bu yöntemler arasındaki yeri açıklanmıştır. Ayrıca, toplam başarı göstergesi yönteminin ve boyutlarının içeriğinin zamanla gelişimi irdelenmiştir. Yöntemi tam olarak anlamak için farklı ülkelerde, farklı

sektörlerde faaliyet gösteren bazı işletmelerdeki uygulamalar, başarılı ve başarısız örnekleri ile birlikte incelenmiştir.

İkinci bölümde ise X işletmesinde, yöntemin tasarım, kurulum, teknoloji ile bütünleştirme aşamaları değerlendirilmiştir. Bu aşamalarda karşılaşılan sorunlar belirlenmiş ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. X işletmesinde yürütülen incelemelerde görüşme, gözlem, dosya inceleme teknikleri kullanılmıştır.

BÖLÜM 1

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİ VE TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİNDEKİ YERİ

1.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramları

Bu bölümde kısaca performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarına değinildikten sonra, etkili bir performans yönetimi sisteminin taşıması gereken özelliklerin, bu sistemin yapılandırılma aşamalarının ve son olarak da toplam başarı göstergesi yönteminin diğer kurumsal performans değerlendirme yöntemlerinden farklılıkları üzerinde durulacaktır.

Performans, herhangi bir etkinlik sonucunda elde edilen çıktıyı nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir işletmenin performansı, bu işletmede belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir¹.

Performans, bir işletmede personelin amaçları gerçekleştirmede gösterdiği başarı derecesidir².

Performans yönetimi, işletme kültüründe, sistem ve süreçlerde olumlu değişim gerçekleştirmek için, üzerinde anlaşılmış performans hedefleri oluşturmaya yardımcı olmak üzere, kaynakların tahsis edilmesi ve önem sırasına göre sıralanması, yöneticilerin bu hedeflere ulaşmak için kullandıkları politikaların ve programların doğruluğunu teyit etmesi veya değiştirmesi amacıyla performans değerlendirme bilgisinin kullanımınıdır.

Performans yönetimi, sistem ve süreçlerin, birey ve takımların performansını yönetmek ve bütün işletme süreçlerinin sürdürülebilir yüksek kârlılığa ulaştıracak derecede iyileştirilmesi için örgütü sürekli gelişime yöneltmek için kullanan bir yaklaşım ya da yöntemdir³.

¹Zühal Akal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003, s 1- (www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm - 79k), Erişim Tarihi: 01.03.2006

² Özlem Özkanlı, “Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 1995, s 2

³ Zühal Akal, Ocak 2003, Erişim Tarihi: 01.03.2006

Performans yönetimi, “amaçlara göre yönetim anlayışı ile örtüşür; dolayısıyla personelin işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne ölçüde ulaşıldığının ölçülmesidir”⁴.

Performans ve performans yönetimi tanımlarına bakıldığında iki önemli unsur göze çarpmaktadır. Bu iki tanım da süreçler ve yapı açısından örgüt düzeyinde ve birey düzeyinde ayrı ayrı ele alınabilmektedir. Bu çalışmada incelenen performans ve performans değerlendirme kavramları, konun kurumsal performans değerlendirme tekniği (toplam başarı göstergesi yöntemi) olması nedeniyle yapı ve süreçler açısından örgüt düzeyinde ele alınacaktır.

Değerlendirme kavramı, bir şeyi değerli duruma sokma, değerlendirme ise değer veya kıymet biçme anlamına gelmektedir. Daha geniş anlamı verilecek olursa değerlendirme, ölçülere göre görevin yerine getirilme ve amaca ulaşma derecesini ölçmektir⁵. Dolayısıyla bu çalışmada performans değerlendirme terimi benimsenmiştir.

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin veya denetimden sorumlu birimin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, örgüt yapısının, süreçlerin, faaliyetlerin ya da personelin performansının değerlendirilmesi sürecidir⁶.

⁴ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul, Mart 2004, s 335

⁵ Ali E. Eke, “Başarı Değerleme ve Kit’ler İçin Öngörülen Yöntem”, **Verimlilik Dergisi**, A:3, 1988-3, s 108

⁶ M. Palmer, **Performans Değerlendirmesi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s 9.

Performans değerleme ile iş değerlemesi birbirlerini bütünleyen iki önemli kavramdır ve karıştırılmaması gerekir⁷. Başlangıçta yapılan iş analizi çalışmalarıyla ve gerekli standartların belirlenmesi ile performans değerlemesi mümkün hale gelmiştir. İş analizi bünyesinde iş tanımları ve iş gerekleri kavramları gelişmiş; bunlar çerçevesinde de iş değerlemesi ve performans değerlemesi kavramları ortaya çıkmıştır. İş değerlemesi, ücret yönetimi veya ücret sistemlerinin oluşturulmasından önce yapılan işlerin birbirine göre nispi öneminin belirlenmesidir. Performans değerleme ise, işletme stratejileri ile ilişkilendirilen tüm faaliyetlerin, süreçlerin ve personelin bireysel başarılarını ve belirli bir zaman sresindeki davranışlarını değerleyen ve ölçen bir süreçtir.

Personel performansının değerlemesi aşamasında esas alınan kriterler görevin gerçekteşirilme derecesi, dönem başında belirlenen amaçların gerçekteşirilme derecesi, personelin içine ilişkin becerileri, personelin kişisel nitelikleri, personelin kişisel yetenekleri, personelin üstleriyle olan iliřkileridir⁸.

İşletmelerin çoğu kurumsal performanslarını değerlemek ve çalışanları motive etmek için hâlâ klasik ölçütler kullanmaktadır. Klasik ölçütlerin birçoğu finansal lçtleri temel alması nedeniyle kurumsal performansın değerlemesinde geçerliliğini ve gerekliliğini korumasına karşın; başarıyı değerlemede yetersiz kalmaktadır. Klasik performans yönetim sisteminin özellikleri ve eksik yönleri izleyen maddeler halinde belirtilmiřtir⁹:

⁷Gkhan şenol, **İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş**, s 1, (<http://www.isguc.org/pm.php>), Erişim Tarihi:15.02.2006

⁸ zlem zkanlı, “Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve lkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 1995, s 130-147

⁹Ernest Glad, Hugh Becker ; “**Activity–Based Costing and Management**”, John-Willey& Sons, U.S.A., 1995,s 172,173

- Yönetim ve diğer kullanıcılar, toplamı ifade eden rakamlara yönelmektedir.
- Geçmiş verileri gösterir ve gelecekteki performans ile ilgili değildir.
- Performans değerlemede ağırlıklı olarak finansal ölçütler kullanılmaktadır.
- Değerleme ve raporlama, ortaklara yönelik olarak gerçekleştirildiği için, personel, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer çıkar gruplarını dikkate almamaktadır.
- Finansal performans ölçütleri, işletme bazında performans kriterleri iken, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri bazında kriterler dikkate alınmamaktadır. İşletmenin değerlendirilmesi için faaliyette bulunduğu endüstrideki işletmeler ile karşılaştırılması gerekir.
- Klasik performans değerlendirme tekniklerinde marka, entelektüel sermaye, örgütsel öğrenme gibi değer artıran kavramlar göz ardı edilmektedir.
- Klasik anlayış, faaliyet gösterilen fiziki ortamda, kurumsal performansı ve rolünü dikkate almamaktadır.

Bu nedenle, işletmelerin, amaç ve hedeflerine uyum sağlayan etkili bir performans yönetim sisteminin yapılandırılması gerekmektedir.

1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Yapılandırılması

Lider bir örgüt, verimli ve etkili performans yönetimi sistemini yaratmak için takip eden özellikleri sağlamalıdır¹⁰:

- İşletme, müşteriler ve paydaşlar (hisse sahibi olsun olmasın) tarafından paylaşılan başarının tanımlanabilmesi için işletme vizyonunu belirgin ölçülebilir sonuçlara çevirmelidir.
- İşletim sisteminin başarısı ve sağlığı bir bütün olarak sağlanmalı ve değerlendirme, yönetme ve geliştirme için bir araç bulunmalıdır.
- Kalite, maliyet, finansal yapı, hız, müşteri hizmetleri, hiyerarşik düzen (alignment), motivasyon, yeteneklerin geliştirilmesi v.b tahmini performans yönetimi sistemi ölçütlerini göz önüne almalıdır.
- Varolan değerlendirme modellerini, tutarlı ve bütünlük bir performans yönetimi yaklaşımı ile değiştirmelidir.

Etkili bir kurumsal performans yönetim sisteminin yapılandırılması için pazar koşulları, işletme stratejisi, müşteri beklentileri ve geleceğe ilişkin beklentiler gibi özelliklerin belirleyici etkisini göz önünde tutmak gereklidir.

Ernest Glad ve Hugh Becker “Faaliyet Esaslı Maliyetlendirme ve Yönetim” (Activity-based Costing and Management) adlı makalesinde, etkili bir performans yönetim sisteminin yapılandırılmasında belirtilen süreçlerin izlenmesini önermiştir¹¹:

¹⁰Richard H. Hopf, David J. Litman, Lloyd W. Pratsch, Ida M. Ustad, Robert A. Welch, Terrence J. Tychan, Pauk A. Denett, “Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology”, Procurement Executives’s Association, s 5, (www.utdallas.edu/~pineres/Balanced%20Scorecard.pdf), Erişim Tarihi:17.11.2005

- **İçsel ve Dışsal Etmenlerin Tanımlanması:** İşletmenin başarılı bir yaşamı ve uzun dönemli gelişimi için önemli olan içsel ve dışsal etmenlerin tanımlanması gerekir. Bu tanımlama, işletmelerin zayıf ve güçlü yanlarının, karşılaşılabileceği fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi, bu konulara ilişkin stratejilerin belirlenmesine yönelik çalışmaların sonucunda yapılır.
- **Kritik ve Diğer Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi:** Kritik performans ölçütleri, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ülkeye, sektöre, kendi örgüt yapısına, süreçlerine, yeteneklerine bağlı olarak başarısını belirleyen temel göstergelerdir. Bir işletmenin başarısı için gerekli ve uygun olan performans ölçütlerinin tanımlanması, stratejilerin bu ölçütlere göre formülasyonunun yapılması birincil derecede önemlidir. Kritik performans ölçütlerinin seçiminde belirtilen şu esasların dikkate alınması gerekir¹²:
 - İşletmenin stratejisine göre kritik performans ölçütleri oluşturulmalıdır.
 - Kritik performans ölçütleri, işletmenin faaliyetleri ve stratejik planları arasında bağ oluşturmalıdır.
 - Kritik performans ölçütleri, işletmedeki her örgütsel kademe için aynı anlamı ifade etmelidir.
 - Kritik performans ölçütleri, işletmenin iç ve dış çevresindeki faaliyetleri dikkate alınmalıdır.
 - Kritik performans ölçütleri, verilecek kararlar için yeterli olmalı ve kullanıcılar için zamanında hazır olmalıdır.

¹¹Ernest Glad, Hugh Becker, 1995, s 174

¹² Danel P. Keegan, Robert G. Eiler, Charles R. Jones, “Are Your Performance Measures Absolute?”, **Management Accounting**, Haziran 1989, s 45-49/ Zühal Akal, Ocak 2003, Erişim Tarihi: 01.03.2006

İşletmelerin en çok kullandığı kritik performans ölçütleri etkililik (effectiveness), verimlilik, müşteri tatmini, kalite, maliyet, kârlılık ve esneklik olarak sıralanmaktadır¹³. Ayrıca, Gallup tarafından yapılan bir araştırmada en çok kullanılan kritik performans ölçütleri sırasıyla, müşteri hizmetleri, ürün/hizmet kalitesi, faaliyet etkililiği, iletişim ve bilgi teknolojisi, esneklik ve uyum sağlayabilme, yenilik, pazara girme hızı ve diğerleridir¹⁴. İşletmenin ana amaçları tanımlandığında, değerlendirildiğinde ve stratejik plandaki öneme göre sınıflandırıldığında diğer performans ölçütleri belirlenmelidir. Bu ölçütler, işletmenin tüm önemli faaliyetlerinde etkili olmalı, zamanında veri sağlanmasına destek vermeli, kolay uygulanmalı ve her kademedeki personel tarafından kabul edilmelidir¹⁵.

- **Performans Değerlemenin Örgütün Alt Basamaklarına Yayılması:**

Performans değerlendirme sistemi, sadece üst yönetim tarafından kullanılacak bir sistem değildir. Performans değerlemenin kullanıldığı kademeler; pazar düzeyi, işletme düzeyi, tesis düzeyi ve hat düzeyi olarak sıralandırılmaktadır¹⁶.

Performans değerlemede başarının temeli, her basamak arasında bağlantı kurulması ve bu bağlantıda neden-sonuç ilişkisinin işlerlik kazandırılmasıdır¹⁷.

¹³ Malcolm Smith, **New Tools for Management Accounting Putting Activity Based Costing and Non-Financial Indicators to Work**, Pitman Publishing, U.K.,1995, s 178-182,

¹⁴ Edward Blocher, Kung Chen, Gary Cokins, Thomas Lin, "Cost Management:A Strategic Emphasis", 3/e, McGraw-Hill, 2005, s 37

¹⁵ Callie Berliner, James A. Brimson, **Cost Management for Today's Advanced Manufacturing:CAM-I Conceptual Design**, CAM-I, U.S.A.,1988, s 161

¹⁶ ibid, s 161-163

¹⁷ Sait Yüksel Kaygusuz, Uludağ Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü; "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 , s 6, Ocak 2005, Issn: 1303-2860, (www.isguc.org/pdf/saitkaygusuz.pdf), Erişim Tarihi:9.11.2005

Performans yönetim sistemlerinin başarılı bir şekilde yapılandırılması, işletmelerin kurumsal performans değerlemesine yenilik getirmekle kalmamakta, işletmelerin karşılaşacağı koşullarda da benzer ölçütlerin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasında da kullanılmaktadır¹⁸.

İşletmelerin oluşturacakları kurumsal performans yönetim sistemleri, stratejilerini destekleyici olmalıdır. Bu sistem, müşteri ve iç sürecin performansı ile ilgili olarak finansal ölçütler yanında finansal olmayan ölçütleri de içermelidir. Ayrıca, bu sistem işletme amaçlarını yönetilebilir alt başlıklara dönüştürmek için örgütsel yapıdaki alt kademeleri de kapsamalıdır¹⁹.

1.3. Kurumsal Performans Değerleme Yaklaşımları

İşletmeler zaman içinde meydana gelen teknolojik, ekonomik, yönetsel ve sosyal nitelikli gelişmeler sonucu, farklı dönemlerde farklı alanlarda değişik kurumsal performans yaklaşımlarına odaklanmıştır. Bu yaklaşımlar odaklandıkları temel performans ölçütleri açısından şu şekilde gruplandırılabilir²⁰:

- **Ekonomik Performans Yaklaşımı:** Ekonomik performans yaklaşımı, kârı artırmayı, nakit akışlarını sürekli kılmayı, borç özkaynak bileşimini optimum düzeyde tutmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, kurumsal performansın

¹⁸ Chee W. Choe, Kamal H. Haddad, James E. Wilson, “Applying the Balanced Scorecard to Small Companies”, **Management Accounting**, Augustos 1997, s 21

¹⁹ Marc J. Epstein, Jean-François Manzoni, “Translating Strategy Into Action”, **Management Accounting**, 1997, s 28

²⁰ Zühal Akal, Ocak 2003, s 1, Erişim Tarihi: 01.03.2006

değerlemede kullanılan performans ölçütleri de kâr, ekonomik kâr^{*}, nakit akışı, borç ve özkaynakların piyasa değeri olmaktadır²¹. İşletme değerini dolayısıyla bir anlamda kurumsal performansı bu ölçütlere göre değerlemede kullanılan genel kabul görmüş yöntemler indirgenmiş nakit akımları (net bugünkü değer) yöntemi, net aktif değer yöntemi, piyasa değeri-defter değeri yöntemi, tasfiye değeri yöntemi, yeniden yapma değeri yöntemi, işleyen teşebbüs değeri yöntemi, emsal değeri yöntemi, ekspertiz değeri yöntemi, temettü verimi yöntemi, fiyat/kazanç oranı yöntemi, fiyat/nakit oranı yöntemi, piyasa kapitalizasyon değeri yöntemi, defter değeri yöntemi, varlık fiyatlama modeli (Capital Asset Pricing Model-CAPM), EVA yöntemidir²².

- **Verimlilik ve Etkililik Yaklaşımı:** Verimlilik, üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıdır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmiştir. İşgücü, malzeme, makine, enerji, sermaye ve bilgi verimliliğini artırmaya önem veren bir anlayıştır. Üretim artışı, enflasyon, işsizlik ve kalkınma sorunlarının çözümünde verimlilik temel anlayış olmuştur. Etkililik ise, örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçmekte kullanılmaktadır. Beklenen sonuç ile elde edilen sonuç arasındaki farklar, etkililik derecesini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşım ile örgütler, amaçlarını gerçekleştirme performanslarına göre, gerekli değişimlere gidebilmektedir. Etkililiğin ve

* Ekonomik kâr, yatırılan sermayenin getirisi (return on invested capital) ile sermaye maliyeti arasındaki farkın, yatırılan sermaye tutarı ile çarpımıdır.

²¹ Aykan Üreten- Doç.Dr Metin Kamil Ercan, “**Firma Değerinin Tespiti ve Yönetimi**”, Gazi Kitabevi, Ankara 2000, 53-78

²² “Şirket Değerleme Yöntemleri”-(www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazsirketdegerleme.doc), Erişim Tarihi: 29.12.2006, s 5-34

verimliliğin ön plana çıktığı işletmeler, kurumsal performanslarını değerlerken, bu değişkenlerin rakamsal ifadelerini göz önüne almaktadır.

- **Pazar ve Müşteri Odaklı Yaklaşım:** Pazar ve müşteri odaklı yaklaşımlar ile kalite, yenilik, yaratıcılık, birebir taklit, marka gibi kavramlar önem kazanmıştır. İşletmeler kurumsal performanslarını değerlerken, kalite politikalarının, yenilik, yaratıcılık, taklit yeteneklerinin ve marka değerlerinin işletme defter değeri üzerinde yarattığı etkiyi belirleyebilmektedir.
- **Bütünleşik Kurumsal Performans Yaklaşımı:** İşletmelerin içinde buldukları iç ve dış çevrelerine, kendi örgüt yapı ve süreçlerine uygun olarak, kısa vadede ve uzun vadede başarısını etkileyebilecek, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerine göre kurumsal performansı değerleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmelerin bilanço ve gelir tablolarına henüz net olarak yansıtamadıkları, entellektüel sermaye, yeni ürün/hizmet yaratabilme, marka değeri, örgütsel öğrenme yeteneği, süreç iyileştirme kabiliyeti v.b kavramları işletme değerini artıran önemli unsurlar olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşım önceden bahsedilen tüm yaklaşımları kendi içinde barındıran ve eksikliklerini tamamlayan bir kurumsal performans değerlendirme tekniğine ihtiyaç duyulduğunu savunmaktadır. Bu ihtiyaç üzerine, Robert S. Kaplan ve David P. Norton, işletmelerin kurumsal performanslarını değerlerken kullandıkları performans ölçütlerini içeren dört boyutlu (finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işletme süreçleri boyutu, öğrenme ve gelişim boyutu) toplam başarı göstergesi (TBG) yöntemini geliştirmiştir.

1.4. Kurumsal Performans Değerleme Teknikleri Arasında Toplam Başarı Göstergesinin Yeri

Günümüzde bilgi toplumuna geçiş sonucu, birçok toplumsal değer değiştiği gibi yönetim dinamikleri de değişmiştir. Başta, işletme içinde katma değer yaratan personel “iç müşteri”, işletmenin yarattığı faydayı kullanan kişi veya kurumlar ise “dış müşteri” olarak tanımlanmıştır. Personeli iç müşteri olarak adlandırmak, insan faktörü üzerine yapılan her yatırımın kısa veya uzun vadede işletmede değer yaratacak bir faaliyet olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı’nda da bahsettiği gibi işletme içinde personel, statü ve gelir dışında terfi olanakları, kendini geliştirebileceği görevlerin verilmesi, kişisel hayata saygılı politikaların belirlenmesi v.b faktörlerle de güdülenmektedir²³. Güdülenen ve kendini geliştirmesine destek verilen personel, işletmenin entellektüel sermayesinin insan unsurunu oluşturmaktadır. Bu unsur, işletme amaçlarını gerçekleştirerek kurumsal performansın yükselmesinde etkili olacaktır. Öte yandan, öğrenen bireyden öğrenen gruba, öğrenen gruptan öğrenen örgüte geçilecek, işletme içi mevcut süreçler iyileştirilecek, katma değer yaratacak yeni süreçler geliştirilecek ve işletmenin sahip olduğu yapısal sermayeyi (entellektüel sermayenin alt unsuru- yapısal sermaye) güçlendirecektir. Uzun vadede ise, kurumsal performans tekrar artacaktır. TBG yöntemini diğer kurumsal performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli noktalardan biri, öğrenme ve gelişim boyutunu (personel gelişimi ve örgütsel öğrenme yeteneği) ve içsel işletme süreçleri boyutunu (mevcut süreçlerin iyileştirilmesi, katma değer yaratacak yeni süreçlerin geliştirilmesi) içermesidir.

²³ Erol Eren, “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta Yayınları, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul 2001, s 32

Üründe ve hizmette kalite kavramının yanında müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri kârlılığı, müşteri sadakati, marka değeri önem kazanmıştır. Müşteriler, işletmelerin sahip olduğu entellektüel sermayenin bir diğer unsurudur. Üretilen veya sunumunda aracılık yapılan ürün ve/veya hizmette kalitenin artırılması müşterinin sağladığı faydayı artıracak böylece, sadık müşteriler oluşturulacaktır. Sadık müşterilerin ve marka bağımlılığı geliştirilmiş müşterilerin satın aldığı ürüne veya işletmenin diğer ürünlerine uzun süreli talep yaratması nedeniyle, işletmenin pazar payı büyüyecek ve finansal yapısı güçlenecektir. Aynı zamanda, işletmenin yarattığı markanın değeri yükselecek, işletmenin kurumsal performansını ve piyasa değerini artıracaktır. Tüm bu sayılan kavramlar, TBG yönteminde müşteri boyutu altında toplanmıştır. Öğrenme ve gelişim boyutunun, içsel işletme süreçleri boyutunun yanında müşteri boyutunu da ele alan tek kurumsal performans değerlendirme yöntemi toplam başarı göstergesidir.

Finansal ölçütlere dayalı kurumsal performans değerlemesi, geçmişe dayalı olması, işletmelerin bilgi ve yenilik üretme yeteneği, müşteri kazanma ve müşteri elde tutma yeteneği gibi potansiyel varlıklarını göz ardı etmesi nedeniyle yetersiz kalmıştır. Ancak, bu finansal ölçütlerin önemsiz olduğunu göstermemektedir. İşletmelerin, kârlarını artırma, nakit akışlarını sürekli kılma, borç- özkaynak yapılarını optimum düzeyde tutma ve kâr dağıtım politikalarıyla hem otofinansmanı sağlama hem de hissedarlara kâr payı dağıtma amaçlarına yönelik stratejilerini doğru belirlemeleri ve bu stratejileri faaliyetlerle doğru ilişkilendirmeleri gerekmektedir. TBG yöntemi, işletmenin temel amaçlarına göre oluşturulan finansal, müşteri, işletme içi süreçler, öğrenme ve gelişim boyutlarına göre

sınıflandırılmış stratejilerini, kurumsal düzeyden bölüm, birim ve birey düzeyine kadar indirmeyi sağlamaktadır. Böylece, diğer yöntemlerden farklı olarak, kurumsal performans değerlemesi bütünlük olarak uygulanmaktadır.

Bunların dışında, yöntemin en önemli ayırt edici özelliği, geçmişe dayalı değil; geleceğe dayalı değerlendirme yapmasıdır. Oluşturulmuş dört boyut içinde belirlenen hedeflere ulaşılmaya çabalanmaktadır. Bu özellik, yöntemin eksiklikleri düzeltmeye yönelik değil, hataları ve verimsizlik paylarını önlemeye yönelik olduğunu göstermektedir. Ayrıca, daha önce sayılan bu dört boyut, işletmenin yapısına ve önceliklerine göre farklılaştırılabilmektedir. Son olarak, yöntemin veri toplama ve işleme özelliği taşıyan bilgisayar programlarıyla beraber kullanılması, TBG yöntemiyle istenilen farklı yöntemlerin de bütünlük olarak kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenlerden ötürü, TBG yöntemi kurumsal performans değerlendirme yöntemleri arasında öne çıkmaktadır.

2. TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ KAVRAMI VE UYGULANIŞI

2.1. Toplam Başarı Göstergesi Kavramı ve Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Dört Boyutu

Kamu ve özel sektörde önde gelen örgütlerin özelliklerinden biri, başarılı kurumsal performans değerlendirme uygulamasının gereklerini kavramış olmaları, programların örgütü, etkililiği ve verimliliği hakkında, süreçler ve insanlar hakkında muhakeme

yapmalarıdır. Ayrıca, bu örgütler kurumsal performans değerlemesini sadece ilgili verileri toplayıp analiz etmekte kullanmaktan başka, ilerlemeler kaydetmek ve stratejiyi başarıyla harekete geçirmek için de kullanmaktadırlar.

TBG yöntemi, literatüre 1992 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan: “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide “Putting the Balanced Scorecard to Work (Toplam Başarı Göstergesi Yöntemini Uygulamak)” adlı makaleyi yayınlamışlardır. Yaptıkları çalışmalarla TBG yöntemini daha da geliştirmişler ve 1996 yılında “Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)” adlı makaleyle bu metodolojiyi sunmuşlardır²⁴. TBG’nin, bir örgüt içinde kurumsal performansı denetlemede yöneticilere yardımcı olarak kullanılması, bir stratejik plan ile bütünleşik olarak faaliyetlerin uygulanmasını gerektirmektedir. Yöntemin bu şekilde kullanımı, stratejik hedeflerin başarılması konusunda yöneticilere karar verme sürecinde de destek olup, kendini stratejik yönetim aracı olarak kanıtlamaktadır²⁵. Daha sonra yöntemin uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı işletme tarafından geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton’un 1996 yılında yazdıkları “Balanced Scorecard” adlı kitap, 1999 yılında Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu kitapta yazarlar; TBG yöntemini, “işletme

²⁴ Ali Şahin Örnek, “Balanced Scorecard: Bilgiden ye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2**, Sayı:3, 2000, İzmir; (<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>), Erişim Tarihi: 27.03.2005

²⁵ Gavin Lawrie, “Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment”, 2GC Active Management, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, January 2001, s 3, (<http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122>), Erişim Tarihi: 17.11.2005

stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi” olarak sunmuştur²⁶. Stratejinin gerçekleştirilmesi için, bir örgütün her seviyesinde değişimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. David Norton, “Managing Strategy is Managing Change (Stratejiyi Yönetmek Değişimi Yönetmektir)” isimli makalesinde, stratejinin daha zor ve daha kolay uygulanabilir iki yönünün olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre uygulanması zor olan bölüm, harita ve ölçütlerle stratejinin tanımlanması, süreç ve prosedürlerle başarılmasıdır. Stratejinin daha kolay uygulanabilir yönü ise, liderlik, örgüt kültürü ve takım çalışması gibi önemsizmiş gibi görünen oysa; değişimin öncelikli gerektirdiği özelliklerdir²⁷.

Gartner Grubu tarafından 1998 yılında yapılan bir araştırma “zengin 1000 işletmenin en az %40’ının 2000 yılına kadar TBG yöntemini uygulayacağını bulmuştur²⁸.

TBG yaklaşımı, çeşitli performans ölçütlerini kullanan bir kontrol ve performans değerlendirme aracıdır. Bunun yanında hem bütünleşik (integrated) bir yönetim aracı, hem de bir “kurumsal öğrenme” aracıdır.²⁹

Gautreau ve Kleiner’a göre TBG yöntemi, örgüte bütünsel anlamda odaklanmaya, iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik geribildirim sağlamaya yönelik bir araçtır.

²⁶ Ali Şahin Örnek, 27.03.2005

²⁷ David P. Norton, “Balanced Scorecard: Managing Strategy is Managing Change”, **Harvard Business School Publishing**, Volume 4: Number 1, January- February 2002, s 1

²⁸Richard H. Hopf, David J. Litman, Lloyd W. Pratsch, Ida M. Ustad, Robert A. Welch, Terrence J. Tychan, Pauk A. Denett, 17.11.2005, s ix

²⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık 9. Baskı, Eylül 2003, İstanbul, s 455

TBG yöntemi, örgütün vizyonuna ve stratejilerine yönelik hedeflerin belirlenmesini, bu hedeflere uygun performans ölçütlerinin dengeli bir şekilde oluşturulmasını, performansın değerlendirilmesini; böylece örgütün uzun, kısa vadeli stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını amaçlayan bir yönetim sistemidir³⁰.

Birçok işletme, kurumsal performansını sadece finansal boyut ile ele almaktadır. Oysa, finansal ölçütler temelde geçmiş ölçmeye yönelik olduğu için bir işletmenin hayati performans etmenleri arasındaki bağlantıyı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. TBG ise, sadece finansal boyutu değil, aynı zamanda maddi olmayan etmenleri de dikkate almaktadır. Bu anlamda TBG; işletmenin performans değerlendirme sistemine bir yenilik getirmekte ve bir örgüt içinde çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır.³¹

TBG yöntemi, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde işletme içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, işletme içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan değerleri esas alan; belirli performans ölçütleriyle bu boyutları değerleyen; boyutlar arasındaki dengenin ve uyumun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve

³⁰ Nermin Çakmak, Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde “Balanced Scorecard (BSC) : Dengeli Kurumsal Karne” Yaklaşımı, TMMOB Mimarlar Odası Kütüphanesi, Ankara- ÜNAK’05 “Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlaması”, İstanbul, 22-24 Eylül 2005, s 3

³¹ Mehmet Özbirecikli, Ferit Ölçer, “**Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC**”, 2002, (<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.html>), Erişim Tarihi: 27.03.2005

stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans değerlendirme sistemi ve/veya yönetim tekniğidir.

TBG'nin açık bir şekilde kararlara ve sonuçlara odaklanması nedeniyle, geliştirme, yürürlüğe koyma ve iletişim için yol göstermektedir. Bunun yanı sıra, düzgün kurulmuş bir TBG sistemi yönetim denetimi için geribildirim ve performans değerlemesi sağlamaktadır.³²

TBG yöntemi, birtakım ölçütler içeren dört boyuta dayalı olarak oluşturulmaktadır. Bu ölçütler kendi içinde şu şekilde gruplandırılabilir³³:

- **Çıktı veya Girdi Ölçütleri:** Çıktı ölçütleri, iyileştirilmiş kalite, daha yüksek gelir ve kâr gibi işletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin sonuçları gösterir. Bu tür ölçütlere aynı zamanda “geri kalan göstergeler” (lagging indicators) de denmektedir. Girdi ölçütleri ise, (stok devir hızı gibi) “öncül göstergeler”dir (leading indicators). Bu ölçütler, çıktıyı nihai olarak etkileyen değişimlerdeki artışı gösterir. Bazı çıktı ölçütleri net kar, pay başına getiri, müşteri memnuniyeti, örgütsel etkinliktir³⁴.
- **Finansal veya Finansal Olmayan Ölçütler:** Geçmiş yıllarda performans değerlemelerinde çoğunlukla sermaye kârlılığı, kâr marjı gibi finansal ölçütler kullanılmıştır. İşletmeler, finansal performans değerlemesine yardımcı olmak

³² _Mary A. Malina, [Frank H. Selto](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=278939), **Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard**, Nisan 2001, (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=278939), Erişim Tarihi: 23.04.2005

³³ Mehmet Özbirecikli, Ferit Ölçer , 2002, 27.03.2005

³⁴ Ebru Tümer Kabadayı, “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002/6, s 70, (http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_6/M00077.PDF#search), Erişim Tarihi: 12.06.2006

için bazı sistemler geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemler, önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans değerlemesini gerçekleştirememiştir. Örneğin, 1970'lerde PanAm, IBM ve Xerox kendi sektörlerinde pazar lideri konumundaydılar ve finansal performans değerlemeleri dikkate alındığında oldukça başarılı görünmekteydiler. 1980'lerin ortalarında her üç işletme de pazar liderliğini kaybetmişlerdir. O yıllarda rakip işletmeler kalite, müşteri tatmini ve yenilik gibi önemi artan finansal olmayan konular üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Ancak, PanAm, IBM ve Xerox sermaye kârlılığı, kâr marjı gibi sorunları çok geç ortaya çıkaran finansal performans ölçütleri üzerine yoğunlaşmışlardır.

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

İşletme yöneticileri öncelikle işletme misyonunu (işletmenin varlık nedenini) ve temel değerlerini (işletmenin inandığı değerleri) gözden geçirdikten sonra, buradan elde

ettikleri bilgilerle, işletmenin tüm hedeflerini açıkça ortaya koyan stratejik vizyonlarını (ne olmak istediklerini) belirlemektedirler. Böylece stratejik harita işletmeye ulaşmak istediği hedefe götüreceği yolu göstermektedir.

Kaplan ve Norton, işletmeleri bir jet uçağına benzetmiş, uçağıın birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağından hareketle belirli performans ölçütleri geliştirmişlerdir. 12 işletme üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturan performans kriterlerini şu dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgemişlerdir³⁵:

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri boyutu),
- Hangi alanlarda olmalıyız? (içsel boyutu),
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (yenilik ve öğrenme boyutu),
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal boyutu)³⁶

TBG'nin temelini oluşturan dört boyut aşağıdaki gibidir³⁷.

2.1.1. Finansal Boyut

Finansal boyut, faaliyet gösterilen sektörün kamu ya da özel olmasına göre farklılık gösterir. Özel sektör için finansal amaçlar genellikle kâr maksimizasyonunu dikkate

³⁵ Kaplan, Robert S. - Norton, David P.; **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık:207, Yönetim Dizisi, Üçüncü Basım, İstanbul, 2003, s 2,3

³⁶ Ali Şahin Örnek, 27.03.2005

³⁷ Gavin Lawri, Ian Cobbold, 2004, s 4

alırken; kamu örgütleri için zorunlu olmasına karşın öncelikli değildir. Çünkü, kamu örgütlerinin başarısı, seçmenlerinin ihtiyaçlarını ne kadar etkili ve verimli karşıladıklarıyla ölçülür³⁸.

Satış gelirlerindeki büyüme (satış tutarı ve pazar payı), maliyet yönetimi (birim maliyetlerdeki düşüşler), varlıkların kullanımı (nakit akışı) konuları önem kazanır.³⁹

TBG’nde, özel sektörde faaliyet gösteren işletmenin amacının uzun vadeli yatırımcılara kâr sağlamak olduğu ve uygulanan işletme stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef TBG’nde yer alan tüm diğer boyutların hedef ve ölçütleri için odak noktası niteliğindedir. İşletme içinde diğer boyutlar çerçevesinde belirlenen hedef ve ölçütler neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir. Finansal boyutta yer alan performans ölçütleri, uzun dönemli amaçları tanımlamakta kullanılmaktadır. Hedefler ise, ürünün hayat döngüsündeki bölümlere göre belirlenir. Bu açıdan, üç aşamaya göre farklı stratejiler belirlenebilir. Bu aşamalar, hızlı gelişme aşaması, devam aşaması ve nakit giriş aşaması olarak belirlenmektedir⁴⁰. İlk aşama olan hızlı gelişme aşamasında finansal hedefler, satışlardaki artış, yeni müşteri ve pazarlara satış, yeni ürün/hizmetlerin satışı, ürün ve süreç geliştirmedeki harcama düzeyi, yeni pazarlama, satış ve dağıtım kanallarının oluşturulması şeklinde sınıflandırılabilir. İkinci aşama olan devam aşamasındaki finansal hedefler

³⁸ Richard H. Hopf, David J. Litman, Lloyd W. Pratsch, Ida M. Ustad, Robert A. Welch, Terrence J. Tychan, Pauk A. Denett, 17.11.2005, s 7

³⁹ Tamer Koçel, 2003, s 456

⁴⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, **California Management Review**, Sayı 39, No1, Fall. 1996b, s 56-58

arasında varlık devir hızı, faaliyet gelirleri ve brüt kâr gibi klasik ölçütler yer alacaktır. Son aşamada, finansal amaçlar, nakit girişini vurgulanmaktadır. Amaç, yatırımın getirisini artırmak değildir. Son aşamada, kapasite artırıcı harcama yapılmamaktadır⁴¹.

Finansal boyut, işletme stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyor ise faaliyet sonucunun (kâr/zarar durumu) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. Kâr amaçlı işletmelerin temel amacı, işletme ortaklarının hisselerinin değerini artırmaktır*. İşletmeler ekonomik değerlerini gelirin artırılması ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi olan iki temel strateji ile artırmaktadırlar. Gelir artırma stratejisinin genellikle iki boyutu vardır. Birincisi yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni müşteriler elde etmektir. İkincisi ise, satışların, mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi, çoklu ürün ve hizmetlerin çapraz satışı ile artırılmasıdır. Verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik stratejiler de iki boyuttan oluşmaktadır. İlki direkt ve dolaylı harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesidir. İkincisi ise, işletme faaliyetlerini belirli bir seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi (faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde) azaltarak, varlıkları daha etkili bir şekilde kullanmaktır⁴².

Finansal boyut içinde yer alan bazı hedefler ve bağlantılı performans ölçütleri Tablo 1’de verilmiştir⁴³.

⁴¹ Sait Yüksel Kaygusuz, 2005, s 6

* İşletme ortaklarının hisselerinin değeri aktif yöntemi ile de artırılabilir. Örneğin, hisselerin geri alınması, sermaye maliyetini düşürmek için yabancı kaynak ile özkaynağın optimal (en düşük maliyetli) bileşimini sağlamak olabilir.

⁴² Mehmet Özbirecikli, Ferit Ölçer, 2002, 27.03.2005

⁴³ Sait Yüksel Kaygusuz, 2005, s 11

TABLO 1: TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİNDE FİNANSAL BOYUT

HEDEFLER	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Satışlar	Satış ve kârlardaki yıllık artış
Yeni ürün/hizmetlerin sayısındaki artış	Yeni ürünlerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması	Ürün/Hizmet ve müşteri kârlılığı
Birim ürün maliyetinin azaltılması	Ürünlerin/Hizmetlerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı ve ekonomik katma değer

Kaynak: Sait Yüksel 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

2.1.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutunda örgütün kaliteli ürün ve hizmet üretebilme yeteneği, teslimattaki etkililiği, tüm müşteri hizmetleri ve memnuniyeti önem kazanmaktadır. Yeni müşterilerle (yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti), mevcut müşterilerle (işletmeden ayrılan müşteri sayısı), müşteri kârlılığıyla (müşteri başına toplam kârlılık) ilgili konular söz konusudur.⁴⁴

⁴⁴ Tamer Koçel, 2003, s 456

Kamu sektöründe özel sektöre karşın müşteri kavramı değişmektedir. Özel sektör örgütlerinde, müşterinin devamlı işletmenin ürününü ya da hizmetini satın almak istemesi işletmenin başarısını artıracak ve yaşamını sürdürmesini sağlayacaktır. Ancak, kamu örgütlerinin ürettiği toplumsal fayda sağlayan ürünün ya da hizmetin satın alınması bir istekten öte bir tercihtir. Toplumsal fayda sağlayan ürün ya da hizmet ne kadar bireyselleşirse, müşteri kavramı o kadar özel sektördeki yaklaşıma yaklaşacaktır. Bu müşteriler aldıkları hizmet karşılığında ücret ödemeseler bile müşteri olarak sayılacaklardır⁴⁵.

İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları ürün ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları, işletmelerin rakiplerinden farklı olarak hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin ürünlerini/hizmetlerini iyileştirmesini de sağlamaktadır. İşletmeler, müşterilerin kendilerini rakiplerinden farklı algılamalarını sağlamak için, faaliyet mükemmelliği stratejisini (operational excellence) (örneğin, McDonalds, Dell Computer), müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme stratejisini (customer intimacy) (örneğin, Home Depot, 1960-1970 IBM) ve ürün liderliği stratejisini (product leadership) (örneğin Sony, Intel) kullanabilmektedirler. Bu stratejilerle işletmeler, müşteri kitlesinin gelir düzeyi ve türü konusunda bilgi sahibi olmaktadır. Faaliyet mükemmelliği stratejisini uygulayan işletmeler fiyatlandırma, mamul kalitesi, ürün seçimi ve zamanında teslim konularında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme

⁴⁵ Mark H. Moore, Robert Kaplan, **The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations"**, The Hauser Center for Nonprofit Organizations The Kennedy School of Government Harvard University, Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper No. 18, Mayıs 2003, s 3, (<http://ssrn.com/abstract=402880>), Erişim Tarihi: 21.04.2005

stratejisini uygulayan bir işletmenin, ilişkilerinin kalitesinin artması için, her bir müşteriye sunduğu ürün ve hizmetin o müşterinin özelliklerine uygun, yani kişisel olması gerekmektedir. Ürün liderliği stratejisini uygulayan işletmeler ise ürün ve hizmetlerinin işlevselliği, özellikleri ve performansı üzerinde durmalıdır⁴⁶.

Müşteri boyutu, müşteri değerleri ile ilgili müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşterinin elde tutulması, müşteri kârlılığı ve pazar payı gibi ölçütlerin, hedeflenen pazar ve müşteri bölümleri ile uyumlaştırılması konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır⁴⁷. Ayrıca, son dönemlerde marka değeri kavramı işletme değerini etkilemesi nedeniyle önem kazanmıştır.

TBG'nde müşteri boyutunda yer alan performans ölçütlerine ilişkin açıklamalar şu şekilde yapılmaktadır⁴⁸:

- **Müşteriyi Elde Tutma:** Hedeflenen müşteri gruplarında pazar payını korumanın ve artırmanın mantıklı bir yöntemi, mevcut müşterileri elde tutmaktır. Müşterilerin elde tutulmasında müşteri kârlılığı gibi kıstasın esas alınması gerekmektedir. Bu aşamada, müşteriyi elde tutmak, yeni müşteri kazanmaya göre daha dikkatli olmayı gerektirecektir.
- **Müşteri Kazanma:** İşletmenin büyümesini sağlamak için genelde, hedeflenen bölümlerde müşteri tabanlı artış sağlamak amaç edinilmektedir. Müşteri kazanma,

⁴⁶ Mehmet Özbirecikli, Ferit Ölçer, 2002

⁴⁷ Donavan D. Hornsby, Sidney Baxendale, "Building a Balanced Scorecard for Entrepreneurs", **Journal Of Cost Management**, 2001

⁴⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996b, s 59-61

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

- **Müşteri Tatmini:** Hem müşterinin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilir. Müşteri tatmini ölçütleri, işletmenin işleri nasıl en iyi yaptığına ilişkin bir geri bildirim sağlamaktadır. Tatmin olmuş bir müşteriye, işletme açısından ürününü devamlı alacak gözü ile bakılmaktadır.
- **Müşteri Kârlılığı:** Müşteriyi elde tutma, yeni müşteri kazanma ve müşteri tatminine yönelik olumlu gelişmeler, işletmenin kârlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmez. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğun için, işletmeler, sadece müşterileri ne yaptıkları ile değerlendirmemeli; işletmenin kârlılığı, hedeflenen müşteri bölümleri esas alınarak ölçülmelidir.⁴⁹. Birçok işletme toplam pazarlama, dağıtım, teknik, satış sonrası hizmet ve yönetsel maliyetlerini bireysel müşteri hizmeti maliyetine doğru olarak bölememektedir. Robert Kaplan, müşteri kârlılığını açıklayabilmek için TBG müşteri kârlılığı matrisi geliştirmiştir. Çalışmasında bir sigorta işletmesinin, müşterilerine sunduğu tüm hizmetlerin maliyetini anladıktan sonra müşteri ilişkilerini nasıl yönettiğini incelemiştir. Yatay düzlem, en kârlı müşteriden en kârsız müşteriye göre sıralanmaktadır. Buna göre, müşterilerin %15'i ile %20'si, kârın %100 veya daha fazlasını; en kârlı müşteri kitlesi olan müşterilerin %40'ı, yıllık kârın %130'unu sağlamaktadır. %55'i başa baş noktada seyrederken,

⁴⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996b, s 59-61

kârlılığı en düşük bölüm olan %5 ise yıllık kârın %30'u kadar zarara neden olmaktadır. İşletme ya düşük kârlı olan müşterileri kârlı müşteri seviyesine getirecektir ya da; onları müşteri kitlesinden çıkaracaktır⁵⁰.

- **Marka Değeri:** Marka, bir ya da bir grup üreticinin ya da satıcının mal ve hizmetlerini tanımlamaya, tanıtmaya ve rakiplerinkinden ayırıp farklılaştırmaya hizmet eden isim, kavram, sözcük, simge, tasarım, dizayn, resim ve bunların bileşimidir⁵¹. 1980'lerde Avrupa ve ABD'de hız kazanan şirket ele geçirmeleri ve birleşmeleri, markanın değerinin korunması gereken bir varlık olarak şirketler tarafından ciddiye alınmasında ve marka değerini ölçme çalışmalarının ortaya çıkmasında büyük rol oynamıştır. Bu yıllarda meydana gelen şirket ele geçirmelerinde ve birleşmelerinde, şirketler için bilanço tutarlarına göre yapılan değerlemelerin çok üstünde bedeller ödenmiş, bu bedellerin maddi olmayan varlıklar, özellikle de markalar için ödendiği ifade edilmiştir⁵². Örneğin, 1988 yılında Philip Morris Co., Kraft Foods'u 12,9 milyar \$'a satın alırken; bunun 11,6 milyar \$'ının maddi olmayan duran varlıklar, özellikle de markalar için ödendiği açıklanmıştır⁵³. Marka değerlendirme yöntemleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar finansal yöntemler, davranışa dayalı yöntemler ve karma finansal/davranışa dayalı yöntemlerdir. Finansal yöntemler olarak maliyete dayalı marka değerlendirme, piyasa değerine göre marka değerlendirme, sermaye piyasalarına dayalı marka değerlendirme, telif haklarından (royalties) kurtulma, markanın yarattığı artı kazançlara dayalı

⁵⁰ Robert Kaplan, "Add a Customer Profitability Metric to Your Balanced Scorecard," **Balanced Scorecard Report**, Vol. 7, No. 4, July-August 2005, s 3

⁵¹ Philip Kotler- Amstrong Gary, "Principles of Marketing", Edition:4, New York 1989, s 248

⁵² Yusuf Kaya, "Marka Değerleme Metotları ve Bu Metotların Kullanımında Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından Çıkabilecek Sorunlar", Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Yeterlilik Etüdü, İstanbul 2002, s II

⁵³ Peter H. Farguhar -Başk., "Brands On The Balance Sheet", **Marketing Management**, Cilt:1 Sayı:1, 1992, s 16-23

marka değerleme, fiyat/satış veya sermaye/satış oranları arasındaki farka göre marka değerleme yöntemleri sayılabilmektedir. Davranışa dayalı yöntemler ise David A. Aaker, Jean N. Kapferer, Kevin L. Keller ve Young&Rubicam şirketi tarafından geliştirilen modellerdir. Bu modeller markanın müşteri bakış açısından değerlendirilmesi ve marka değerini oluşturan psikolojik unsurların belirlenmesi konusunda ciddi bir ereve oluşturmuştur. Ancak, marka değerini oluşturan bu unsurları parasal olarak ifade etmek konusunda belirgin bir metodoloji getirmemişlerdir. Karma yöntemler ise interbrand (İnterbrand Danışmanlık şirketi geliştirmiştir), finansal dünya (financial world), A.C. Nielsen marka bilançosu (Brand Balance Sheet) ve marka performans değerleyicisi (Brand Performancer), marka finansı (brand finance), BBDO, marka tutulma (brand rating) ve semion değerleme yntemleridir⁵⁴.

Müşteri boyutu içinde TBG'nde yer alan bazı hedefler ve bağlantılı performans ltleri Tablo 2'de verilmiřtir⁵⁵.

⁵⁴Yusuf Kaya, Marka Değerleme Metotları ve Bu metotların Kullanımında Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından ıkabilecek Sorunlar, Yeterlilik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, İstanbul 2002, s 1-36

⁵⁵ Sait Yüksel Kaygusuz, 2005, s 13

TABLO 2: TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİNDE MÜŞTERİ BOYUTU

HEDEFLER	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Pazar payının arttırılması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin arttırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış
Devamlı ve zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunulan müşteri sayısı
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite düşük fiyat
Ürün/Hizmet kalitesinin arttırılması	İade yüzdesi
Marka değerinin arttırılması	Markalı ürünün satışından elde edilen yıllık gelir
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi

Kaynak: Sait Yüksel 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

2.1.3. İçsel İşletme Süreçleri Boyutu

İçsel işletme süreçleri boyutu, işletme içi işler sonucu finansal başarının ve müşteri tatmininin ne kadar başarılı olduğuna odaklanır. Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek ve müşterilerin beklentilerini karşılamak için başarılması gereken kilit iş süreçlerini belirlemek zorundadırlar. Kilit süreçler, sonuçların tatmin edici olması için izlenmeli ve denetlenmelidir.

Bu süreçler tasarımıla (yeni ürünler), üretimle (hata oranı), teslimatla (zamanında teslimat yüzdesi), satış sonrası süreçlerle (müşteri tatmini) ilgilidir.⁵⁶

İçsel işletme süreci boyutu, klasik ve TBG yaklaşımlarının performans ölçümüne bakış açıları arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır⁵⁷. İlk ayırım noktası; klasik yaklaşımlar, işletmedeki mevcut süreci kontrol ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçütler kullanılsa da, bu yaklaşım hâlâ mevcut sürece odaklanmaktadır. Ancak, TBG müşteri beklentilerinde ve finansal amaçlarda, beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. İçsel işletme süreçleri amaçları, işletmenin stratejisinde başarıya ulaşmasında çok önemli olan süreç kavramını vurgular. İkinci ayırım noktası, TBG'nin yenilik sürecini içsel işletme süreci boyutuna dahil etmesidir. Klasik performans değerlendirme sistemleri, mevcut müşterilere yönelik ürün/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak, uzun dönemli finansal başarının belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtmektedir⁵⁸.

Bu araçlar ise, içsel işletme süreçleri boyutunda tanımlanmakta ve dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır. Birincisi, “ayrıcılık oluşturma”dır (building franchise). Bunun için yeni ürün ve hizmetler geliştirilmeli, yeni pazarlara ve mevcut pazarlara, müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etmek gerekmektedir. İkincisi,

⁵⁶ Tamer Koçel, 2003, s 457

⁵⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, **Harvard Business School Press**, U.S.A., 1996a, s 92-94

⁵⁸ Sait Yüksel Kaygusuz, 2005, s 15

“işletmenin müşteri gözündeki değerini artırma”dır (increasing customer value). Burada mevcut müşterilerle ilişkiler geliştirilmektedir. Üçüncüsü, “faaliyet mükemmelliğinin gerçekleştirilmesi”dir (achieving operational excellence). Bunun için arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi gerekir. Dördüncüsü ise, “iyi bir işletme üyesi olma”dır (becoming a good corporate citizen). Dışsal çıkar grupları ile etkili ilişkiler oluşturulması gerekir. Birçok işletme içsel işletme süreçlerinin performansını değerlemek için, sadece faaliyetlerin kalitesini ve maliyetlerini dikkate almakla hata yapmaktadır. Bu işletmelerde performans değerlendirme ile strateji arasında kopukluklar gözlenir. Farklı içsel işletme süreçlerinin iyileştirilmesinden elde edilecek finansal yararlar belirli sürelerde ortaya çıkacaktır. Örneğin; faaliyet etkililiğindeki artıştan ve süreç iyileştirmelerden doğan maliyet tasarrufları kısa vadeli, müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesinden elde edilen gelir artışı ise orta vadeli yararlar sağlamaktadır. Sürekli yenilik yapmak da uzun vadede gelir ve kâr marjı artışı sağlayacaktır⁵⁹.

İçsel işletme süreçleri boyutu içinde TBG’nde yer alan bazı hedefler ve bağlantılı performans ölçütleri Tablo 3’de verilmiştir⁶⁰.

⁵⁹ Mehmet Özbirecikli, Ferit Ölçer, 2002

⁶⁰ Sait Yüksel Kaygusuz, 2005, s 13

**TABLO 3: TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİNDE İÇSEL İŞLETME
SÜREÇLERİ BOYUTU**

HEDEFLER	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Yeni ürün/hizmet sayısındaki artış	Yeni ürün/hizmet sayısı/ Planlanan ürün/hizmet
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı ürün sayısı
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni ürüne/hizmete başlama	Yeni ürün/hizmet satışları, yeni ürüne/hizmete talep sayısı
Personel tatmini	Personel anketleri

Kaynak: Sait Yüksel 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

2.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmelerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri, geliştirecekleri sorusu ile şekillenmektedir. Müşteri ve içsel işletme süreçleri boyutları, işletmeye hangi alanlarla ilgileneceği hakkında bilgi vermektedir. Ancak, müşteri tatmini değişim gösteren bir hedeftir. Bu hedefe ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut ürün/hizmet ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli, sürdürmelidir⁶¹.

⁶¹ Lakshmi U. Tatikonda, Rao J. Tatikonda, “We Need Dynamic Performance Measures”, **Management Accounting**, Eylül , 1998, s 51

TBG'ndeki finansal, müşteri ve içsel işletme süreçleri boyutlarının amaçları, çalışan sistemin ve örgütsel sürecin mevcut yeterlilikleri ile ileri düzeyde performansa ulaşmak için ne yapılması gerektiği arasındaki açığı en iyi şekilde ortaya koymaktadır. Bu açığı kapatmak için işletmeler, personelin uzmanlık kazanması, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojisinin güncelleştirilmesi, örgütsel süreç ve işlemlerin uyumlaştırılması için yatırım yapmalıdır⁶².

Bu boyutta, personel yetenekleri (personel devir oranı), bilgi teknolojileri (müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı) ve motivasyonla (uygulanan önerilerin sayısı) ilgili konular söz konusudur.⁶³ Süreçler, yetenekli ve güdülenmiş personel, doğru ve zamanında bilgiyle gerçekleşen tedarik sayesinde başarılı olacaktır⁶⁴.

Öğrenme ve Gelişme boyutu içinde TBG'nde yer alan bazı hedefler ve bağlantılı performans ölçütleri Tablo 4'de verilmiştir⁶⁵.

⁶² Robert S. Kaplan, David P Norton, 1993, s 64

⁶³ Tamer Koçel, 2003, s 457

⁶⁴ Richard H. Hopf, David J. Litman, Lloyd W. Pratsch, Ida M. Ustad, Robert A. Welch, Terrence J. Tychan, Pauk A. Denett, 17.11.2005, syf 8

⁶⁵ Sait Yüksel Kaygusuz, 2005, s 13

TABLO 4: TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİNDE ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU

HEDEFLER	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Yeni ürün/hizmet liderliği	Yeni ürün/hizmetlerden elde edilen satışlar, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki yeri
Personelin yeteneklerinin geliştirilmesi	Personel tatmini ve personel devir hızı
Personel motivasyonu	Personelin dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni ürün/hizmetlerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni ürün/hizmetleri geliştirme süresi

Kaynak: Sait Yüksel 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

2.2. Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Performans Aracı Olarak Gelişimi ve İşletme Stratejisi Haritası

TBG, öne sürüldüğü 1990’lı yıllardan bu yana tanımlanma aşamasında oldukça gelişim göstermiştir. Kaplan ve Norton, 1992 ve 1993 yıllarında yayınlanan yazılarında belirgin bir tanımlama yapmamış, onun yerine nasıl kullanıldığına veya diğer örgütsel niteliklerle nasıl ilişkilendirileceğine odaklanmıştır. Kaplan ve Norton’un 1997 yılından itibaren çıkan yayınlarında, TBG’nin takip eden niteliklere sahip olduğu belirginleşmiştir:

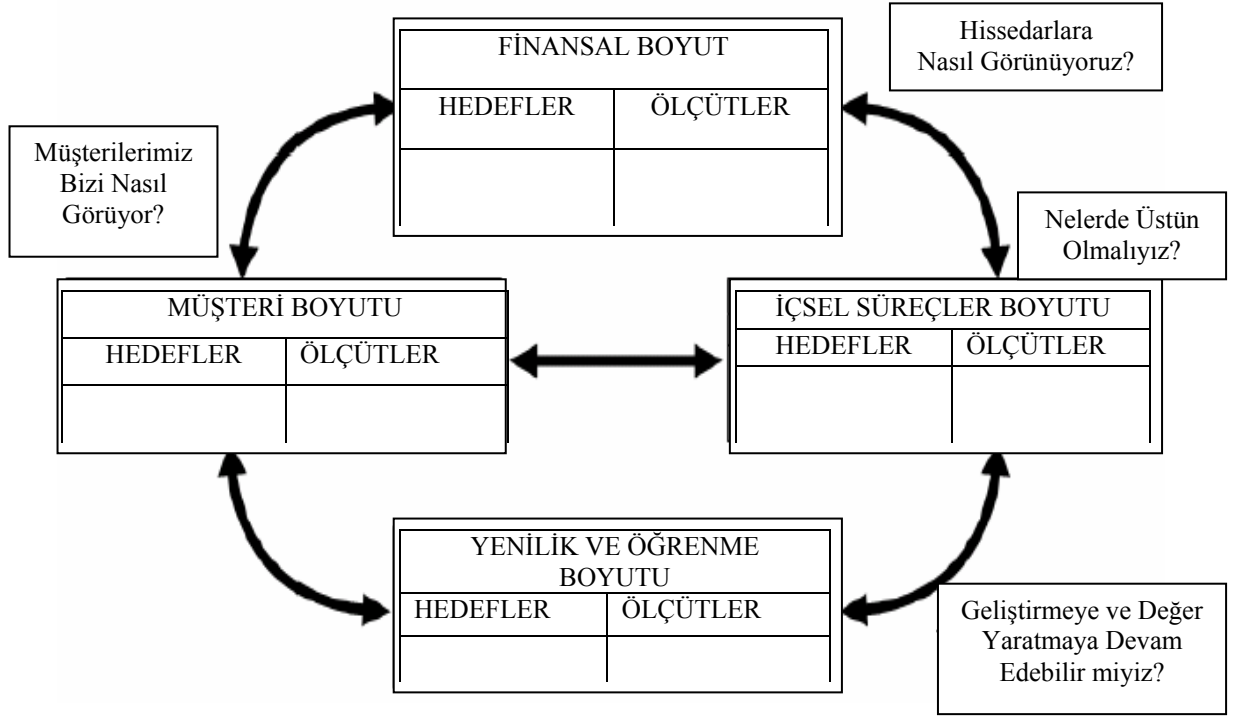
- Kaplan ve Norton'un 1992, 1993, 1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yıllarında yayınlanmış çalışmalarında belirtildiği gibi, TBG finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bir karışımıdır.
- 1992 yılında yayınlanmış olan çalışmalarında Kaplan ve Norton, TBG'nin sınırlı sayıda ölçüt içermesi gerektiğini söylemiştir. 1993 yılındaki yayınlarında bu 15-20 arasında, 1996b yayınında ise 20-25 arasında olması gerektiği belirtilmiştir.
- Kaplan ve Norton 1992,1993 yılındaki çalışmalarında bu ölçütleri orijinal isimleriyle "Finansal, Müşteri, İçsel Süreçler, Yenilik ve Öğrenme" boyutları olarak adlandırılan dört grupta toplamaktadır . Fakat, 1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yılında son ikisinin ismi "İçsel İşletme Süreçleri , Öğrenme ve Gelişim" olarak değiştirilmiştir.
- Kaplan ve Norton'un 1992,1993,1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yılındaki çalışmalarında, ölçütlerin belli stratejik hedeflerle ilişkilendirilecek şekilde seçilmesi gerektiğini belirtmiştir. (Genellikle dokümanlardaki tablolarda bir veya birden çok ölçüt, bir hedef ile birleştirilmektedir.)
- Kaplan ve Norton'un 1992,1993,1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yılındaki çalışmalarında, ölçütlerin önemine değinmiştir. Ölçütler, örgütte hem stratejik bilgilere ayrıcalıklı giriş haklarının olması, hem de onaylarının ve desteklerinin önemini yansıması nedeniyle sorumlu yöneticilerin onayı ile seçilebilmektedir.
- 1992 ve 1993 yayınlarında içeriği tam olarak açıklanmamış olsa da nedenselliği vurgulamak için bazı girişimlerin yapılması gerektiği belirtilmiştir. Bu nitelik, 1996 yılındaki kitaplarında bahsedilen "girdi

ölçütleri/ana performans ölçütleri” ile “çıktı ölçütleri/sonuç ölçütleri” arasında kurulması gereken nedensellik ile bağdaştırılmaktadır.

TBG yönteminin gelişim aşamaları başlıca “üç nesil”e ayrılmaktadır. Şekil 1, Kaplan ve Norton’un 1992 yılında yayınlanan makalesinde yer alan ve “birinci nesil TBG” olarak adlandırılan orijinal TBG şeklindedir. Kaplan ve Norton’un birinci nesil tanımının içeriğine bakıldığında yetersiz kalması, bu alanda çalışan diğer uzmanları tanım üretmeye itmiştir. Üretilen alternatif tanımlamalarla birlikte ise, boyutların sayıları ve/veya isimleri hakkında da değişiklik önerileri oluşmuştur. Genel olarak, literatür yaklaşımın eşsizliğini onaylamakta fakat, ilk tasarım girişimindeki zayıflıkları ve hem çeşitli tasarım yöntemleri, hem de üstünde durulan tasarım içeriği ile ilgili önerilerin altını çizmektedir⁶⁶.

⁶⁶ Gavin Lawri, Ian Cobbold, **Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic Performance Management Tool**, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, 2004, s 1,2, (www.2gc.co.uk, <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122>), Erişim Tarihi: 17.11.2005

ŞEKİL 1: BİRİNCİ NESİL TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ



Kaynak: Lawri, Gavin- Cobbold, Ian; **Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic Performance Management Tool**, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, 2004

Birinci nesil TBG tasarımında karşılaşılan sorunlar arasında, uygulamadaki zorluklar ve belirsiz tanımlamalar dışında, “stratejik hedefler” kavramının içeriğinin “Hissedarlara Nasıl Görünüyoruz?, Müşterilerimiz Bizi Nasıl Görüyor?, Geliştirmeye ve Değer Yaratmaya Devam Edebilir miyiz?” gibi yüzeysel, detaylandırılmamış ifadelerin yer alması da söz konusudur.

Ölçütler arasındaki nedensellik 1992 yılından önce zayıfken, 1992 ve 1996 yılları arasındaki çalışmalar ölçütler arasında nedenselliğin kurulması yolları üzerine odaklanmıştır. Ölçüt tabanlı bağlantılar öncekilerden daha zengin bir nedensellik modeli yaratmıştır, ancak ölçütler arasında sayısal korelasyonlara (değişkenler arası ilişkiler) dayalı ölçüt seçimini onaylayan çeşitli analiz yöntemlerinin kullanımının

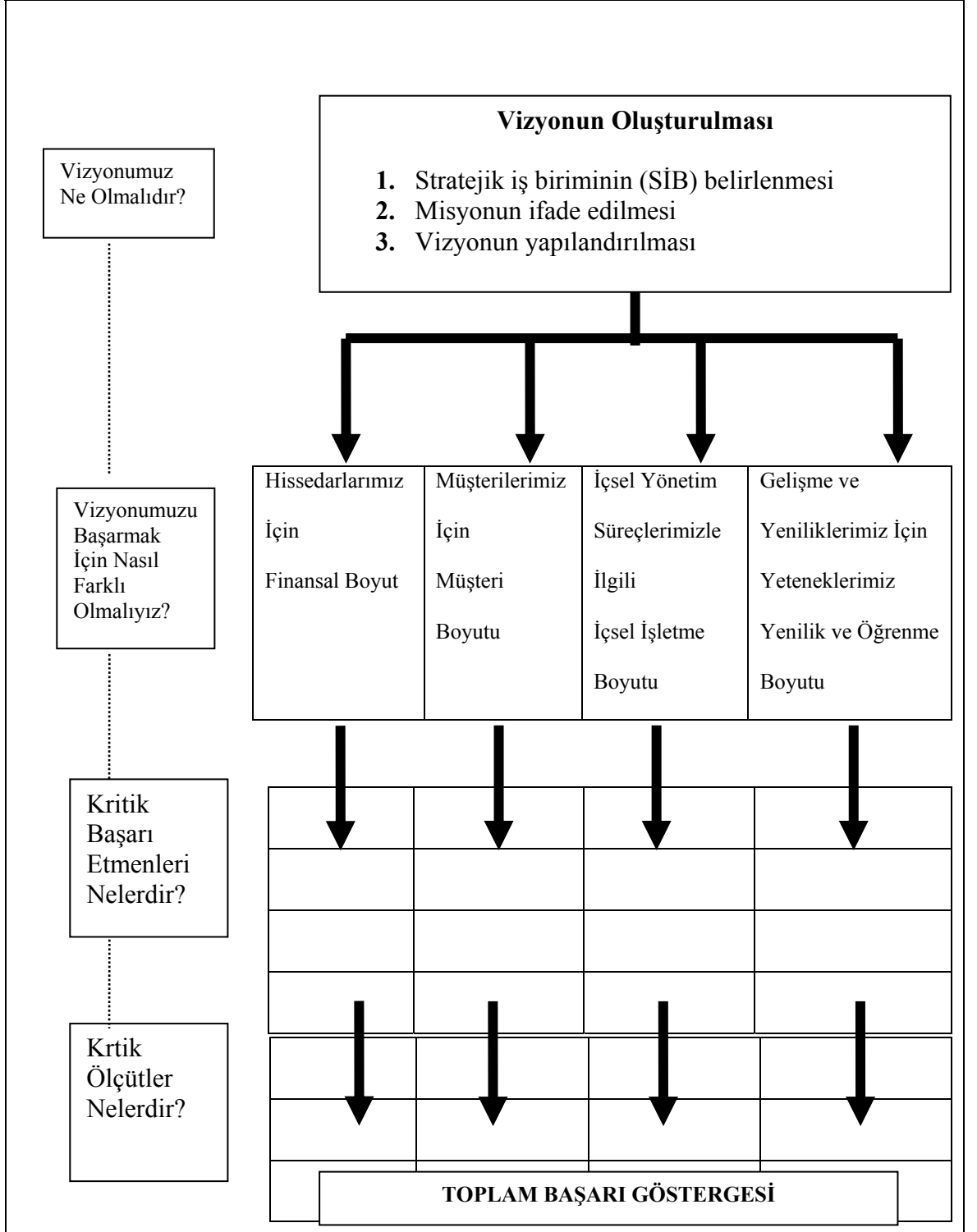
desteklenmesi gibi kavramsal problemler ortaya çıkmıştır⁶⁷. Bunlara rağmen, ilerleyen yıllarda stratejik bağlantı düşüncesi TBG tasarımı metodolojisi için giderek önemli bir konu haline gelmiştir. 1990'lı yıllardaki TBG çalışmalarında stratejik hedefler ile ölçütlerin nedensellikle ilişkisi arasındaki bağlantılar, grafiksel olarak gösterilmeye başlanmıştır. Bu değişim ise, 1996 yılında Kaplan ve Norton tarafından hazırlanmış iki makaleye de eklenmiştir. Şekil 2'de “ Strateji İçin Ölçütler Arasında Bağlantı Oluşturulması” yer almaktadır⁶⁸. Şekil 3'de ise daha önceleri “Stratejik Bağlantı Modelleri”, son zamanlarda ise “Strateji Haritası” olarak adlandırılan hedefler arası bağlantı gösterilmektedir⁶⁹.

⁶⁷ P. Brewer, “Putting Startetegy into the Balanced Scorecard”, **Strategic Finance**, Vol. 83 Issue 7, 2002; D. Clinton, S.A. Webber, J.M. Hassel, “Implementing a Startegic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard”, **S.A.M. Advanced Management Journal**, Vol. 69 Issue 1, s 18

⁶⁸ Robert S. Kaplan, David P Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, **Harvard Business Review**, Eylül- Ekim, 1993, s 139

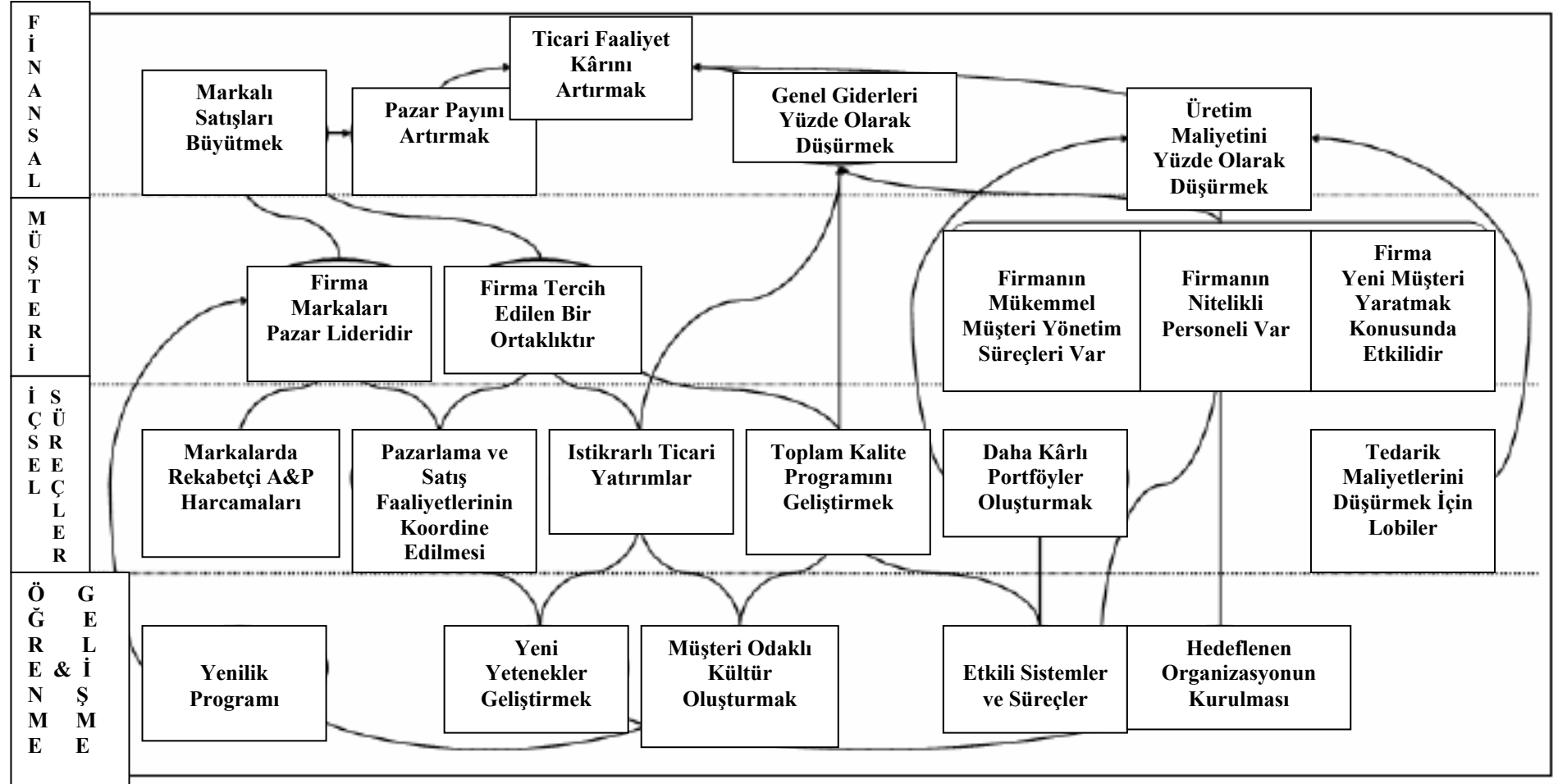
⁶⁹ Gavin Lawri, Ian Cobbold, 2004, s 4

**ŞEKİL 2: STRATEJİ İÇİN ÖLÇÜTLER ARASINDA BAĞLANTI
OLUŞTURULMASI**



Kaynak: Robert S. Kaplan, David P Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", **Harvard Business Review**, September-October, 1993, s 139

ŞEKİL 3: DÖRT BOYUTLU STRATEJİK BAĞLANTI MODELİ



Kaynak: Gavin Lawri, Ian Cobbold, **Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic Performance Management Tool**, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, 2004, s 4, (www.2gc.co.uk, <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122>), Erişim Tarihi: 17.11.2005

Stratejik hedeflerde ve TBG tasarımında yapılan bu değişiklikler ikinci nesil TBG’ni oluşturmuştur. Hedefler, bağlantılar ile grafiksel sunumlar şeklinde gösterilmeye başlandığında, hedef tanımlamalarının yerine geçecek ve diyagramların içine yerleştirilebilecek kadar kısa başlıklara ihtiyaç duyulmuřtur⁷⁰.

İkinci nesil TBG, her ne kadar birinci nesil TBG’ne oranla gelişmişse de, tanımsal zayıflıklar içermektedir. İkinci nesil TBG tasarımları, daha çok ölçütlerin nasıl gruplanacağı üzerine odaklanmıştır. Stratejik bağlantı modelinin standart düzeni, nedenselliğin dört boyut üzerinden, yani “ğrenme ve Gelişim”den “İçsel İşletme Süreçleri” ve “Müşteri” boyutuna ve son olarak da “Finansal” boyutuna akışı olarak kurulmuştur. Ancak, tartışmalarda birçok işletme için bir ya da daha fazla önemli ölçüt grubunun dışarıda bırakılmasına veya nedensellik bağlantılarının kanıtlanamamasına neden olarak nedensel akışın uygunsuz olduğu belirtilmiřtir⁷¹.

Ayrıca, lt seçiminde ve hedef kurulumunda belirgin uygulama sorunlarıyla da karşılaşılmıştır. İkinci nesil TBG tasarımı süreçlerinde, TBG’nin vizyon veya stratejik planların üstüne oturtulduğunu varsayılmasına rağmen, hiçbir belirgin faaliyet veya tasarım ögesi temin edilmemektedir. Bunun yanı sıra stratejik hedeflerin seçimini kimin yapacağı konusunda da belirsizlik söz konusudur.

⁷⁰ Bernard Marr, Andy Neely; “Automating Your Scorecard: Balanced Scorecard Software Report”, Gartner and Cranfield School of Management, **Business Review Publication**, (<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/2003%20ORDER%20FORM.pdf#search=%22%20%E2%80%9CBalanced%20Scorecard%20Software%20Report%E2%80%9D%2C%20%22>), Erişim Tarihi: 17.11.2005

⁷¹ Gavin Lawri, Ian Cobbold, 2004, s 5

Üçüncü nesil TBG modeli ise, bir öncekine oranla daha işlevsel ve uygulama sorunlarını çözmekte daha başarılı olarak tasarlanmıştır. Gelişmelerin kökeni stratejik hedeflerin seçiminin geçerliliği ve hedeflerin kurulumundan kaynaklanmaktadır. Bunlar 1990'lı yılların sonuna doğru "Hedef Bildirisi" (Destination Statement) adlı tasarım ögesinin gelişimini tetiklemiştir. Hedef bildirisi ilk başlarda tasarım süreçlerinin sonu olarak yaratılmış olsa da, sonraları tasarım sürecinden önce seçilmiş stratejik amaçların başarısının, örgüt tarafından etkilerinin tahmin edilmesi noktasına ilerlemiştir. Bu fikir sayesinde örgütler neyi başarmaları gerektiğini daha açık olarak görebilmektedir. Belirlenmiş süre içinde ne kadar çok kilit hedefin başarıldığını değerlemek adına hedef bildirisi süre hedefleriyle birleştirilmiş ve stratejilerin sonuçlarına odaklanabilmek için birçok kategoriye ayrılmıştır⁷². Hedef bildirisi içinde "Ortakların Beklentileri ve Finansal Kaynaklar", "Örgüt ve Kültür", "Dış İlişkiler (Müşteriler)" ve "Süreçler ve Kabiliyetler" kategorilerine göre ulaşılmak istenen hedefler belirlenmektedir. "Ortakların Beklentileri ve Finansal Kaynaklar" kategorisinde işletme gelirindeki istenen artış miktarı, bunun nerelerden ne kadarının sağlanacağı, sermaye yatırımı miktarları hedefleri yer almaktadır. "Örgüt ve Kültür" kategorisinde işletmenin temel yeteneği olmayan konularda ne kadar dış kaynaklardan faydalanabileceği, otorite ve sorumlulukların en alt kademelere dek sıralanışı ve devredilişi, işe alım politikaları, eğitim felsefesinin geliştirilmesi, yalın örgüt koşullarını işletmeye göre uyarlama çalışmaları, çalışanların unvanlarını yalınlaşmaya uyacak şekilde yeniden düzenleme, ulusal ticari standartlara göre direkt ve dolaylı insan gücünün dengelenmesi ve şekillendirilmesi hedefleri bulunmaktadır. "Dış İlişkiler

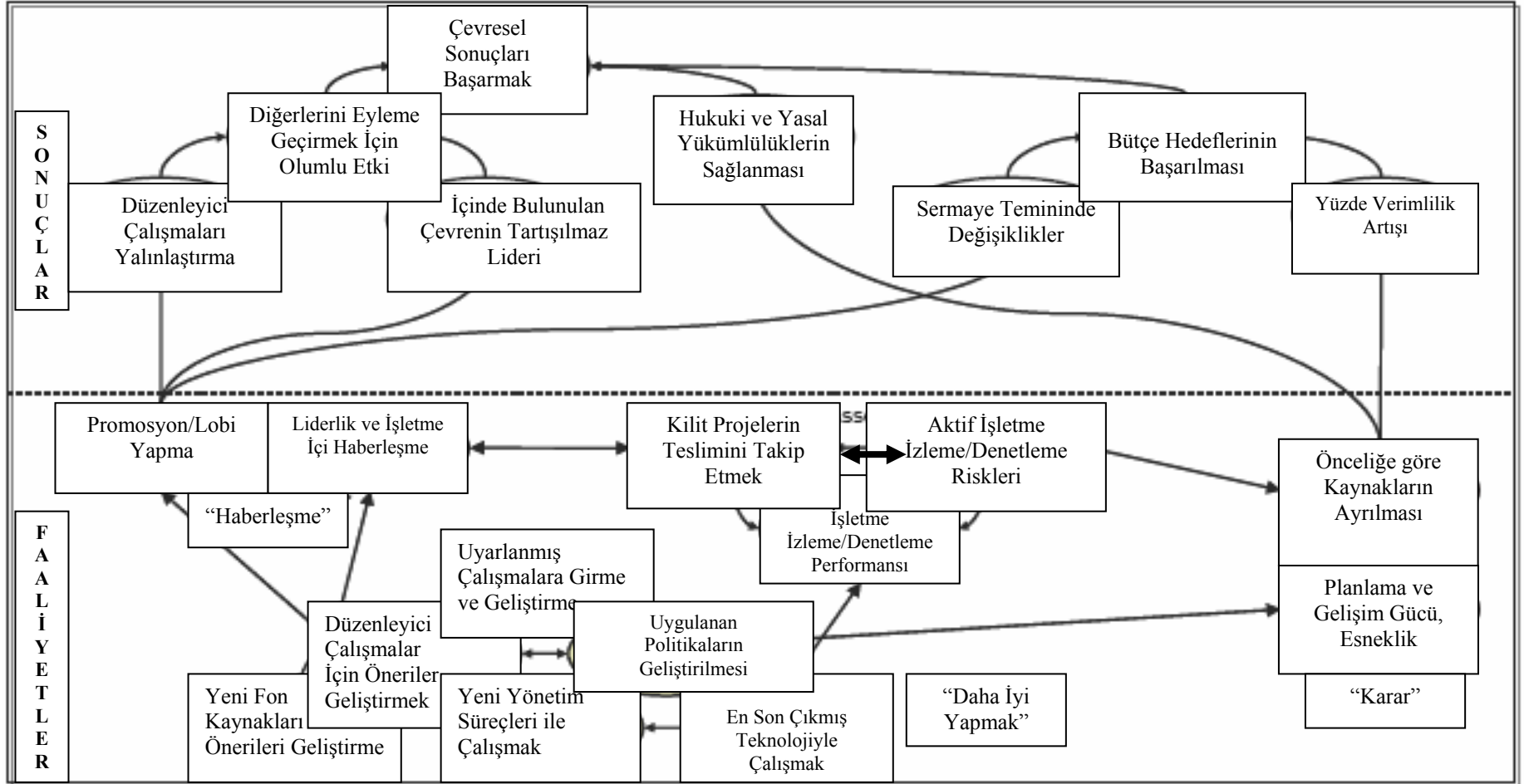
⁷² Gavin Lawri, Ian Cobbold, 2004, s 6

(Müşteriler)” kategorisinde rekabetçi ve/veya işlevsel kıyaslama (benchmarking) uygulama, kilit pazarlarının belirlenmesi ve en önemlisinin seçilmesi, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini, kalitesini artırma ve tedarikçilerle esnek, “kazan/kazan” ilişkisinin kurulması hedefleri değerlendirilmektedir. “Süreçler ve Kabiliyetler” kategorisinde ise, işletmenin tüm ihtiyaçlarını karşılayan tek uyarlanmış işletim ve planlama sisteminin oluşturulması, örgüt çapında bilgi kaynaklarına giriş hakkı sağlanması ve bunun fayda sağlayacak şekilde kullanılması, gelişimi sürekli kılabilmek ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için rakiplerin iç ve dış kıyaslamayla takip edilmesi, diğer işletmelerden kendisini ayıran temel yeteneğin keşfedilmesi, depolama ve taşıma hedefleri yer almaktadır*.

Üçüncü nesil TBG’nin getirdiği diğer bir yenilik, iki boyutlu stratejik bağlantı modelidir. Bu modelde, “Finansal” ve “Müşteri” boyutları “Sonuç” boyutunda, “Öğrenme ve Gelişim” ile “İçsel İşletme Süreçleri” boyutları “Faaliyet” boyutu adı altında toplanmıştır. Bu model İngiltere kökenli önemli bir kamu kurumunda da uygulanmıştır. Şekil 4, iki boyutlu stratejik bağlantı modeline örnek oluşturmaktadır.

*Kamu sektöründe faaliyet gösteren SPG firması için oluşturulmuş hedef bildirisi örneğidir. 2GC işletme içi dokümanlarında (Internal Documents) yer almaktadır.

ŞEKİL 4: İKİ BOYUTLU STRATEJİK BAĞLANTI MODELİ



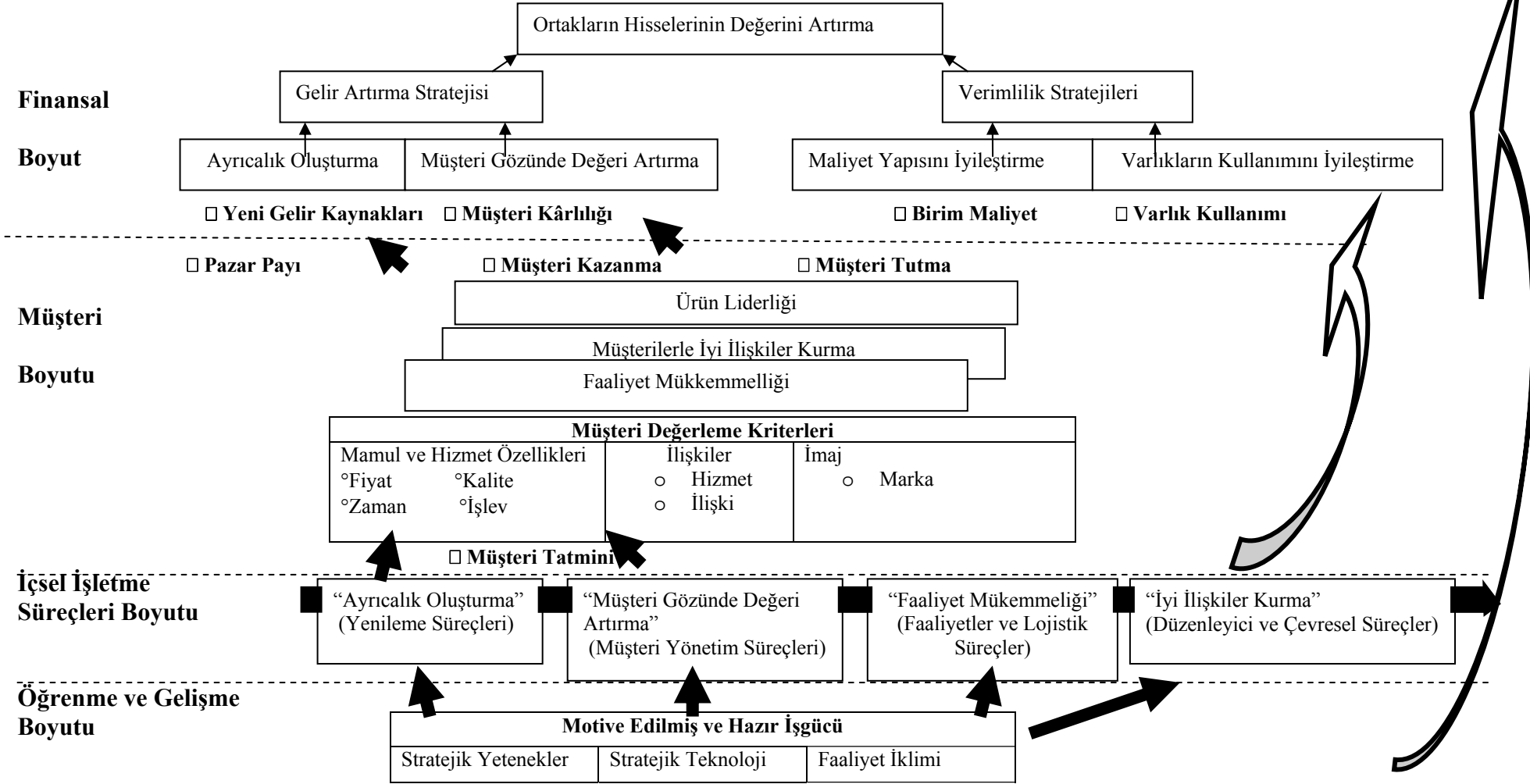
Kaynak: Gavin Lawri, Ian Cobbold, **Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic Performance Management Tool**, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, 2004, s 7,(www.2gc.co.uk, <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122>), Erişim Tarihi: 17.11.2005

TBG'nde yer alan dört boyutta belirtilen sorulara verilecek cevaplar çerçevesinde işletmelerin stratejileri ve vizyonları fiziksel ölçütlere dönüştürülmeye çalışılmıştır. TBG, bu boyutların dengede olması gerektiğini savunmaktadır.⁷³

Kaplan ve Norton bu temellere dayanarak, finansal planlama ve raporlamada kullanılan gelir tablosu, bilanço ve nakit akım tablosu kadar faydalı olabileceğine inanılan bir araç geliştirmiştir. “Strateji haritası” denen bu araç işletmelere stratejilerini tanımlamaları ve geliştirmelerine yönelik bir çerçeve sunmaktadır (Şekil 5).

⁷³ Ali Şahin Örnek, 27.03.2005

ŞEKİL 5: TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ STRATEJİ HARİTASI



Kaynak: Mehmet Özbirecikli, Ferit Ölçer, **Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard- BSC**, 2002, (<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.html>), Erişim Tarihi: 27.03.2005

Strateji haritası Şu unsurlardan oluşur:

- İŞletme ortaklarının hisse değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar.
- Kr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler.
- Müşterilere işletmelerle daha yüksek kâr marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değer kriterleri (customer value propositions).
- Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerleme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileŐtirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileŐtirmeler.
- Büyümeyi sağlamak ve sürdürmek için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar.

2.3. Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Başarılı Kurulum ve Uygulama rnekleri; General Electric ve Crosshouse İŞletmeleri

TBG yöntemi kurulmadan önce, ilk başta örgüt yapısı ve işletme kültürü incelenmelidir. Buna bağlı olarak, eğer örgütte bu değişim ihtiyaı görülüyorsa gerekli süreçlere geçilmelidir.

Kaplan ve Norton, bu ihtiyaç belirlendikten sonra öncelikli olarak bu yöntemi geliŐtirecek, kuracak birtakım oluşturulmasını ve tüm örgüt çapında tasarıma geçilmeden, bir bölüm seçilerek pilot uygulamaya gidilmesini tavsiye etmektedir. Bu pilot uygulama ile alınan risk ile maliyetler düŐürülebilmektedir. Örgütsel vizyonun,

stratejik hedeflerin ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yarayan performans ölçütlerinin belirlenmesi gereksinimi nedeniyle ilk kurulum çalışmaları üst yönetimde başlayacaktır. Ayrıca, yine üst yönetim tarafından bölümler arası kıyaslamının yapılabilmesi için değerlemede kullanılacak değerlendirme birimleri (puan gibi), hedeflerde anlamsızlığa yol açmayacak derecede standartlaştırılmalıdır. Tasarımın gerçekleşeceği bölüm çapında belirli hedefler, öncelikler, arzu edilen sonuçlar, değerlemede kullanılacak birimler ve yıl içinde gerçekleşen önemli gelişmeler (annual milestones) tanımlanmalıdır⁷⁴.

Sırasıyla kurulum aşamaları şöyledir⁷⁵:

- Örgütsel değerlendirme yapılır.
- Vizyon, stratejiler, hedefler, çalışma değerleri ve değerlendirme sistemi tanımlanır; eğer bu kavramlar daha önceden oluşturulmuş ise gözden geçirilir⁷⁶.
- Stratejik geribildirimler, değerlemeler ve gerekli konularda öğrenme sağlanarak, dört boyut için hedefler oluşturulur.
- Dört boyut için tanımlanmış hedefler doğrultusunda stratejik harita oluşturulur.
- Performans değerlemesi için kullanılacak ölçütler belirlenir ve tanımlanır.
- Yapılacak girişimler önceliklere göre seçilir.

⁷⁴Paul Arveson, **Deployment of the Balanced Scorecard Measurement System**, 1999, (<http://www.balancedscorecard.org/app/Deployment.html>), Erişim Tarihi: 28.12.2005

⁷⁵Howard Rohm (Director, U.S. Foundation for Performance Measurement President, Howard Rohm Consultants, LLC), **Managing Private Sector Organizations with a Balanced Scorecard**, (www.netmain.com/usfpm/Downloads/BSC%20Managing3_Private.pdf), Erişim Tarihi: 25.12.2005

⁷⁶İsmet Barutçugil, 2004, s 437

- TBG yapılan planlama çalışmalarından sonra yönetsel olarak yürürlüğe koyulur.
- İşletmenin gereksinimlerine uygun bir yazılım seçilir ve kurulur.
- TBG'leri bölüm ve kurum düzeyine göre sıralanarak işleme koyulur.
- Yazılım ile toplanan performans bilgileri değerlendirilir ve hedeflerin ne kadar gerçekleştirildiği ölçülür.

TBG yöntemi, özellikle özel sektörde işletmelerin stratejileri ile daha kolay ilişki kurulabilmesi açısından kamu sektörü örgütlerine oranla daha çok ilgi göstermektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde Ford Motor, DuPont (imalat sektörü), Hilton Hotels (hizmet sektörü), IBM (bilişim sektörü), Kaliforniya Üniversitesi (eğitim sektörü); Almanya'da Siemens AG(imalat sektörü), DaimlerChrysler (imalat sektörü), BMW finansal hizmetleri (finansal hizmetler) örnek verilebilir.⁷⁷ Günümüzde artık birçok yazılım işletmesi, teorik olarak gelişmiş TBG yöntemini destekleyici yazılımlar da geliştirmektedir. CorVu Corp, People Soft, Gentia, Meteksan işletmeleri bunlardan birkaçıdır.

GE'nin (General Electric) Aydınlatma Grubu 90'lı yıllarda deniz aşırı piyasalardaki rekabet üstünlüğünü rakiplerinden biri olan Osram'a kaptırmamak için yeniliklere yönelmiştir. Bu süreçte TBG yöntemini kullanmıştır. Çapraz işlevsel esasa göre birbirine entegre olmuş takımlar; bölüm, ürün hattı ve imalathane amaçlarını; stratejik planlarını yaparlarken TBG'ni kullanmışlardır.

⁷⁷Paul Arveson, 1998, Erişim Tarihi: 21.03.2005

İlk olarak 2000 yılına kadar işletmenin, denizaşırı pazar payı hedefi % 70; müşteriye zamanında hizmet, toplam üretim maliyetinin hedeflenenden % 5 daha fazla çıkmasından dolayı lamba üretim maliyetinin düşürülmesi gibi stratejik amaçları belirlenmiştir. Daha sonra grupların, bölümlerin, imalathanelerin (fabrika) ve son olarak personelin TBG'leri oluşturulmuştur. Üretimde hız, kalite ve maliyet dikkate alınırken; pazarlama, mühendislik ve Ar-Ge bölümlerinin önemi vurgulanmış; yeni ürün planlama ve geliştirme oranlarının artırılma sorumlulukları bu bölümlere verilmiştir.

İşletme bünyesindeki Ohio Aydınlatma Fabrikası'nda yapılan incelemeler sonucunda ilk madde malzeme firelerinin (shrinkage) dört etmeden kaynaklandığı ortaya konmuştur. Bunlar:

- Hızlı üretim için hammaddeyi kontrol edememe,
- Kaliteli ilk madde malzeme girdisinin sağlanamamasından dolayı kusurlu (defective) ampul üretim yüzdesinin artması,
- İmalathane çalışanlarının tecrübe ve eğitim eksikliği,
- Lamba montaj sürecinde kontrolün zayıf olmasıdır.

Yapılan çalışmalar sonucunda müşteri tatmini, ürün kalitesi, servis hızı gibi konularda hedeflenen seviyelere yaklaşmıştır. Sonuçta, GE işletmesinin uyguladığı TBG yöntemi başarılı bir uygulama örneği olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu durum Tablo 4'de yer alan GE Aydınlatma Grubu'nun TBG'nde görünmektedir.⁷⁸

⁷⁸ Örnek, Ali Şahin; 27.03.2005

TABLO 5: GENERAL ELECTRIC (GE) AYDINLATMA GRUBU’NUN**TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ**

	Müşteri Tatmini Hedefleri	Finansal Hedefleri	İçsel Süreç Hedefleri	Öğrenme ve Gelişim Hedefleri
İşletme Toplam Başarı Göstergesi	Müşteri tatmini %95 aynı anda; küresel büyüme	Satışlarda 1 veya 2 numara olmak, kârlılıkta 1 numara olmak	Stok devir hızını artırmak, süreç geliştirmek	Yeni ürün geliştirmek
Aydınlatma Grubunun Toplam Başarı Göstergesi	Müşteri tatmini %95 zamanda, deniz ötesi satışlar %70	Satışlarda veya kârlılıkta 1 numara olmak, çalışma sermayesini azaltmak, toplam üretim maliyetini >%5/6	On kez stok devri, süreç geliştirmek	Yeni ürünler (geçen her beş yılda 25 tane)
Kuzey Amerika Ürün Bölümünün Toplam Başarı Göstergesi	Müşteri servisinin hızlandırılması (%95 aynı zamanda), sıfır stok, üründe kalite	Toplam üretim maliyeti >%5/6, Düşük stok seviyeleri	On kez stok devri, süreç geliştirmek	Canlılık: yeni ürün satışlarının %25’i, ürün dizaynlarını geliştirmek
İmalathane Toplam Başarı Göstergesi	Müşteri hizmeti hızı (dışsal) doluluk oranı %95, müşteri şikayetleri(her milyon müşteriden gelen şikayet sayısı) alan araştırma sonuçları	Toplam üretim maliyeti >%5/6, direkt ilk madde malzemelerin ürüne dönme yüzdesi, işçi verimliliği, paketleme, stok seviyelerini azaltma	On kez stok devri, süreç geliştirmek, kalite, ilk madde malzemeler: donanım hızı, kaliteli malzeme girişi, eğitim, montaj sürecindeki iş: malzeme zaman kaybı, fazla mesai, üretim oranları	
İşçi (Personel) Toplam Başarı Göstergesi	Müşteriye Hizmet (içsel) %95	İlk madde malzeme maliyetlerini azaltma (fire), fazla mesai, verimliliği artırma(üretim oranları)	Montaj süreci azaltmak, az miktarda lehim, kırık/çatlak ampul miktarı, eğri baz miktarı, kırık/çatlak gövde miktarı	

Kaynak: Ali Şahin Örnek, “Balanced Scorecard: Bilgiden ye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 2, Sayı:3, 2000, İzmir

Crosshouse Avrupa kökenli, çok uluslu, hızlı tüketim malları (fast moving consumer goods) işletmesidir. 1990’lı yılların sonlarına doğru stratejik yönetim sistemi çerçevesinde TBG yöntemini geliştirmeye başlamıştır ve bu yöntemi tüm örgütte uygulamaya karar vermiştir. İşletmenin çok bölümlü(multi divisional) ve çok uluslu

olması nedeniyle tasarımı ile proje yönetimi konularıyla ilgili sorunlar çıksa da, yapılan çalışmalar sonucu TBG tasarımı ve kurulumu başarıyla tamamlanmıştır.

Bu proje örgüt boyunca on altı TBG'nin tasarlanması ve kurulması üzerine başlamıştır. Ana proje, ilk aşama olarak pilot uygulama ve son aşama olarak da bilgi sistemleri bölümünde gerçekleştirilen proje ile yapılandırılmıştır. Bu çalışmalar sonucu standart bir TBG tasarımı ve yürürlüğe koyma planı geliştirilmiştir. Tasarlanan TBG, seçilmiş stratejik hedeflerin bulunduğu hedef bildirisini de içermiştir. Standart bir yaklaşımın kullanılması, TBG'nin tasarım çalışmasının denetimini kolaylaştırmış ve aynı zaman da örgüt içinde TBG ekip elemanlarını tanımlamak için ortak bir sözcük dağarcığı oluşturulmuştur. Standart hedefler ve performans ölçütleri (tüm TBG'lerinde ortak ölçütler kullanılması gibi) ortaya koyulmamıştır fakat; çeşitli TBG gelişmelerinin sıraya sokulması ve tüm hedeflerin işletme düzeyinde tanımlanmasıyla dikkatlice birbirine bağlı gerçekleşen bir sistemin tasarlanmasına çabalanmıştır.

Crosshouse işletmesinin TBG uygulamasında, içsel işletme süreçlerindeki değişiklikler ile ilgili program çalışmaları önceden başlatılmıştır. Örnek olarak, sermaye harcama onayı süreci yeniden düzenlenmiştir. Değişikliklerin beklenmeyen faydası ise, İKB ekibinin stratejik olmayan faaliyet görevleri boyunca bölüm/birim faaliyetlerini yeniden gözden geçirme çalışmalarının azalmasıdır. TBG tabanlı yönetim sistemi ve içsel süreçlerdeki değişiklikler, bölüm/birim yönetim takımlarınca daha çok beğenilmiş ve müdahale olmaksızın bölümsel/birimsel faaliyet için daha geniş bir yetki gücü verilmesi olarak algılanmıştır. Merkez takımı da bölüm/birim performansını görülür düzeyde artırdığı için onaylamıştır.

Crosshouse uygulama programı, eski denetim faaliyetlerini yenileriyle değiştirmiş ve yıllık bütçe süreçleri gibi diğerlerini temel yönetsel denetim süreçlerinin açıklığını artıracak şekilde yeniden düzenlemiştir. TBG, 2GC şirketi'nin (TBG ve yönetim danışmanlık şirketi) uygun gördüğü gibi, hiçbir varolan faaliyet raporlama veya yönetim sistemi üzerine kurulmamıştır. Ölçütlerin %50'si kadarı kilit performans ölçütleri olarak seçilmiştir.

Kurulan TBG projesi aslında faaliyet birimlerinin merkezince istenen rutin bilgi miktarını düşürmeye yardım etmiştir. Çoğunlukla rutin bir kaynaktan iletilen bilgiler bu sayede seçilmiş ölçütlere daha çok bağlanmıştır.

Crosshouse işletmesinde TBG tasarımı ve kurulumu, hedeflerin açıklığını, faaliyet bölümleri/birimleri arası haberleşmenin kalitesini ve tedarik faaliyetlerinin başarısını artırmıştır. Ayrıca, bölümlerin/birimlerin kendi içindeki özerkliğini çoğaltarak, stratejilerin etkililiğini yükseltmiştir. Faaliyet kararlarında ve birimsel süreçlerde yüksek derece katılım oranının düşmesiyle ise İKB takımının stratejik ve işlemsel denetim görevinin giderilmesi sağlanmıştır.

Crosshouse tüm örgüt tarafından TBG yönteminin benimsenmesi için hem ilgili tüm yöneticilerle tasarım üzerinde çalışmış, hem de bir personelini "TBG destek ekibi" olarak yetiştirmiştir. Bu personele TBG tasarımının nasıl kolaylaştırılabileceği ve devam ettireceği konusunda eğitim verilmiştir.

TBG gelişim çalışması, örgütte kullanılan temel yönetim süreçlerini yeniden düzenlemek amacıyla diğer faaliyetlerle birleştirilmiştir. Bunlardan biri yönetim

toplantılarında harcanan zamanın yeniden düzenlemesidir. TBG yöntemi öncesi toplantılarda harcanan zamanın %95'i finansal konulara, %5'i ise stratejilere ayrılmaktayken, bu zaman stratejilere ayrılan kısmın %40-60 oranına çıkartılmasıyla yeniden düzenlenmiştir.

TBG yazılım sisteminin amacı değerlendirme verilerinin raporlanması ve TBG tasarımı hakkında tanımlayıcı bilgilerin sağlanmasıdır. Crosshouse işletmesinde, tasarımın birçok evresi için özel olarak hazırlanmış yazılımlar kullanılmıştır. Ancak TBG'lerinin beklenen kullanım düzeyi ve olası değer kaybı düşünüldüğünde ana proje yazılımı fahiş bulunmuş; bunun yerine, varolan Lotus Notes çerçevesinde basit ama etkili bir veri toplama, raporlama aracı yaratılmıştır. Bu yazılım limitli bir işlevsellik sağlasa da, teknik olarak ihtiyacı karşıladığı konusunda görüş birliği sağlanmıştır⁷⁹.

2.4. Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar

2GC Danışmanlık Şirketi (TBG ve yönetim danışmanlığı) tarafından farklı ülkelerde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı yapılarıdaki büyük işletmelerin yöntemi uygulayışını incelemiştir. Şirket, TBG hakkındaki bu örnek olay çalışmalarında planlama, tasarım, kurulum ve uygulama aşamalarını detaylıca anlatmış ve karşı karşıya kalınan sorunları belirtmiştir. İncelenen örnek olaylar sonucu yöntemin planlama, tasarım, kurulum ve uygulama aşamalarında karşılaşılabilen sorunlar aşağıdaki gibidir:

⁷⁹ Gavin Lawrie, Ian Cobbold (2GC Active Management), **Strategic Alignment: Cascading the Balanced Scorecard in a Multi-national Company (Balanced Scorecard Case Study- Crosshouse)**, 2GC Limited, albany House, market Street Maiden head, Berkshire SL6 8BE UK, December 2001, (www.2gc.co.uk), Erişim Tarihi: 17.11.2005

2.4.1. Arran Ltd.'nin Seçilen Ölçütlerde ve Yazılımda Karşılaştığı Katılık Sorunu

Arran Ltd. çok bölümlü, perakende ve finansal hizmetler işletmesidir. TBG kavramı ile 1990'lı yılların ortalarında perakende satış bölümü genel müdürü sayesinde tanışmıştır. İlk olarak perakende satış bölümü için genel yönetim bilgileri sağlamak amacıyla performans değerlendirme sistemi olarak geliştirilmiştir. TBG tasarımı, işletme içi geliştirme ekiplerince üstlenilmiş, uygulama faaliyetleri ile desteklenmiştir. Bu sistemin bir bölümü özel olarak tasarlanmış performans yönetim sistemi yazılımı çerçevesinde geliştirilmiştir. Perakende satış bölümünde başarıyla uygulanması sonucu, bir kurum TBG ve birçok bölüm için özel TBG geliştirilmiştir.

İşletmenin TBG'nin faydasına inanmasına rağmen, zamanla tüm geliştirilmiş TBG'lerinin başarısı düşmüş, değeri azalmış ve sadece finansal boyut kullanılabilir hale gelmiştir. Sorunların nedeni ise, pazar koşullarında ve örgütsel hedeflerde etkili değişikliklerin sağlanmasında yetersiz kalınmasıdır. Bu da bir parça kullanılan yazılımdaki katılıktan (esnek olmayan) ve tasarım ekibinin farklı uygulama çeşitlerinin etkileri üzerindeki sınırlı algılayışlarından kaynaklanmaktadır.

Ölçütlerin seçimi daha çok, üst yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarına dayandırılmıştır ve bu da geniş bir tasarım standartlaştırmasına öncülük etmiş, bölüm içinde birçok seviyede performans ölçütleri topluluğunu sağlamıştır. Ölçütlerin çoğunluğunun varlığını sürdürebilen performans ölçütleri olmasına rağmen, bütün ölçütler ve hedefler stratejik ve bölümsel olarak ilgili değildir. Dolayısıyla bu zayıflık aracın yöneticilere faydasını düşürmüştür. Perakende bölümü TBG'ndeki standardize edilmiş öğelerin

kullanımı Arran işletmesine tasarımda kolaylık faydası sağlamasına rağmen, sistemin katılığını da kanıtlamaktadır. örgütte da daha alt kademelere inildikçe benimsenen hedefler ve performans ölçütleri giderek anlamını yitirmiştir. Özellikle bölüm/birim düzeylerinde personel için anlamsızlaşmıştır.

Geliştirilmiş perakende bölümü TBG, yönetsel denetim için oluşturulmuş bir işletimsel TBG'dir. Bu, TBG'nin kurum TBG olarak kullanımı aynı başarıyı getirmemiştir. Çünkü, geliştirilmiş ilk TBG özellikleri perakende bölümünün ihtiyaçları olan yönetsel bilginin elde edilmesi ve raporlanması üzerine kurulmuştur. Ek olarak, perakende bölümü için geliştirilmiş elektronik raporlama sisteminin örgütün diğer bölümlerinde de kullanılması daha az başarı elde edilmesine yol açmıştır.

TBG'nin örgüt içinde performans değerlendirme ve yönetim aracı olarak kullanılması, varolan sistemlerle çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir. Arran işletmesi bu noktada daha iyi kaynak kullanımı ve daha yüksek yönetsel performans amaçlarıyla TBG'ni seçerek perakende bölümünde uygulamıştır ve daha sonra diğer bölümlerde de aynı bakış açısıyla bu yöntemi kullanmıştır. Fakat işletimsel konulara olan bu bakış açısı, işletmenin faaliyet alanında kullandığı yönetsel süreçlerin yalınlaştırılmasını kolaylaştırmamıştır. Arran işletmesi varolan sistem ile TBG yönetim sistemini birbirine paralel iki yönetsel denetim sistemi olarak kullanmak yerine, varolan sistemin TBG yönetim sistemine oranla geride bırakılarak kullanıldığı bir uygulama yolu seçmiştir.

Arran işletmesinin perakende bölümünün, faaliyet düzeyindeki işlerin denetimini sağlayan bir performans değerlendirme sistemine ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş olan TBG sistemi, yazılım ile kontrol edilmektedir. Her personelin bireysel TBG kendi birimine ve bu birimler de en üst düzeydeki perakende bölümü TBG'ne bağlanmıştır. Bu sistem birkaç yıl boyunca etkili çalışmıştır. Tasarımı içindeki yazılımın ancak bir ya da iki kez değiştirilebilmesi kısıtı, sistemin esnekliğini kaybetmesine neden olmuştur ve geçen beş yıl ardından yazılım güncelliğini yitirmiştir. Bunun sonucunda, Arran işletmesi TBG yaklaşımının özelliğini oluşturan finansal boyut dışındaki boyutları kullanmayı bırakmıştır.

Arran Ltd. TBG yöntemini işletme içi haberleşmeyi veya hedeflerin belirlenmesini desteklemek amacıyla değil, sadece performans değerlendirme verilerini toplayan ve organize eden bir mekanizma olarak uygulamıştır. Dolayısıyla uyarlanmış kurum TBG beklenen başarıyı sağlamamıştır.

TBG uygulamasını mümkün kılmanın bir yolu yazılım aracılığıyla kullanmaktır. Ancak, teknoloji değişimi kısıtlayınca, Arran Ltd'nin kullandığı yazılımda problemler yaşanmıştır. Perakende bölümü TBG'nde bu yazılımın kullanılması ve çok başarılı olunması sonucu, aynı yazılım diğer bölümler TBG'nde ve kurum TBG'nde de kullanılmıştır. Sistemin büyümesi ardından bürokrasi ağırlaşmış ve çalışmayı engellemeye başlamıştır. Kullanılmış teknolojinin, TBG'lerini ve kullanım koşullarını değiştirmekte yetersiz kalması üzerine bu yaklaşım bu işletme üzerinde faydasını yitirmiştir⁸⁰.

⁸⁰ Ian Cobbold (2GC Active Management), **Implementing the Balanced Scorecard- Lessons and Insights From a Financial Services Firm (Balanced Scorecard Case study- Arran Ltd)**, 2GC Limited, albany House, market Street Maiden head, Berkshire SL6 8BE UK, August 2001, (www.2gc.co.uk), Erişim Tarihi: 17.11.2005

2.4.2. Truro Petrol İşletmesi'nin Stratejik Planlama Eksikliği ve Hedef Tutarsızlığı Sorunu

Truro, Orta Doğu'da faaliyet gösteren, çok bölümlü, bir petrol işletmesidir. 1990'lı yılların sonlarına doğru varolan performans yönetim araçlarıyla birleştirmek ve stratejik hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirdiğini denetlemek için, başka bir stratejik sisteme ve performans yönetimi sistemine ihtiyacı olduğunu belirlemiştir. Bu ihtiyacını karşılamak amacıyla, işletme dışından bir danışmanlık işletmesinin yardımıyla, kurum ve bölümler için bir seri TBG tasarlamıştır. TBG geliştirme süreci stratejilerin gözden geçirilmesi ve stratejik hedeflerin yeniden belirlenmesi ile başlamıştır. Bir tanesi kurum ve kalanı alt bölümler için olmak üzere toplam yedi tane TBG geliştirilmiştir. Bu alt bölümler yağlayıcı maddeler (lubricants), perakende, reklam, dağıtım, terminal faaliyetler (terminal operations) ve grup iş hizmetleri (group business services-GBS)'dir. Son olarak uygulama ve kullanma süreçleri özel olarak geliştirilmiş TBG yazılımı ile desteklenmiştir. Yazılım etkili çalıştığında, TBG tasarımı örgütsel işleri çevrelemektedir. Yaklaşımlar uyarlamayı desteklemek için seçilmiştir fakat, TBG'lerinin kullanımı geliştirilmiş performans yönetimi sisteminin toplam değerini azaltmıştır.

Truro, proje boyunca tutarlılığı sağlamak için tüm yaratılmış TBG'lerinde aynı tasarım süreçlerini kullanmıştır. Böylece, projenin tasarımı ve sonraki aşamalarda performans yönetimi işlerinde haberleşmeye yardımcı olmuştur. Ancak, tasarım birçok uzmanın bu yaklaşım için oldukça faydalı gördüğü stratejik hedef bildirisi ögesini içermemektedir. Bu ögenin ihmaline ise, TBG geliştiricilerinin hedefleri

sıralama yetisini düşürmüştür. Diğer yandan, önceden kabul edilmiş bütçe dokümanları bu zayıflığa göre düzenlenmiştir.

Tüm TBG’lerde, birkaç ortak üst düzey finansal hedef ve ölçüt dışında, hedeflerin ve ölçütlerin her bölüm/birim için özel ve ilgili olarak belirlenmiştir. Ayrıca, çevre, sağlık ve güvenlik konularıyla ilgili hedefler ile ölçütler de tüm geliştirilmiş TBG’lerinde ortaktır. Standartların seçiminin bölümlerin/birimlerin özelliklerine göre yapılması bu açıdan başarıyı getirmiştir.

Truro işletmesinin TBG programını kullanmasının nedenlerinden biri varolan çeşitli planlama ve operasyonel yönetim araçlarının ortak bir kavram altında birleştirilmesidir. Esas beklenen fayda ise, stratejilerin uygulanmasında (haberleşme esas alınarak) ve denetiminde odaklanmıştır. Kurum TBG tasarımı, sonuncu olarak, bölümlerin/birimlerin TBG’ni baz alacak şekilde geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, bölüm/birim TBG’lerinin işletme hedeflerini bütün olarak ele almadan oluşturulması nedeniyle kısıtlayıcı bir özelliğe sahiptir.

Truro işletmesi Organizational Development Inc. tarafından geliştirilmiş kritik öncelikleri ve faaliyetleri belirlemek amacıyla “yapı ağacı (structure tree)” yaklaşımını kullanmaktaydı. Çok büyük boyutlarda bilgi toplanarak her ay yönetim bilgi sistemine aktarılmasına rağmen, bu bilgileri denetleyen bir süreç ya da çalışma bulunmamaktaydı. Bu yaklaşım stratejik planlama sürecini ayrıca, tanımlanmamış ve bütçe hazırlamada limitli kalmıştır. Bu konulardaki boşlukları kapatmak amacıyla, TBG yaklaşımı uygulanmışsa da, işletme süreçlerinin yalınlaştırılması veya daha etkili olunması konusunda yol göstermemiştir.

Bölüm/Birim TBG'lerinin kurum TBG'nden önce tasarlanması seçimi ve hedef bildirisinin eksikliği merkez için ortak bir çalışmanın geliştirilmesini zorlaştırmıştır. İşletme amaçlarıyla bölümlerin/birimlerin hedefleri arasındaki anlamı azaltmıştır. Truro işletmesi tasarımının son aşamasında, bu eksikliklerin strateji geliştirmekte ve uygulamanın yürürlüğünde başarısızlık yaratacağını fark etmiştir. Bunun üzerine, üst yöneticiler tarafından kurum TBG'nin tekrar oluşturulması için, tüm bölüm/birim TBG'lerinin incelenmesi kararlaştırılmıştır. İşletme hedefleri açısından bölümlerin/birimlerin tüm süreçlerini detaylandıran ve işletme toplantılarında üst yönetimin bölümsel süreçleri ve faaliyetleri geliştirmekte baz alabileceği bir toplam rapor hazırlanması planlanmıştır. Her şeye rağmen, bu modifikasyonlar da yönetimin TBG'nin stratejik kontrol amacıyla kullanımına yeterli önemi vermemesi nedeniyle istenen sonucun alınmasına yetmemiştir.

Bu eksiklikler sonucu bölümlerin/birimlerin özerkliğinin artması yerine, bölüm yöneticilerinin bu yönetim aracının faydasına ve bu sürece inancı kaybolmuştur. Öncelikler bölümler/birimler için üst yönetim tarafından belirlenmiş hatta zaman zaman zorla kabul ettirilmiştir. Böylece, TBG yaklaşımının faydası azalmıştır. Ayrıca, uyarlanmış tasarım işletme içinde dikey ve yatay iletişimi zorlaştırmıştır. TBG'nin stratejik kontrol prensipleriyle tasarlanmasına rağmen, yönetsel kontrol aracı olarak kullanılması ve dizi halinde olması gereken denetim sürecinin eksikliği, yaklaşımın işletmenin beklediği maksimum yararı sağlamasını engellemiştir. Yine de, Truro işletmesinin TBG tasarımındaki bu kusurlarına rağmen, tasarlanmış TBG hedeflerin belirlenmesinde ve haberleşmede destek sağlamak amacıyla kullanma potansiyeline sahiptir.

Yaklaşım katılanlar yetkisi yokken, bazı bölüm/birim önceliklerini ve hedeflerini işletme düzeyine yükselterek, gerçekleştirilmesini kritik olarak tanımlanmıştır. Bu durum yetki sorumluluk denliğinde uyumsuzluk yaratmıştır. Ek olarak, tasarım süreci boyunca bu denge, zayıf dikey haberleşmeden de etkilenmiştir. Ama bu kusurlara rağmen, TBG, finansal ölçütlerden çok stratejilere odaklanması, amaçların gerçekleştirilme düzeyinin belirlenmesiyle tüm işlerin açıklığa kavuşturulması, her bir faaliyete odaklanması ve analiz edilmesi nedenleriyle örgüt içinde kendini kanıtlamıştır.

Truro işlevsel ihtiyaçları için maliyet üstlenmeden ve TBG sistemi tasarımı için işletme dışı bir danışmanlık ekibini yardım amacıyla tayin etmeden önce, TBG yazılım satışında pazar lideri olan bir firma seçmiştir. Bu yazılımın yürürlüğe konması çeşitli başarısızlıklara neden olmuştur. Başarısızlıkların nedenlerinden biri, yazılımın ihtiyaçları karşılayacak niteliklere sahip olup olmadığı bakılmaksızın seçilmiş olmasıdır. Yazılım içindeki varsayımlardan biri, bölüm/birim TBG'lerinin aynı veya benzer amaç ve ölçütlere sahip olduğudur ancak, bu durum gerçeği yansıtmamaktadır. Veri yükleme prosedürü sayısı yüzden fazla olan hedeflerin bölüm/ birim TBG'lerine ayrılmadan önce ilk olarak girilmesi ihtiyacı nedeniyle hantallaşmıştır. Yazılım ve TBG verileri için giriş yetkileri ve yönetsel sorumluluklar yazılım içinde varolan varsayımlarda tanımlanmıştır ama tanımlanan örgütsel yapı bu işletmeye uymamaktadır. Bu varsayımlar da değiştirilememektedir. Özellikle, niteliksel olan bilgilerin değiştirilmesi ve güncellenmesi prosedürü oldukça bunaltıcıdır ayrıca, yazılım problemsiz faaliyetleri engelleyici bir hata içermektedir. İşlevsel verimsizlikler ve hatalar, katılımcıları birçok kez doğru olmayan verileri girmeye

zorlamıştır. Sonuçta tasarım aşamasında sadece kağıt üzerindeki çalışma dokümanları kullanılmıştır⁸¹.

⁸¹ Neelesh Antarkar, Ian Cobbold (2GC Active Management), **Implementing the Balanced Scorecard- Lessons and Insights From a Multi-Divisional Oil Company (Balanced Scorecard Case study- Truro)**, 2GC Limited, albany House, market Street Maiden head, Berkshire SL6 8BE UK, Nowember 2001, (www.2gc.co.uk), Erişim Tarihi: 17.11.2005

BÖLÜM 2

MADEN SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN UYGULAMASI

1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1.1. Örnek İşletmenin Seçimi

Toplam başarı göstergesi yönteminin özel sektörde kurulum aşaması gerçekleştirildikten sonraki uygulanışını incelemek amacıyla, maden (alüminyum) sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli X İşletmesi'nde, örnek olay çalışması yapılacaktır. X İşletmesi, danışmanlık hizmeti almakta olduğu Ironman Danışmanlık İşletmesi ile yapılan elektronik posta görüşmeleri sonucunda bulunmuştur. Daha sonra X İşletmesi kalite yönetim sistemleri müdürü ile elektronik posta görüşmeleri gerçekleştirilmiş, görüşmelerde yararlanılacak dokümanlar, görüşülecek personel ve inceleme tarihleri belirlenmiştir.

1.2. Veri Toplama Teknikleri

X İşletmesi örnek olay çalışmasında kullanılan veri toplama yöntemleri görüşme, doküman inceleme ve gözlemdir. Görüşmeler danışmanlık işletmesi üyeleri, TBG ekibi, insan kaynakları bölümü yöneticileri ve bölüm/birim yöneticileri ile yapılmıştır.

Görüşmelerin ağırlığı ise kalite yönetim sistemleri yöneticileri olan TBG ekibiyle gerçekleşmiştir. Aşağıda görüşmelerde kullanılan soruların örneği yer almaktadır:

- TBG yöntemi kurulmasının amacı nedir?
- TBG yönteminin tasarım aşamasında kimlerle hangi yetki ve sorumluluklar dahilinde çalışılmıştır?
- TBG yönteminin tasarım aşamasında izlenen süreçler ve süreleri nelerdir?
- TBG yönteminin tasarım aşamasında varsa karşılaşılan sorunlar ve çözümleri nelerdir?
- TBG yönteminin uygulama aşamasında kullanılacak yazılım neye göre seçilmiştir?
- Seçilen yazılımın özellikleri nelerdir?
- Yazılımı hangi kademedeki ve yetkideki personel kullanmaktadır?
- TBG yönteminin uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar ve çözümleri nelerdir?
- TBG yöntemi hedeflenen amaçların ne kadarını gerçekleştirmiştir?
- Hedeflenen amaçlar dışında yöntemin işletmeye kazandırdıkları nelerdir?

Yetkili yöneticilerin gözetiminde, ERP ve QPR-SC programlarıyla hazırlanmış dokümanlar incelenmiştir. Üretim faaliyetlerinin akışı, bölümler/birimler ve bireyler arası iletişim gözlemlenmiştir.

2. MADEN SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN X İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

X İşletmesi, 95.000 m² kapalı alan üzerinde 584 personeli ile faaliyetlerini yürütmekte olan, 120000 ton/yıl üretim kapasiteli, 270 milyon ABD \$ ciro lu Kibar Holding bünyesi altında, alüminyum üreten bir işletmedir. Madenlerden çıkartılan boksit elementi cevherleri alüminaya çevrilmekte ve alümina ise elektroliz ile sıvı alüminyuma dönüştürülmektedir. Sıvı alüminyum ise saf ve alaşımlı külçe, ingot üretimi ile ekstrüzyon ürünleri (%30), yassı ürünler (%42) ve döküm ürünleri (%24) haline dönüştürülmektedir. X İşletmesi'nin bahsedilen üretim tesisinin kuş bakışı görünümü şöyledir:

ŞEKİL 6: X İŞLETMESİ ÜRETİM TESİSİ KUŞ BAKIŞI RESMİ



X İşletmesi'nin vizyonu:

“Vizyonumuz, kurumumuzun yönetsel çıktılarının ve ürün çıktılarının kalite-maliyet-süre kriterlerinde 2008 yılına kadar alüminyum yassı ürünler sektöründe Dünyanın "1" numara olmasıdır.”

X İşletmesi'nin misyonu:

“Yeniliği arayan, en iyi işi yapan takımlar olarak, paydaşlarımıza karşı sorumluluklarımızı tam olarak yerine getiririz.”

X İşletmesi'nin değerleri:

- İnsan odaklı olmak
- Çevreye ve topluma duyarlı olmak
- Güvenilir olmak
- Takım olmak
- Yeniliği aramak.

X İşletmesi'nin yönetim ilkeleri:

- Müşteri odaklılık
- Yetkilendirilmiş durumsal liderlik
- Çalışanların katılımı
- Sistem yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Bilgi yönetimi
- Takım odaklılık
- Değer yaratma

X İşletmesi'nin kalite politikası:

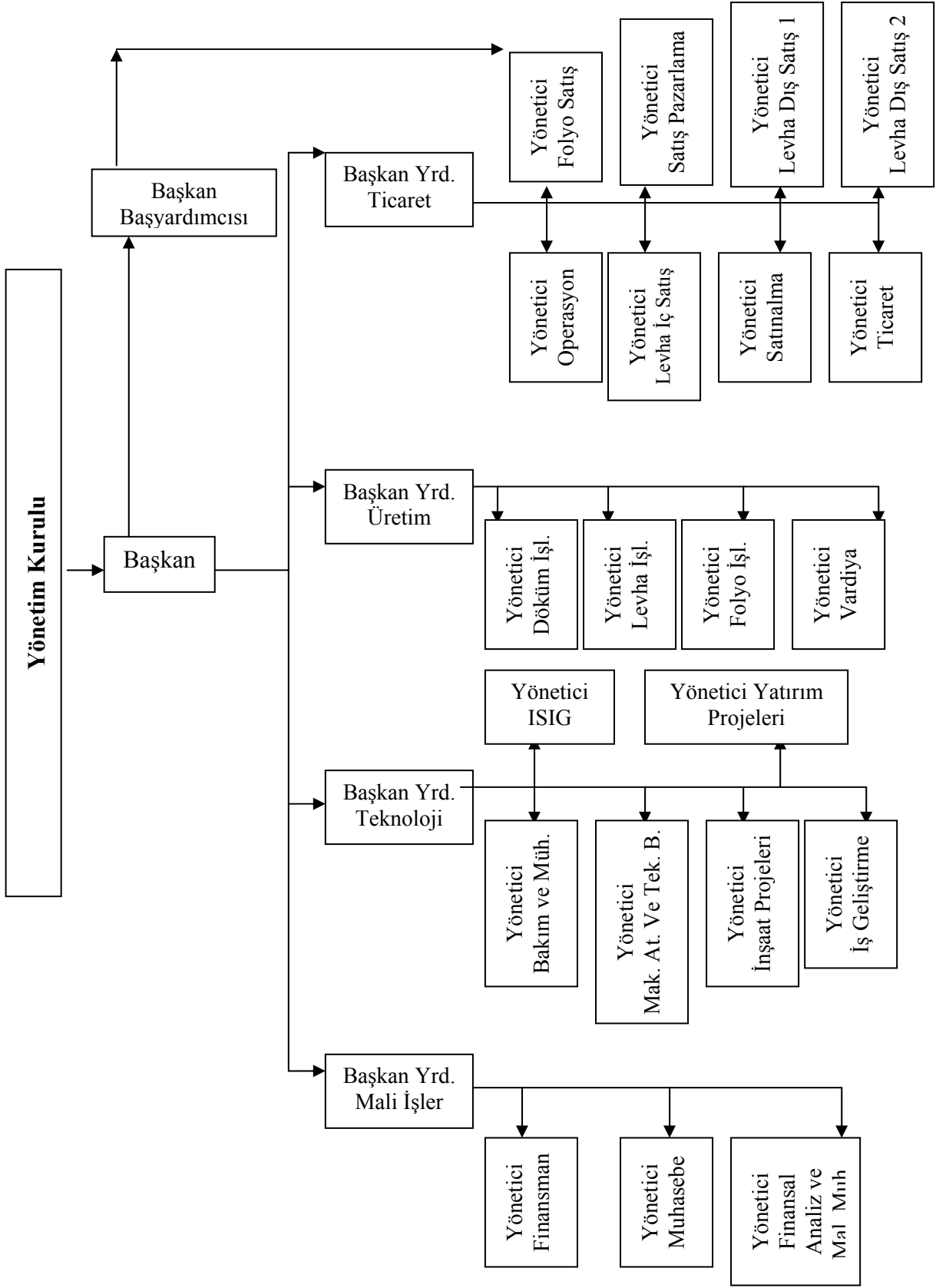
- Müşterilerimizi varlık sebebimiz olarak görür, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler sunarız.
- Yönetim Sistemi ve X (işletmenin ismi) Mükemmellik Modeli'ni uygular, sistemin etkinliğini sürekli iyileştiririz.
- Hedeflerimiz doğrultusunda kaynaklarımızı en yetkin, karlı ve verimli kullanarak paydaşlarımızın beklentilerini karşılarız.

X İşletmesi'nin sloganı:

Yönetimde kârlılık, üretkenlik, yetkinlik ve örgütsel mükemmeliyet, verimlilik, üretkenlik.

X İşletmesi örgüt şeması Tablo 6'da verilmektedir.

TABLO 6: X İŞLETMESİ ORGANİZASYONU ŞEMASI



3. TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN KURULUM AMACI VE TASARIM AŞAMASI

X İşletmesi kurumsal süreç ve performans yönetimi sistemini kurmak amacıyla, süreçlerle bütünleşik olarak TBG (Balanced Scorecard) yöntemini ele almıştır. Prosedürün yürütülmesinde yürütme kurulu ve kalite yönetim sistemleri bölümü sorumludur. TBG yönteminin kurulmasında ve uygulanmasında Ironman Danışmanlık İşletmesi (IC) ile anlaşılmıştır. Ironman Danışmanlık İşletmesi'nin seçilmesinin nedeni, diğer görüşülen 6 danışmanlık işletmesinden farklı olarak, metodoloji ve yazılım danışmanlığını bir arada vermesidir. Tasarım aşaması yaklaşık bir sene sürmüştür ve ilk olarak kurum TBG olmak üzere toplam 29 tane TBG oluşturulmuştur. Bölüm/Birim/Birey TBG'lerinde performans ölçütlerinde (toplam 551 tane) ve hedeflerde yer yer farklılaşmaya gidilerek, ölçütlerdeki katılık probleminin yaşanma riski azaltılmıştır. TBG yönteminde, söz konusu olan 4 boyuttan “Öğrenme ve Gelişim Boyutu”, “Çalışan ve Gelişim Boyutu” olarak değiştirilmiştir. İşletmenin insan kaynaklarına daha çok yönelmesi ve taşıdığı entellektüel sermayeyi değerlendirme isteği nedeniyle böyle bir yaklaşım seçilmiştir. “İşletme İçi Süreçler” boyutu ise yöntemin ilk çıkış aşamasındaki ismini koruyarak “İç Süreçler” boyutu olarak kullanılmıştır. İşletme, hedef bildirisi hazırlamamış fakat, stratejilerine göre hedeflerini belirlemede her hangi bir sorun yaşamamıştır. Strateji haritası ise sadece kurum TBG düzeyinde basit, yalın ve geçici olarak oluşturulmuştur.

Ayrıca, X İşletmesi'nin TBG terimleri ile tez çalışmasında kullanılan terimler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar tez çalışmasında, terimlerin hemen

yanında parantezli açıklamaları verilerek gösterilmiştir. Tablo 7’de bu farklılıkların bir listesi yer almaktadır:

TABLO 7: X İŞLETMESİ’NDE VE TEZ ÇALIŞMASINDA KULLANILAN TERİMLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

X İşletmesi’nin Kullandığı Terimler	Tez Çalışmasında Kullanılan Eşanlamlı Terimler
Balanced Scorecard Yöntemi	TBG Yöntemi
Kurum/Bölüm/ Birim/ Birey Karnesi	Kurum/ Bölüm/ Birim/ Birey TBG
Gösterge	Performans Ölçütleri
Workshop	Çalıştay
Periyot	Dönem
Ölçüm	Değerleme
Karne Sahipleri	TBG Sorumluları
Power Users	Yetkili Personel

Bu proje sonunda TBG yöntemi ile şu maddelerin uygulanır olması amaçlanmıştır :

- Stratejiler ile ilgili hedefleri ve bunların gerçekleştirmelerini kolaylıkla izlemek, yaygınlaştırmak, iletişimini kurmak ve bu aktiviteleri, kullanımı pratik ve erişimi kolay bir araç ile uygulamak,
- TBG metodolojisini, stratejik performans değerlendirme ve yönetim sistemlerinin uygulanmasını desteklemek,

- İşletme stratejileri ve iş planlarını yaygınlaştırılabilmek, iş hedefleri hiyerarşisinin izlenmesine ve analiz edilmesine olanak sağlamak,
- Web portalı üzerinden, sunum kitapçıkları hazırlamak, seçilen kullanıcılarla paylaşabilmek (Sunum kitapçıkları, yönetim kurulu, yürütme kurulu ve yönetim takımı toplantılarının (YTT) etkin şekilde yürütülmesine destek verecektir).

Süreç yönetimi ile ise aşağıdaki maddelerin hayata geçirilmesi amaçlanmıştır:

- Süreçleri tasarlamak, süreç performans kriterlerini belirlemek, süreçlerde karşılaşılan darboğazları analiz etmek, süreçler ile ilişkili risk alanlarını belirlemek ve süreçler ile ilişkili dokümantasyon akışını tanımlamak,
- WEB tabanlı ve esnek bir çözüm olan süreç yönetimi (Process Guide) ile süreçlerin kolaylıkla analiz edilebilmesini sağlamak,
- Modelleme, dokümantasyon, ölçüm ve analizi, iyileştirme olanakları ve süreçlerinin etkin olarak yönetilebilmesini sağlamak,
- Süreç performans parametrelerinin gerçekleştirmelerini entegre yapıda QPR Scorecard (TBG tekniğini destekleyen seçilmiş yazılım) ile izleyebilmek.

X İşletmesi, TBG tekniğinin tasarım aşamasında yazılım ve modülleri, bunların lisans anlaşmaları (2 QPR Collaboration Development Client License, 50 QPR Collaboration Portal Full License), bakım ve danışmanlık hizmetlerini Ironman Danışmanlık İşletmesi'nden sağlamıştır. Gerekli olan donanım için bütçe ayrılmıştır.

3.1. Toplam Başarı Göstergesi Ekibinin Oluşturulması ve Eğitimi

Proje organizasyonunda TBG ekibi oluşturulmuş, görevli personel eğitilmiş ve belli sorumluluklar bu kişilere verilmiştir. TBG ekibi 1 proje lideri, 1 TBG uygulama yöneticisi, 1 süreçlerden ve örgütsel öğrenmeden sorumlu kişi, olmak üzere 3 kişiden oluşmaktadır. Tablo 8’de proje organizasyonundaki roller ve sorumlulukların gösterildiği yer almaktadır.

TABLO 8: X İŞLETMESİ PROJE ORGANİZASYONU VE SORUMLULUKLAR

Roller	Görevleri
Proje Yönlendirme Komitesi	<ul style="list-style-type: none">• Stratejileri ve hedefleri belirlemek, alt kademelere indirgemek• Stratejileri ve hedeflerin yaygınlaştırılması için odaklı yönetim yaklaşımına liderlik etmek• Bütünleşik Kurumsal Performans Yönetimini, işletmenin merkezi yönetim platformu olarak kabul edilmesini ve uygulanmasını sağlamak• Alt komite çalışmalarını dönemsel olarak izlemek, yönlendirmek.
Proje Yöneticisi (PJY)	<ul style="list-style-type: none">• Projenin planlara uygun olarak yürütülmesini koordine etmek• Paralel projelerle ilişkileri koordine etmek• Proje üyelerinin koordinasyonu ve görevlerini tanımlamak• Eğitim ve çalıştay koordinasyonunu sağlamak• Proje adımlarının hayata geçirilme testini sağlamak ve kabul onayı vermek• Örgütte yer alan birimlerin desteğini alır.
X & Ironman Çekirdek Proje Ekibi	<ul style="list-style-type: none">• Projenin planlara uygun olarak yürütülmesine destek vermek.• Yapılacak çalışmalarda rol alacak proje üyelerinin koordinasyonu, istek ve heyecan yaratmak.• Proje gelişim toplantıları organize ederek çalışmaların yaygınlaştırılmasını sağlamak• Proje çalışmalarında karşılaşılan sorunların giderilmesini sağlamak.• Proje gruplarına bilgi ve yönlendirme desteği vermek• Ekip üyeleri birbirlerini destekleyecek ve denetleyeceklerdir
TBG – Kurum TBG Model Geliştirme Ekibi	<ul style="list-style-type: none">• Çalıştay öncesi hazırlıkları tamamlamak, işletme vizyon ve stratejik hedefleri belirlemek
TBG Bölüm TBG Model Geliştirme Ekibi	<ul style="list-style-type: none">• Çalıştay öncesi hazırlıkları tamamlamak, bölüm vizyon ve k hedefleri belirlemek
TBG – Proje Destek Grubu	<ul style="list-style-type: none">• Model geliştirme çalışmasında TBG yaklaşımının bölümlerde yaygınlaşması için sponsorluk yapmak• Bölüm dinamiklerini TBG modeline taşımak• QPR-SC (TBG) üzerinde model tanımlamalarını yapmak• Bireysel Performans, Bütçe, ve diğer sistemler ile entegrasyon alanlarını belirlemek ve model geliştirme çalışmasına destek vermek
Süreç Yönetimi Proje Destek Grubu	<ul style="list-style-type: none">• Süreç Yönetimi organize etmek• QPR-SY üzerinde süreç modellemelerini yapmak• Süreç farkındalığının oluşturulması için QPR-Web Portalı üzerinden eğitimleri vermek• QPR-TBG ve Süreç Yönetimi arasında entegrasyon oluşturmak
TBG – Teknoloji Ekibi	<ul style="list-style-type: none">• Model geliştirme aşamasında belirlenen operasyonel verilerin hangi kaynaktan hangi sıklıkla ve hangi yöntemle QPR-Veritabanına aktarılacağını belirlemek• Veri standardizasyon çalışmalarını yürütmek• Model Geliştirme çalışmasına destek vermek• Veri aktarım programlarını yazmak• Veri aktarım testlerini yapmak
Kullanıcı Test Grubu (TG)	Projenin 1. aşamasında belirlenecek ve “yetkili personel (power user)” haricinde bölüm temsilcilerinden oluşacaktır.

Kaynak: X İşletmesi Bütünleşik Kurumsal Performans Yönetimi Proje Başlangıç Dokümanı

TBG ekibinin ve görevli personelin eğitiminde gerçekleştirilen süreçler ise takip ettiği gibidir:

- Ironman, model geliştirme öncesinde tüm yöneticilere bütünleşik kurumsal performans yönetimi hakkında ön eğitim vermiştir.
- Üst Yönetim ile TBG çalıştayı yapılmıştır.
- Grup başarı ölçütlerinin gözden geçirilmesinden sonra diğer yöneticilerle çalıştay yapılmıştır.
- QPR uygulama kurulumu, teknolojik bütünleştirme aşamasında model geliştirici ve kullanıcı eğitimi Ironman tarafından verilmiştir.
- QPR uygulama kurulumu, süreç modelleme aşamasında model geliştirici ve kullanıcı eğitimi Ironman tarafından verilmiştir.

Proje ekibinin aldığı eğitimler ise, Tablo 9’de gösterilmektedir.

TABLO 9: X İŞLETMESİ PROJE EKİBİNİN ALDIĞI EĞİTİMLER

Alınan Eğitim	Eğitimi Alan Kişi(ler)	Toplam adam*gün
Tüm yöneticilere Bütünleşik Kurumsal Performans Yönetimi- Ön Eğitim	Yönetim Takımı	35*1
Çalıştay- TBG	Yürütme Kurulu	6*1
Çalıştay- TBG	Yönetim Takımı	30*1
Süreç Yönetimi	Model Geliştirici Kullanıcı	3*1 (P.User ve IT)
TBG	Model Geliştirici Kullanıcı	3*1 (P.User ve IT)
TBG Son Kullanıcı Eğitimi	Son Kullanıcılar	35*1

Kaynak: X İşletmesi Bütünleşik Kurumsal Performans Yönetimi Proje Başlangıç Dokümanı

3.2. Dokümantasyon Faaliyeti

Geliştirilen yazılıma (QPR) ait uygulama ve geliştirme dokümantasyonu, son kullanıcı kılavuzu ve eğitim dokümanları Ironman tarafından X İşletmesi'ne teslim edilmiştir. Ayrıca, sistemi işletmek, bakımı yapmak, performansını izlemek ve gerekli ön müdahaleleri yapmak için prosedürler oluşturulmuş; işletmeye teslim edilmiştir. Oluşturulan dosyalar X İşletmesi ve IC'nde saklanmıştır. Klasör yapısı IC tarafından X İşletmesi'ne verilmiştir.

3.3. Proje Zaman Hedefleri ve Aşamaları

Proje zaman hedefleri adam/gün bazında proje çizelgesinden takip edilmiştir. Bütünleşik kurumsal performans yönetim projesi 15.02.2005 tarihinde başlamış ve 04.07.2005 tarihinde sona ermiştir. Proje başlangıcı aşamasında projenin organizasyonu için 1 gün (15.02.2005-15.02.2005), proje çalışma standartlarının saptanması için ise 13 gün (15.02.2005-28.02.2005) harcanmıştır. Yaklaşık iki buçuk ay (04.04.2005-17.06.2005) süresince projenin gelişimi izlenmiş, üç ayrı proje yönetim komitesi toplantısı ile üç ayrı proje gelişim toplantısı düzenlenmiştir. Proje tanıtımı çerçevesinde (15.02.2005-21.03.2005), tanıtım araçları belirlenmiş (proje adı ve/veya logosu, basılı görsel yayın ve bunun gibi malzemeler, elektronik tanıtım araçları-intranet, başlangıç toplantısı; 21.02.2005-21.03.2005), belirlenen araçlar hazırlanmıştır (proje adı ve/veya logosu, basılı görsel yayın ve bunun gibi malzemeler, elektronik tanıtım içeriği, başlangıç toplantısı içeriği; 21.02.2005-11.03.2005). Ayrıca, proje tanıtımı çerçevesinde proje başlangıcı altında (15.02.2005-5.03.2005) işletme genelinde proje başlangıcı duyurusu (hazırlanması ve duyurulması;

21.02.2005-26.02.2005), proje başlangıç dokümanı (hazırlanması ve yayınlanması; 15.02.2005-21.02.2005), proje başlangıç toplantısı (tarihin, katılımcıların, gündemin belirlenmesi 15.02.2005, duyurulması 25.02.2005, düzenlenmesi 05.03.2005) düzenlenmiştir. Daha sonrasında ayrıntılı proje planı hazırlanmış (22.02.2005-23.02.2005) ve onaylanmıştır (16.03.2005).

Bu zamana dek planlanan TBG sistemi, model geliştirme sürecine (21.02.2005-09.05.2005) girmiştir. TBG başlangıç eğitimi (21.02.2005-05.03.2005) alınmış, kurum TBG oluşturulmuş ve onaylanmış (04.03.2005- 16.03.2005, 16.03.2005-21.03.2005), birim TBG'leri (16.03.2005- 09.05.2005) oluşturulmuştur. Böylece TBG yönteminin teknolojiyle bütünleştirilmesi aşamasına gelinmiş, QPR-SC (seçilmiş yazılım) altyapısı hazırlanmış (28.02.2005- 14.03.2005), QPR-SC kurulmuş (14.03.2005- 15.02.2005), QPR-SC eğitimi düzenlenmiştir (hazırlanışı ve verilışı (08.03.2005- 22.03.2006). Kurum/Bölüm/Birim TBG'lerinin tanımlanması (16.03.2005- 31.05.2005), verilerin analiz edilmesi (28.03.2005- 10.06.2005), elle veri girişi yapısının oluşturulması (15.06.2005- 24.06.2005), canlı kullanım ön hazırlıkları (kullanıcı yetki matrislerinin hazırlanması) (08.06.2005- 17.06.2005) faaliyetleri takip edilmiştir.

Sistemin kurulması bu noktada bitmiş test etme sürecine geçilmiştir. Kurum ve birim TBG'lerinin tek tek test edilmesi ile sistem ve veri kontrolü yapılmış (17.02.2005-29.06.2005), canlı kullanıma geçilmiştir (21.06.2005- 30.06.2005). Aynı tarihlerde son kullanıcı eğitimleri verilmiştir (toplam üç grup olarak sırasıyla 24.06.2005, 27.06.2005, 28.06.2005). Temel tanımları, stratejik planlama unsurlarını ve takvimini, sorumlulukları, TBG yönetimi iş akışını ve dokümanları içerecek şekilde stratejik

yönetim prosedürü hazırlanmıştır (03.06.2005-17.06.2005). Dolayısıyla 17.06.2005 tarihi itibari ile TBG sisteminin kurulumu tamamlanırken, süreç yönetimi sisteminin planlanması ve entegrasyonu 17.03.2005-04.07.2005 tarihleri arasında sürdürülmüştür. Süreç yönetimi sisteminin kurulumunda pilot uygulama olarak süreç modelleme yapılmış (17.03.2005- 2.03.2005), seçilen bir sürecin kaynak ve doküman ile ilişkilendirilmesi üzerine örnek bir uygulama gerçekleştirilmiş (18.04.2005), kritik iş süreçleri ile kritik performans etmenlerinin ilişkilendirilmesi ve TBG sonuçlarının gözden geçirilmesi pilot uygulaması (süreç-performans ilişkilendirilmesi) hayata geçirilmiş ve 04.07 .2005 tarihinde proje bitirilmiştir.

3.4. Proje Kontrolü ve İletişimi

Proje liderleri tarafından proje süresince üretilecek proje raporlarının tipi ve sıklığı aşağıdaki gibidir:

- **Proje Planı:** Proje başlangıcında üretilir ve her değişiklik isteğinin kabulünde güncellenir.
- **Proje Çalışma Notları:** Haftalık olarak yapılan çalışmaların ve dokümanların bilgisini paylaşmak amacıyla oluşturulmaktadır.
- **Proje Gelişme Notları:** 15 günde bir yayınlanır. İlerleme hakkında bilgi içermektedir.
- **Proje Aktivite Raporu:** Aylık olarak hazırlanır. Aylık faaliyeti içermektedir.
- **Proje Özet Raporu:** 15 Günde bir kez olarak üretilmektedir (toplam 8 kez).

- **Aşama Sonu Raporu:** Aşama sonlarında üretilmektedir.
- **Proje Değişiklik İsteği:** Değişiklik isteği veya ihtiyacı olduğunda üretilmektedir.
- **Proje Kabul ve Kapanış Raporu:** Proje kapanışında üretilmektedir.

Proje yönetim ekibi, TBG-Model geliştirme grupları, TBG-Teknoloji bütünleştirme grubu, TBG proje destek grubu, süreç yönetimi proje destek grubu üyeleri proje süresince haftalık olarak yapılan toplantılara katılmıştır. Alınan kararlar toplantı notu ile dokümantasyonu yapılarak proje liderine verilmiştir.

Proje yönlendirme kurulu (PYK) toplantıları aylık olarak düzenlenmiştir. PYK toplantılarına proje lideri, Ironman proje sorumlusu ve yetkili personelin öncelikle katılması zorunlu tutulmuştur. Kesin tarihler süreç içinde belirlenmiştir.

Proje ekibi üyeleri arasında ve proje ile ilgili diğer kişiler (Müşteri-Tedarikçi) arasında proje iletişimi sağlanırken elektronik posta kullanılmıştır. Basılı (onaylı ve imzalı) dokümanlar proje yöneticisi tarafından tutulmuş ve dağıtımı yapılmıştır.

Proje sonrası insan kaynakları ihtiyaç planı yapılmış, proje sonrasında sistemin devamlılığı garanti altına alınmıştır. Düzenlenmiş İnsan Kaynakları Planı Tablo 10'daki gibidir:

TABLO 10: X İŞLETMESİ TBG İNSAN KAYNAKLARI İHTİYAÇ PLANI

Adı Soyadı	İlgi Zamanı (%)	Projede Çalıştığı Alan
Selami Güven Antal	50	• Proje Lideri
Alp Kocaman	50	• TBG- Yetkili Personel, TBG- Proje Çekirdek Ekip Üyesi, TBG- Proje Destek Grubu Üyesi
Mahir Yıldırım	50	• Süreç Yönetimi- Yetkili Personel, TBG-Proje Çekirdek Ekip Üyesi, Süreç Yönetimi Proje Destek Grubu Üyesi
Yiğit Oğuz Duman	10	• TBG-Kurum TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi.
Müge Eczacıoğlu	20	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Mehmet Kahya	10	• Proje Yönlendirme Komitesi, TBG-Kurum/ Bölüm TBG Model Geliştirme Ekipleri Üyesi
Ali Saim Özdemir	10	• Proje Yönlendirme Komitesi, TBG- Kurum / Bölüm TBG Model Geliştirme Ekipleri Üyesi
Bahadır Özer	10	• Proje Yönlendirme Komitesi, TBG- Kurum / Bölüm TBG Model Geliştirme Ekipleri Üyesi
Kenan Ersözlü	10	• Proje Yönlendirme Komitesi, TBG- Kurum / Bölüm TBG Model Geliştirme Ekipleri Üyesi
Haluk Kaya	10	• Proje Yönlendirme Komitesi, TBG- Kurum / Bölüm TBG Model Geliştirme Ekipleri Üyesi
Murat Dündar	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Erol Özden	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
İlhami Ok	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Mehmet Altuntaş	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Okan Gedik	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Gökhan Lokmanoğlu	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Erhan Caran	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Birol Özden	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Pamir Balkan	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
İsmet Sezer	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Hakan Arıkan	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Bora Tarhan	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi .
Arbek Akay	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
İhsan Kösoğlu	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi , TBG- Proje Destek Grubu Üyesi
Sedef Kutlubay	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi .
Mustafa Toka	10	• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Özgür Çağlar	10	• TBG-Model Geliştirme Ekip Üyesi.
Rasim Erdoğan		• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Derya Akçer		• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
Hakan Özer		• TBG-Bölüm TBG Model Geliştirme Ekip Üyesi
X Teknolojiden bir kişi	70	• Teknoloji Ekibi
AA Bilgi sistemlerinden bir kişi	30	• Teknoloji Ekibi

Kaynak: X İşletmesi Bütünleşik Kurumsal Performans Yönetimi Proje Başlangıç Dokümanı

X İşletmesi yönetiminin Bütünleşik Kurumsal Performans Yönetimi için planlama aşamasında ayırdığı süre 400 adam günüdür.

3.5. Toplam Başarı Göstergesi Boyutlarının, Kurum/Bölüm/Birim/Birey Toplam Başarı Ölçütlerinin, Performans Ölçütlerinin Tanımlanması

X İşletmesi kurum TBG'ni (kurum karnesi), işletmenin bir sonraki çalışma döneminde gerçekleştirmeyi planladığı stratejik hedeflerin, değerlendirme ölçütlerinin, hedef değerlerinin yıllık ve aylık bazda rakamlarla, hedeflerle karşılaştırmalı gerçekleşmesini ortaya koyan performans izleme aracı olarak tanımlamaktadır. Kurum TBG'nden sorumlu kişi yürütme kurulu başkanıdır (YKB).

X İşletmesi birim/bölüm TBG'ni (birim/bölüm karnesi), işletmenin bir sonraki çalışma döneminde yürütme kurulunu oluşturan bölümlere indirgenmiş iş hedeflerinin, performans ölçütlerinin, hedef değerlerinin yıllık ve aylık bazda rakamlarla hedeflerle karşılaştırmalı gerçekleşmesini ortaya koyan performans izleme aracı olarak tanımlamıştır. Mevcut örgütsel yapısına göre, bölüm TBG'nden (BLK)sorumlu kişiler başkan yardımcıları, birim TBG'nden (BRK) sorumlu kişiler başkana ve başkan yardımcılara doğrudan raporlayan yöneticilerdir.

X İşletmesi birey TBG'ni (birey karneleri), işletmenin bir sonraki çalışma döneminde, kurum (KRK- Kurum Karnesi), bölüm (BLK- Bölüm Karnesi), birim (BRK-Birim Karnesi) hedefleri ile uyumlu iş hedeflerinin, performans ölçütlerinin (gösterge) ve hedef değerlerinin yıllık ve aylık bazda rakamlarla hedeflerle karşılaştırmalı gerçekleşmesini “bireysel” bazda ortaya koyan performans izleme aracı olarak

tanımlamaktadır. Bu TBG'lerinin amacı, bireysel performansı “ kişisel gelişim” ve “ödüllendirme” amaçlı izlemektir. TBG sahibi, X İşletmesi'nin mevcut örgütsel yapısına göre, iş hedeflerinin indirgendiği rol sahibidir.

TBG'ndeki bir hedefin aldığı puan, içindeki performans ölçütlerin aldığı puanların kendi içinde toplanıp, ortalaması alınmasıyla bulunur. Aynı işlem boyutların her biri için yapılarak, sonra da boyutların ortalama puan toplamları alınarak birey/birim/bölüm/kurum TBG'lerinin değerleri bulunmaktadır.

X İşletmesi'ne göre stratejik hedef kavramı, kurum stratejilerinin, ölçülebilir hedeflerle kurum TBG'nde (kurum karnesinde-KRK) yer alan ifadesidir. Her bir stratejik hedef, en az bir performans ölçütü (gösterge) ile ilişkilendirilmektedir.

X İşletmesi'ne göre iş hedefi kavramı, kurum TBG'nde (kurum karnesinde -KRK) yer alan stratejik hedeflerin, mevcut örgüt yapısına göre farklı kurumsal kademelere birbirlerini destekler nitelikte yaygınlaştırılmış şeklidir. Her bir iş hedefi, en az bir performans ölçütü ile ilişkilendirilmektedir.

X İşletmesi'ne göre TBG boyutları, odaklı kurumsal performansının yönetim sistemini yönetmek amaçlı oluşturulan TBG'lerde (KRK, BLK, BRK, BİRK) yer alan stratejik/iş hedeflerinin “TBG-Balanced Scorecard” yaklaşımına göre gruplandırıldığı dört (4) boyutun ifadesidir ; Finansal (FB), Müşteri (MB), Süreçler (SB), Çalışan ve Gelişim (ÇB).

X İşletmesi stratejik hedeflerin ve iş hedeflerinin gerçekleşmesini izlemek amacı ile konulan performans ölçütlerini “gösterge”, göstergenin hangi birim cinsinden

izleneceğini gösteren birimi “ölçüm birimi”, göstergelerin hangi sıklıkta izleneceğini gösteren zaman birimini “veri güncelleme sıklığı”, göstergelerin veri güncelleme sıklığı ile tanımlanan zaman biriminde gerçekleşme değerinin ilgili TBG’nde (karnede) olmasını sağlayacak ve doğruluğundan sorumlu kişiyi “veri sorumlusu” olarak adlandırılmaktadır. Kümülatif ve aylık olarak izlenecek performans ölçütleri veri sorumlusu tarafından tanımlanmaktadır. İşletmenin tüm TBG’lerinde (KRK, BLK, BRK, BİRK) yer alan performans ölçütleri ile ilgili “farklı başarıma” seviyelerini ifade etmek amaçlı tanımlanan değerler ise hedef değerler olarak açıklanmaktadır. Bu değerler aşağıdaki gibidir:

- Üst Hedef
- Hedef
- Orta
- Ön Alarm
- Alarm

Bu değerlerin TBG (karne) sorumlusu tarafından belirlenmesine yardımcı olmak amacıyla, hazırlanan bir dizi kural Hedef Değer Belirleme Kuralları adlı Tablo 11’de yer almaktadır. Her çalışma döneminde, gerekli görüldüğü takdirde bu yönlendirme tablosu güncellenebilmektedir. TBG başarı seviyelerini gösteren değerler de, Tablo 12’de görülmektedir. Her TBG dönemi başında yürütme kurulu tarafından kurum TBG’nde hedeflenen kurum başarı seviyesi belirlenmektedir.

TABLO 11: X İŞLETMESİ HEDEF DEĞER BELİRLEME KURALLARI

Performans Ölçütleri	Maksimum Performans Ölçütleri İçin	Minimum Performans Ölçütleri İçin
Başarı Seviyeleri	(Brüt Prim, EBIT, ROA, Pazar Payı, Müşteri Memnuniyeti Endeksi vb...)	(Faaliyet Giderleri, Planlama Sapma Oranı, Çalışan Dönüşüm Hızı, Borçluluk Oranı vb...)
Üst Hedef	Hedef * 1,05 veya hedefin hassasiyetine bağlı olarak çarpan katsayısı belirlenir.	Hedef * 0,95 veya hedefin hassasiyetine bağlı olarak çarpan katsayısı belirlenir.
Hedef	Bütçede izlenen bir performans ölçütü ise bütçe değeri konulur. Bütçede izlenmeyen bir performans ölçütleri ise yeni hedef belirlenir.	Bütçede izlenen bir performans ölçütü ise bütçe değeri konulur. Bütçede izlenmeyen bir performans ölçütü ise yeni hedef belirlenir.
Orta	Bir önceki dönemde hedeften daha iyi performans gösterildi ise, gerçekleşme değeri orta değere yazılır. Hedeften kötü performans gösterildi ise bir önceki yılın hedef değeri ortaya yazılır	Bir önceki dönemde hedeften daha iyi performans gösterildi ise, gerçekleşme değeri orta değere yazılır. Hedeften kötü performans gösterildi ise bir önceki yılın hedef değeri ortaya yazılır
Ön Alarm	Hedef * 0,90 veya hedefin hassasiyetine bağlı olarak çarpan katsayısı belirlenir.	Hedef * 1,10 veya hedefin hassasiyetine bağlı olarak çarpan katsayısı belirlenir.
Alarm	Hedef * 0,80 veya hedefin hassasiyetine bağlı olarak çarpan katsayısı belirlenir.	Hedef * 1,20 veya hedefin hassasiyetine bağlı olarak çarpan katsayısı belirlenir.

Kaynak: X İşletmesi Yönetimi Prosedürü Dokümanı

TABLO 12: X İŞLEMESİ TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ BAŞARI SEVİYELERİ

Performans Ölçütü Başarı Seviyeleri		Başarma Seviyeleri	TBG Puanı
-Maksimum- Performans Ölçütleri İçin	-Minimum- Performans Ölçütleri İçin		
Üst Hedef Değer ve Üzeri	Üst Hedef Değer ve üzeri	Mükemmel	12
Hedef Değer ve Üzeri	Hedef Değer ve altı	Çok İyi	10
Orta Değer ve Üzeri	Orta Değer ve altı	İyi	8
Ön Alarm değeri ve üzeri	Ön Alarm değeri ve altı	Orta	6
Alarm değeri ve üzeri	Alarm değeri ve altı	Zayıf	4
Alarm değerinin altı	Alarm değerinin üzeri	Yetersiz	2

Kaynak: X İşletmesi Yönetimi Prosedürü Dokümanı

X İşletmesi sistem dahilinde kullanılan tüm TBG'lerinin (karnelerin) hazırlanmasında aşağıdaki ilkelere göre hareket etmiştir:

- Tüm TBG'lerinde, Finansal (FP), Müşteri (MP), Süreçler (SP),Çalışan ve Gelişim (ÇP) boyutları ile ilişkilendirilmiş hedefler yer almaktadır.
- Kurum TBG'nde (KRK) 8-10 stratejik hedef, bölüm/birim TBG'nde (BLK/BRK) kurum TBG'nden indirgenmiş 5-8 iş hedefi yer alır. Birey TBG'nde (BİRK) ise 3-6 iş hedefi yer almaktadır.
- Tanımlanan iş hedefi (BLK ve BRK) ilişkilendirildiği stratejik hedefi (KRK) destekleyecek iyileşme/gelişme potansiyelini vurgulamalıdır.

- Her bir stratejik hedef veya iş hedefi en az bir performans ölçütü ile ölçülmektedir.
- Performans ölçütlerine ait hedef değerleri “farklı başarıma” seviyeleri ile tanımlanmaktadır. Bu başarıma seviyelerinin, ulaşılabilir kadar gerçekçi, hissedilebilir iyileştirme sağlayacak kadar “zorlayıcı” olmasına özen gösterilir.
- Hedef değerler, mümkün olduğunca “aylık” veya “aylık kümülatif” olarak tanımlanmaktadır. Hedef değerlerin ilişkili olduğu performans ölçütünün ölçüm sıklığı çalışma dönemi içinde değişirse, bir sonraki çalışma döneminde hedef değer de değişen sıklıkta tanımlanabilir.
- Hazırlanan her bir TBG için örgütsel yapıya uygun olarak bir TBG sorumlusu atanır.
- Bölüm, birim ve bireysel TBG’nde yer alan iş hedefleri için MS Proje programı biçiminde “aksiyon planı” hazırlanarak ilgili iş hedefi ile ilişkilendirilmektedir (2006 yılından itibaren zorunlu olmuştur ve proje yönetim sistemi kapsamında yönetilecektir).

TBG’leri, kuruluş bütçesi oluşturulması ve/veya revizyonlarından sonra gözden geçirilir. TBG sorumluları “FR 927 TBG (karne) Revizyon İstek Formu”nu kullanarak revizyon taleplerini KYS bölümüne bildirirler (Formun bir örneği tez sonunda Ek:1 olarak sayfa 139’da verilmiştir). Bir TBG’nin revizyonunu gerektiren koşullar şöyledir:

- Kurum seviyesindeki stratejik hedefler ve/veya bütçe değerlerinde, TBG'lerindeki performans ölçütlerinin hedef değerlerini etkileyen değişiklikler olması koşulunda, yürütme kurulu ve/veya TBG sorumlusunun bağlı yöneticisi, ilgili bölüm/birim/birey TBG'ni (BLK/BRK/BİRK) revize edebilir.
- Gerçekleşmeler sonucunda hedef değerlerin iyileştirme/gelişim potansiyeline sahip olmadığı sonucuna varılması koşulunda, yürütme kurulu ve/veya TBG sorumlusunun bağlı yöneticisi, ilgili bölüm/birim/birey TBG'ni (BLK/BRK/BİRK) revize edebilir.
- Gerçekleşmeleri sonucunda hedef değerlerin ulaşılması "çok kolay/çok zor" olduğu sonucuna varılması koşulunda, yürütme kurulu ve/veya TBG sorumlusunun bağlı yöneticisi, ilgili bölüm/birim/birey TBG'ni (BLK/BRK/BİRK) revize edebilir.
- Gerçekleşmeler sonucunda bir stratejik ve/veya iş hedefini ölçen performans ölçütünün (göstergenin) hedefin performansını yansıtmadığı sonucuna varılması koşulunda, yürütme kurulu ve/veya TBG sorumlusunun bağlı yöneticisi, ilgili bölüm/birim/birey TBG'ni (BLK/BRK/BİRK) revize edebilir.
- Stratejik hedef ve/veya iş hedefi ve/veya performans ölçütü (gösterge) –tanım-formül- değerlendirme sıklığı- değerlendirme sonuçları- değerlendirme yöntemi- ile ilgili hata belirlenmesi koşulunda, yürütme kurulu ve/veya TBG sorumlusunun bağlı yöneticisi, ilgili bölüm/birim/birey TBG'ni (BLK/BRK/BİRK) revize edebilir.

- Örgütte bölüm TBG ve/veya birim TBG (BLK ve/veya BRK) seviyesinde bir bölüm oluşturulduğunda veya dışı bırakıldığında, yürütme kurulu ilgili bölüm/birim TBG'ni (BLK/BRK) revize edebilir.

Tablo 13'de X İşletmesi'nin stratejik yönetim sürecini gösterilmektedir.

TABLO 13: X İŞLETMESİ STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

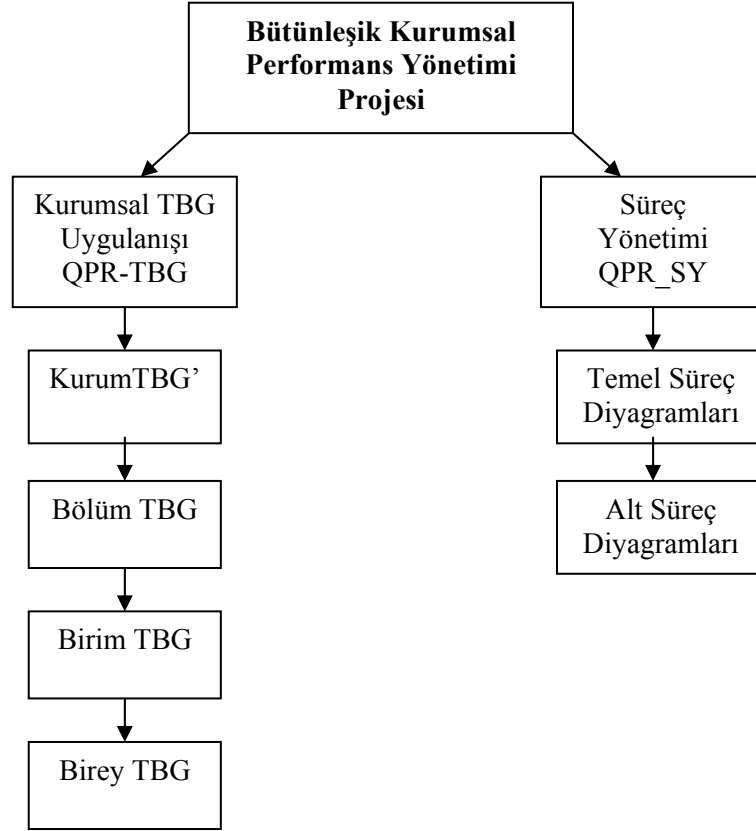
Ana Aşama 1 : Belirleme	BEKLENEN ÇIKTI	SORUMLU	KOORDİNASYON	ÇALIŞMA DÖNEMİ
1.1. Strateji Belirleme Ön Hazırlık Verilerinin Derlenmesi	Kurum Kritik Performans Kriterleri (KPI) -- Büyüme % (tonaj, ciro, net satışlar...), ROA, EBIT, verimlilik artış % vb.-	YK	KYS	22.Hafta
Makro ekonomi ve büyüme tahminleri		YK	KYS	22.Hafta
Rakip / Pazar analizi		YK	KYS	22.Hafta
Ürün ve satışlar ile ilgili öngörüler		YK	KYS	22.Hafta
Yatırım ve teknoloji		YK	KYS	22.Hafta
SWOT *		YK	KYS	22.Hafta
Öz değerlendirme sonuçları		YK	KYS	22.Hafta
Süreç Analiz sonuçları		YK	KYS	22.Hafta
Kalite İç Tetkik Sonuçları		YK	KYS	22.Hafta
ÇMA		YK	KYS	22.Hafta
MMA		YK	KYS	22.Hafta
Geçmiş yıl ve mevcut yarıyıl iş sonuçları		YK	KYS	22.Hafta
1.2.Kurum TBG'nin (KRK) Oluşturulması		Kurum TBG (Hedef değerler hariç)	YK	KYS
Vizyon ve misyonun gözden geçirilmesi	YK		KYS	27.Hafta
5 yıllık stratejilerin belirlenmesi	YK		KYS	28.Hafta
Stratejik hedeflerin/ Performans Ölçütlerinin belirlenmesi	YK		KYS	30.Hafta

Kaynak: X İşletmesi Yönetimi Prosedürü Dokümanı


4. X İŞLETMESİ'NDE TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN TEKNOLOJİ İLE BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ

X İşletmesi, danışmanlık hizmeti aldığı IC ile anlaştığı üzere, QPR- Quality Product Research yazılımını kullanmaktadır. Bu program süreç yönetimi ile TBG yöntemini bütünleşik olarak kurma ve uygulama amacıyla sağlanmıştır (Tablo 14). Sistemin en büyük avantajı, yöneticilerin kullanımını kolaylaştıracak şekilde bir portal üzerinden çalışmasıdır. Bu portal sayesinde kurum/bölüm/birim/birey TBG'ni ve süreç akış şemalarını aynı anda inceleyerek aralarındaki ilişki görülebilmektedir. X süreç yönetimi ile elde edilen süreç sonuçları oranları, TBG hedefleri ile karşılaştırılmaktadır ve TBG ekibi bu karşılaştırma sonucu pilot uygulama için iyileştirici alternatifler önermektedir. X İşletmesinin faaliyetlerinin özellikleri nedeniyle (2000'e yakın süreç diyagramına sahip olması), bu süreçlerin sonuçlarının hesaplanması, TBG yöntemi ile performans değerlendirme işlevlerinden daha uzun sürmektedir.

TABLO 14: X İŞLETMESİ'NDE PROJENİN UYGULANIŞI



4.1. Hedeflerin Tanımlanması ve Gösterimi

Kullanılan QPR yazılımı, amaçlardan daha çok stratejileri ve hedefleri belirlemeye yöneliktir. Kurum TBG hedefleri üst düzey yöneticiler, İKB'ları ve TBG ekibi ile yapılan toplantılar sonucunda, diğer TBG'ler ise sorumlu yöneticilerin birlikte yaptığı toplantılar sonucunda belirlenmektedir. Her bölüm için stratejiler, anlam karmaşası yaratmamak amacıyla ayrı olarak kararlaştırılmaktadır. Şekil 7'de X İşletmesi'nin birim levha alüminyum ürün TBG görülmektedir. “” sembolüyle ifade edilenler söz konusu olan ürün için belirlenen hedeflerdir.

ŞEKİL 7: X İŞLETMESİ ÜRETİM BÖLÜMÜ-LEVHA BİRİM TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ



4.2. Performans Ölçütlerinin Tanımlanması ve Gösterimi

TBG'lerinde hedeflenen stratejilerin değerlendirilmesinde kullanılan performans ölçütleri, verimliliğin ve etkililiğin arttığı gerekçesiyle sadece üst yönetim ve /veya sorumlu yönetici tarafından değil, ortak katılımlı toplantılarla belirlenmektedir. Şekil 8'de üretim bölümü- döküm birim TBG'ni ve "★" sembolü ile gösterilenler performans ölçütlerini ifade etmektedir.

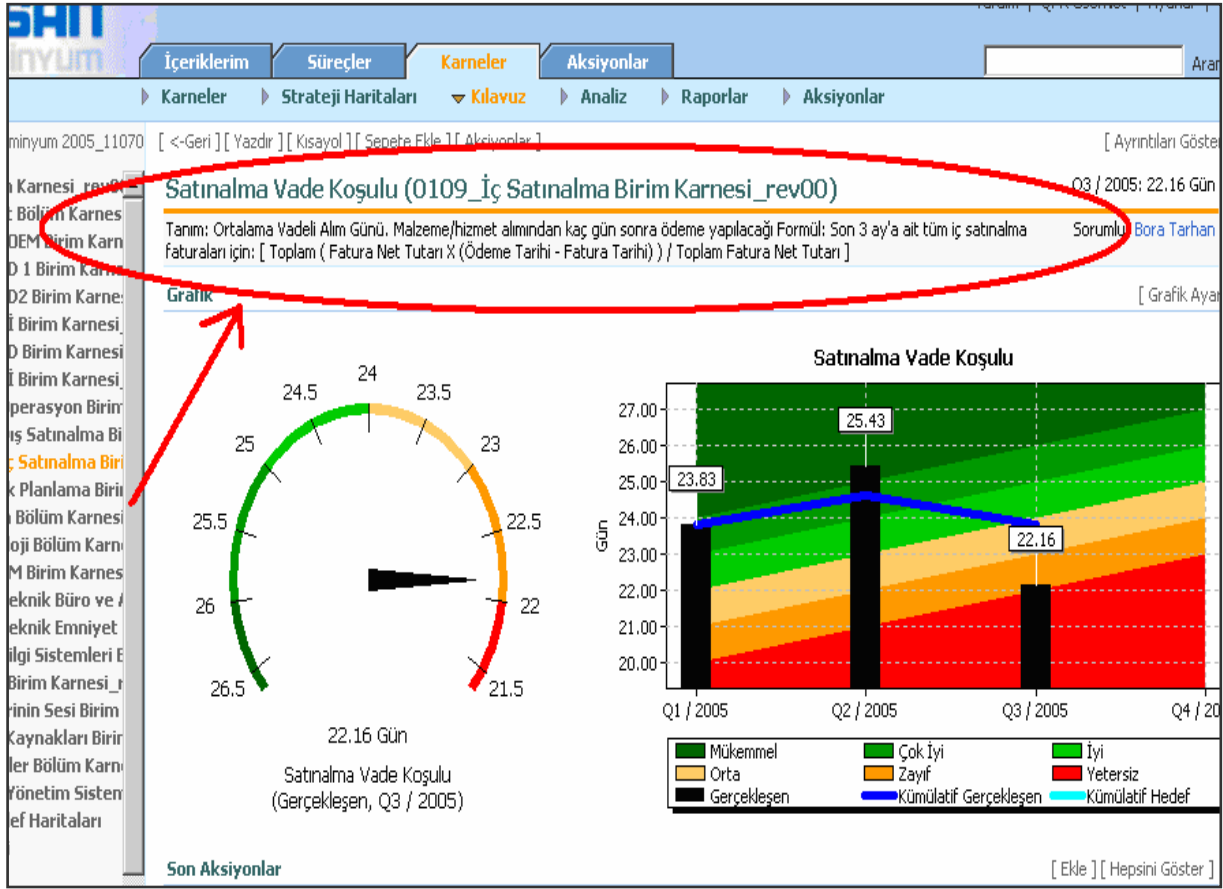
ŞEKİL 8: X İŞLETMESİ ÜRETİM BÖLÜMÜ-DÖKÜM BİRİM TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ



4.3. Formüllerin ve Dönem Sürelerinin Tanımlanması, Ayarlanması

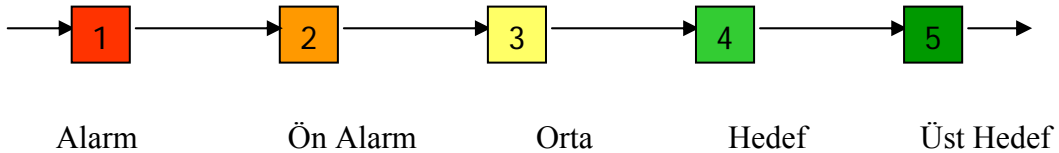
Diğer aşamalarda da olduğu gibi TBG ekibi, QPR yazılımı ile hedeflerin ve performans ölçütlerinin belirlenmesinden sonra, formülleri ve dönemleri ayarlamaktadır. Formüller, performans ölçütlerinden istenilen sonuçların çıkartılması için kullanılmaktadır. Şekil 9'da gösterilen bölge, iç satın alma birim TBG'nin formülünü ifade etmektedir.

ŞEKİL 9: X İŞLETMESİ ÜRETİM BÖLÜMÜ-İÇ SATINALMA BİRİMİ TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ



Şekil 9'daki sol tarafta yer alan takometre, renklere göre başarı seviyesini göstermektedir.

Renklere göre farklı başarı seviyeleri ise şöyledir:



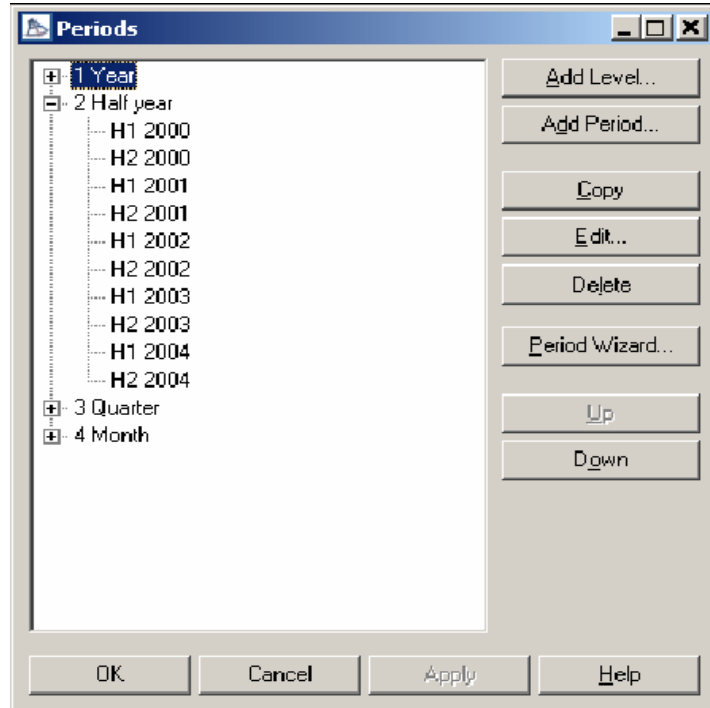
Formülde yazan “ Tanım: Ortalama vadeli Alım Günü. Malzeme /Hizmet alımından kaç gün sonra ödeme yapılacağı Formül: Son 3 ay’a ait tüm iç satın alma faturaları için:

“ $[Toplam(Fatura Net Tutarı) * (Ödeme Tarihi - Fatura Tarihi) / Toplam Fatura Net Tutarı]$ ”

ifadesi, sorumlu olan yöneticinin her üç ayda bir değerleri yüklemesi gerektiğini anlatmaktadır.

Yazılımda dönemler ise, işletmenin seçimine bırakacak şekilde (haftalık, aylık, üç aylık, senelik) esnek bir yapıda oluşturulmuştur. Şekil 10, yazılımdaki Dönem seçim penceresini göstermektedir.

ŞEKİL 10: X İŞLETMESİ DÖNEM ÇİZELGESİ



4.4. Alarm ve Hedef Değerlerinin Belirlenmesi

Yöneticiler ve TBG ekibi formülleri ile dönemleri ayarladıktan sonra, formül sonuçlarını alarm ve hedef değerler olarak tanımlamaktadır. Şekil 8’de, her birim TBG’nde olduğu gibi, görülen pencerenin sol alt köşesinde “son aksiyonlar” adlı bağlantı tıklanarak, buradaki hedef değerler (elle veri girişi şeklinde) ile TBG’nden sorumlu kişiye alarm verme seçenekleri belirlenebilmektedir. Şekil 11’de X İşletmesi 2005 yılı satın alma bölümü çeyrek dönemlik ortalama günlük performans ölçütlerinin alarm ve hedef değerleri görülmektedir.

ŞEKİL 11: X İŞLETMESİ 2005 YILI SATINALMA BÖLÜMÜ ÇEYREK DÖNEMLİK ORTALAMA GÜNLÜK PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN ALARM VE HEDEF DEĞERLERİ

	Gerçekleşen	1 Hedef	2 Üst Hedef	3 Orta	4 Ön Alarm	5 Alarm
Q1 / 2005	23.83	23.00	24.00	22.00	21.00	20.00
Q2 / 2005	25.43	24.00	25.00	23.00	22.00	21.00
Q3 / 2005	22.16	25.00	26.00	24.00	23.00	22.00
Q4 / 2005		26.00	27.00	25.00	24.00	23.00

Bu değerler her TBG’ne göre değişik olarak hesaplanmaktadır. Örneğin satın alma ve satış bölümlerinin formüllerinin yani ihtiyaçlarının farklı olması nedeniyle, alarm ve hedef değerleri de farklı olacaktır. Yukarıdaki örnekte 2005 yılı üçüncü çeyrek dönem gerçek değeri 22.16’tür.

Bu TBG için, alarm ve hedef değerlerin aralıkları şöyledir:

$$\begin{aligned}20 &\leq \text{Alarm} \leq 21 \\21 &\leq \text{ÖN Alarm} < 22 \\22 &\leq \text{Ortalama} < 23 \\23 &\leq \text{Hedef} < 24 \\24 &\leq \text{Üst Hedef}\end{aligned}$$

Verilen bu alarm ve hedef değerlerine göre, satın alma bölümü gerçek değeri ortalama hedef değeri tutturmuştur($23 \leq 22,16 < 24$).

4.5. Gerçek Değerin Belirlenmesi

Performans ölçütlerinin aldıkları gerçek değerler ise, sistem içinde iki ayrı yoldan elde edilmektedir. Birincisi, elle verilerin girişidir. Bölümlerdeki ilgili kişilerin faaliyetler süresince gerçekleşen sonuçları bilgisayara girmesiyle oluşur. İkincisi ise, QPR server ile birlikte çalışan ERP programından elde edilmesidir. İnsan Kaynakları bölümü hariç, tüm üretim ve yönetim bölümleri ERP programını kullanmaktadır. Çünkü, ERP programı personel performansını değerlememektedir. Verilerin %42'si ERP programından belirlenen dönemlerde otomatik transfer edilmektedir. Kalan veriler ise yine programa sorumlu kişilerce elle girilmektedir. Şekil 12, bölümlerdeki ilgili kişilerin yazılımda verileri girmekte kullandıkları pencereyi göstermektedir.

ŞEKİL 12: ELLE VERİ GİRİŞİ PENCERESİ

Dönem	Gerçekleşen	Kümülatif Gerçekleşen	Kümülatif Hedef	2 Üst Hedef	1 Hedef
1 / 2002					
2 / 2002					
3 / 2002					
4 / 2002					
5 / 2002					
6 / 2002					
7 / 2002					
8 / 2002					
9 / 2002					
10 / 2002					
11 / 2002					
12 / 2002					
1 / 2003					

4.6. Tarih şemasının ve Karşılaştırmaların Yazılıma Yansıması

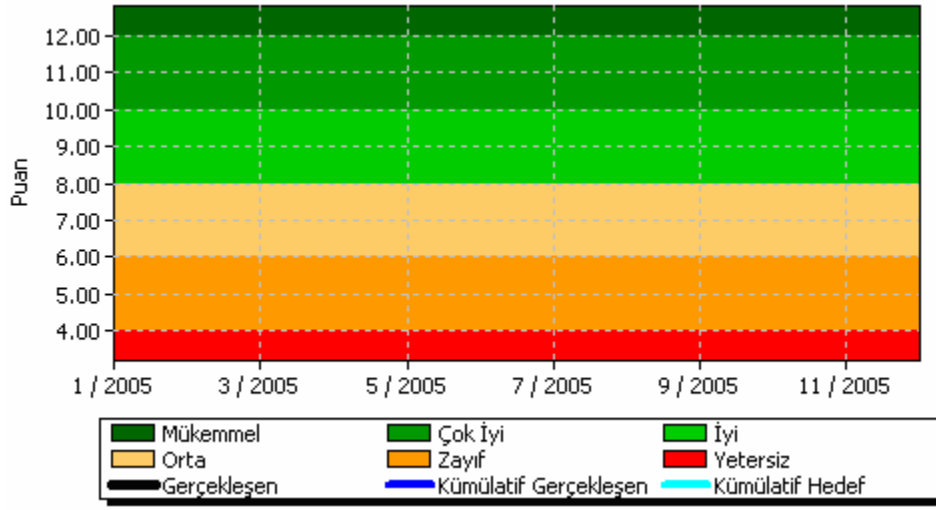
Gerçek değerlerle, stratejilerin performans ölçütlerinin güncel durumunun karşılaştırılmasını sağlamak amacı ile yazılımda tarih şemaları yer almaktadır. Tarih şemaları tüm TBG ve TBG içeriklerinde kullanılabilir. Bu şemada yatay düzlemde (x- düzlemi) belirlenen dönemlerde alınan puanlar veya formül birimleri, dikey düzlemde (y-düzlemi) ise seçilmiş dönem süreleri yer almaktadır. Ayrıca, alınan puanların değerlendirilmesinde kullanılan renklere göre başarı seviyeleri de gösterilmektedir. Şekil 8’de satın alma vade koşulu tarih şeması yer almaktadır.

4.7. Maksimum ve Minimum Performans Ölçütleri İçin Başarma Seviyelerinin Yazılıma Yansıması

Performansı sonuçlarının birimlerindeki (ton/saat, YTL, gün vb..) farklılaşmanın önlenmesi için tüm performans ölçütleri (gösterge) sonuçları puanlarla tanımlanmıştır. Bu puanlar tüm performans ölçütleri (göstergeler) için aynıdır fakat, belirlenen alarm ve hedef değerlerine göre farklılaşmaktadır. Performans ölçütlerinde yazan “MIN”/ “MAX” ifadeleri söz konusu hedefin özelliklerine göre umulan düzeyi ifade etmektedir. Örneğin, giderler için “MIN”, satış tonajları için “MAX” ifadesi kullanılmaktadır. Yani, giderlerin en aza indirilmesi, satış tonajlarının ise maksimum değerine çıkartılması umulmaktadır. Daha önce MIN ve MAX performans ölçütleri için alarm ve hedef seviyelerine göre tanımlanmış puan tablosu Tablo 10’da gösterilmiştir.

Renklere göre başarıma seviyeleri, Şekil 13’deki gibidir. Şekil 9’da ayrıca, satın alma vade koşulu performans ölçütünün renklere göre başarı seviyelerinin takometre ile izlenmesi görülmektedir.

ŞEKİL 13: X İŞLETMESİ TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ BAŞARI SEVİYELERİ



4.8. Bir Toplam Başarı Göstergesinin Performansının Değerlenmesi

Şimdiye kadar anlatılan tüm performans değerlendirme aşamalarının yazılıma yansıyan hali Şekil 14’de gösterilmektedir.

**ŞEKİL 14: X İŞLETMESİ İÇ SATINALMA BİRİM TOPLAM BAŞARI
GÖSTERGESİ**

Hiyerarşi ◇	*◇	*◇ *◇
0109_İç Satınalma Birim Karnesi_rev00	12 / 2005 2.00 Puan	● →
01_Finansal	Q3 / 2005 4.00 Puan	● ↓
Ortalama ödeme vadesini arttırmak	Q3 / 2005 4.00 Puan	● ↓
Tanımlanan ürün gruplarında satın alınan malzeme& hizmet maliyetini azaltmak		
02_Müşteriler	Q4 / 2005 2.00 Puan	● ↓
Satınalma talebini karşılama süresini azaltmak	Q4 / 2005 2.00 Puan	● ↓
Tedarikçi işbirliklerini geliştirmek	Q3 / 2005 12.00 Puan	● ↑
Tedarikçi portföyünü büyütmek		
Yerleştirme çalışmaları yapmak		
03_İç Süreçler	10 / 2005 8.00 Puan	● ↓
Bütçeyle karşılaştırmalı satınalma yapmak (tanımlanan ürün grupları için)	H1 / 2005 12.00 Puan	●
Satın alınan malzeme iade oranını düşürmek		
Satınalma faturalarını hedeflenen zamanda kapatmak	10 / 2005 8.00 Puan	● ↓
Satınalma sürecini KibarPro'da izlemek	Q3 / 2005 12.00 Puan	● →
Tedarikçi Değerlendirme sürecinde, bilgi sistemleri kullanımını etkinleştirmek		
04_Çalışan ve Gelişim	Q3 / 2005 10.00 Puan	●
Bireysel Gelişimi Artırmak	Q3 / 2005 10.00 Puan	●

Şekil 14’de finansal boyutun devamında görülen Q3 / 2005 4.00 Puan ● ↓ işaretin anlamı şudur; finansal boyut 2005’in üçüncü çeyrek döneminde dört puan almıştır. Düşme eğilimindedir ve zayıftır. Müşteri boyutunun devamında görülen Q4 / 2005 2.00 Puan ● ↓ ise, müşteri boyutu 2005’in dördüncü çeyrek döneminde iki puan almıştır, düşme eğilimindedir ve yetersizdir. Şekil 14’e bakıldığında, dört boyutun aldığı puanların toplamı 24 puandır. Buna göre iç satın alma birim TBG 24 puandır.

4.9. Birim/ Bölüm/ Kurum Toplam Başarı Göstergesinin Özellikleri

Tüm TBG'lerin (karnelerin) birbirine benzer özellikleri olmasına karşın, içerdiği yetki ve sorumluluk dağılımlarına bağlı olarak farklılaşmalar mevcuttur. Kurum TBG (Kurum Karnesi), tüm diğer TBG'lerini (karneleri) ve bunların hedeflerini içermektedir. Bu nedenle, kurum TBG hedefleri daha genel ve daha kapsamlıdır. Düzenlenen TBG'lerinde, işletme düzeyinden bölüm, birim ve birey düzeyine inildiği takdirde içerdikleri hedeflerin belirginleştiği ve detaylarının arttığı görülmektedir. Bunun nedeni de kurum TBG'nin tüm işletmenin hedeflerini taşıırken; bölümlerin, birimlerin ve bireylerin ise kendi yetki ve sorumluluklarıyla ilgili hedeflerle sınırlı kalmasıdır.

X İşletmesi, kurum TBG'nde finansal boyut içinde, finansal yapıyı güçlendirmek hedefi altında yedi performans ölçütü belirlemiştir. Bunlar borçluluk oranı, gelir döngüsü, işletme sermayesi devri oranı, nakit devir maliyeti, varlıkların getiri oranı (VGO- return on equity), üretimden satışlar ve VAFÖK'tür. Müşteri boyutu içinde yer müşteri beklentilerini karşılamada esnek ve çevik olma hedefi altında üç hedef bulunmaktadır. Bunlar geciken siparişler, müşteri şikayetlerine cevap verme süresi, müşteri siparişlerinin istenilen zamanda ve miktarda gerçekleştirilmesi (On Time In Full) performans ölçütleri bulunmaktadır. Ayrıca, yeni müşteri kazanmak, yüksek değer yaratacak işbirlikleri oluşturmak hedefleri de vardır. İç süreçler boyutunda katma değeri yüksek ürünler geliştirmek, operasyonel verimliliği artırmak hedefleri bulunmaktadır. Operasyonel verimliliği artırmak hedefinde enerji/ton (teknoloji bölümü TBG), genel kaza oranı (teknik birim emniyet TBG), kalite kusurlu malzeme oranı, malzeme verimi(kaynak planlama birim TBG) performans ölçütleri

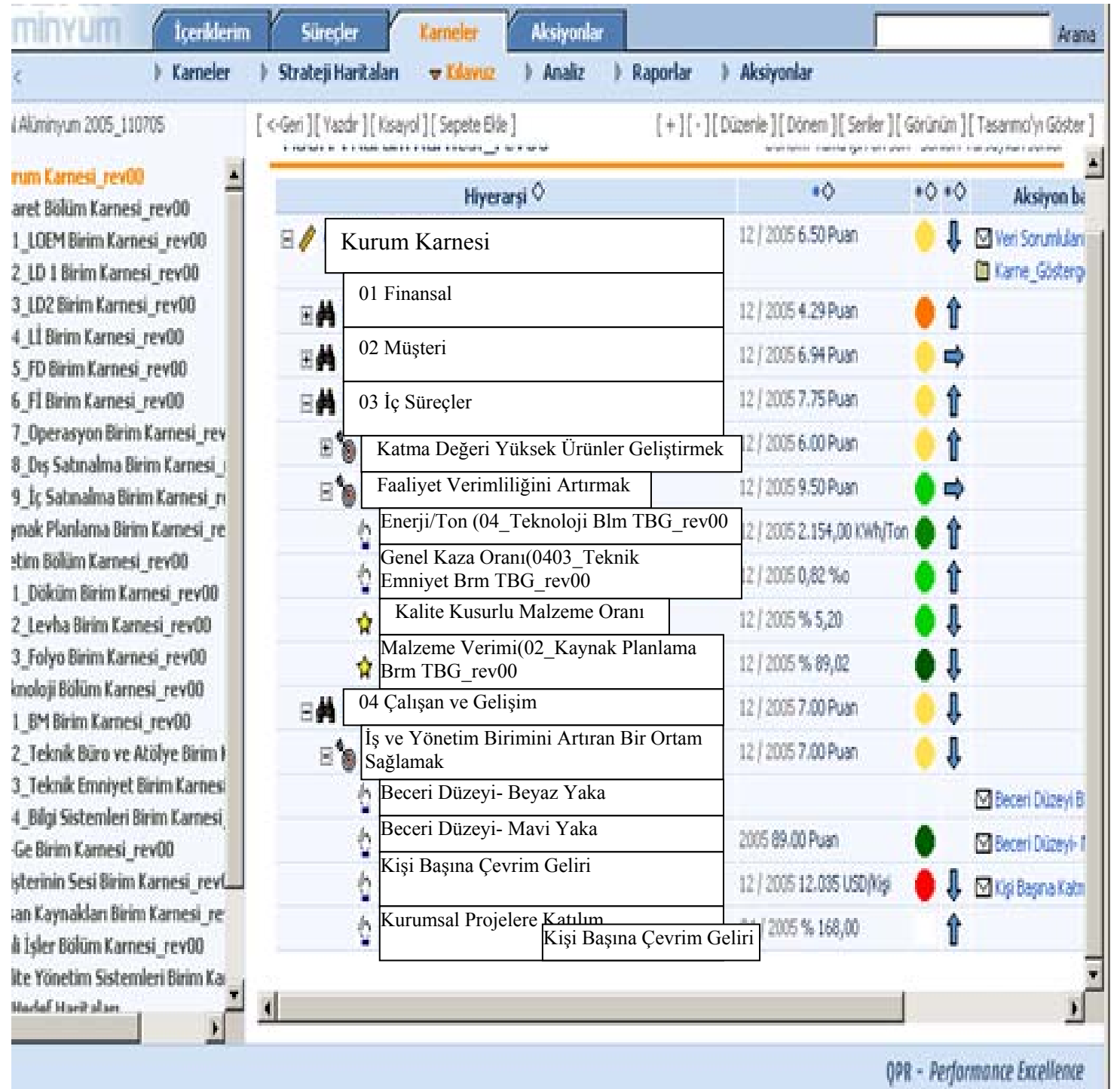
bulunmaktadır. Çalışan ve gelişim boyutunda ise iş ve yönetim birikimini artıran bir ortam sağlamak hedefi altında dört performans ölçütü bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla beceri düzeyi- beyaz yakalı, beceri düzeyi- mavi yakalı, kişi başına çevrim geliri, kurumsal projelere katılım oranıdır.

TBG yöntemi QPR yazılımı ile X İşletmesi'nde kurulurken, ilk önce vizyon, misyon stratejiler tanımlanmıştır. X İşletmesi'nde tüm hazırlanan TBG'ler işletmenin vizyonunu temel almıştır ve bununla başlamıştır. Belirlenen stratejiler TBG yöntemindeki dört boyut içine dağıtılmıştır (X İşletmesi'nin işletme kültürüne ve yapısına göre dördüncü boyut "çalışanlar ve gelişim" olarak uyarlanmıştır). Tablo 15, X İşletmesi'nin kurum TBG, boyutlar içinde dağıtılmış tüm hedeflerini ve performans ölçütlerini tablo yardımıyla, Şekil 15 ise yazılımdaki şekli ile göstermektedir. Tablo 16'da ise bölüm TBG'ne örnek olarak üretim bölümü TBG verilmiştir. Her birimdeki sorumlu kişi, birimin TBG'ni kendi TBG olarak sahiplenmektedir. Birimin vizyonu, hedefleri ve performans ölçütleri yöneticiler ve/veya TBG ekibi ile birlikte belirlemektedir. Bunların faaliyet süresince değişimini TBG sorumlusu tarafından ekrandan izlenmekte ve kontrol edilmektedir. Tablo 17'de birim TBG'ne örnek olarak kesme birim TBG yer almaktadır.

TABLO 15: X İŞLETMESİ'NİN KURUM TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ

	Hedefler	Ölçütler
Finansal Boyut	Finansal Yapıda Güçlenme	Borç Oranı
		Gelir Döngüsü(Revenue Cycle)/ Ton
		İşletme Sermayesi Devri Oranı
		Nakit Devir Maliyeti (Cash Cycle Cost) / Ton
		Sermaye Dönüş Hızı
		Üretimden Satışlar
		VAFÖK
Müşteri Boyutu	Müşteri Memnuniyetinde Esneklik ve Hız	Ürün iadesi Sayısı
		Müşteri Şikayetlerine Cevap Verme Süresi
		Siparişlerin Zamanında Gerçekleştirilme Oranı (On Time In Full)
	Yeni Müşteri Kazanma ve Müşteri Güvenini Artırma	Müşteri Devamlılığı Oranı
		Müşteri Memnuniyeti Oranı
		Tekrar Kazanılan Müşteri Sayısı
	Güçlü İlişkiler Kurma	Yeni Müşteri Sayısı
		Müşteri ile İşbirliği Sonrası Kazanılan Değer
		Tedarikçi İşbirliği sonrası Yıllık Gelişme Oranı
İçsel İşletme Süreçleri Boyutu	Katma Değeri Yüksek(High Added) Ürün Geliştirme Değeri	Alüminyum Levha Ürünleri Pazarlama Süresi
		Yassı Alüminyum Ürünleri Pazarlama Süresi
		Yeni Ürün geliştirme Oranı
	Faaliyet Verimliliğini Artırmak	Enerji / Ton
		İş Kazası Oranı
		Defolu Mal Oranı
		Malzeme Verimliliği
Çalışanlar ve Gelişim Boyutu	İş İçin İdeal Çalışma Ortamı ve Yönelimsel Gelişim	Beceri Seviyesi – Beyaz Yakalı
		Beceri Seviyesi – Mavi Yakalı
		Gelir Devri/ Her Bir Personel
		Örgütsel Projelere Katılım Oranı

ŞEKİL 15: X İŞLETMESİ'NİN KURUM TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ



TABLO 16: X İŞLETMESİ'NİN ÜRETİM BÖLÜMÜ TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ

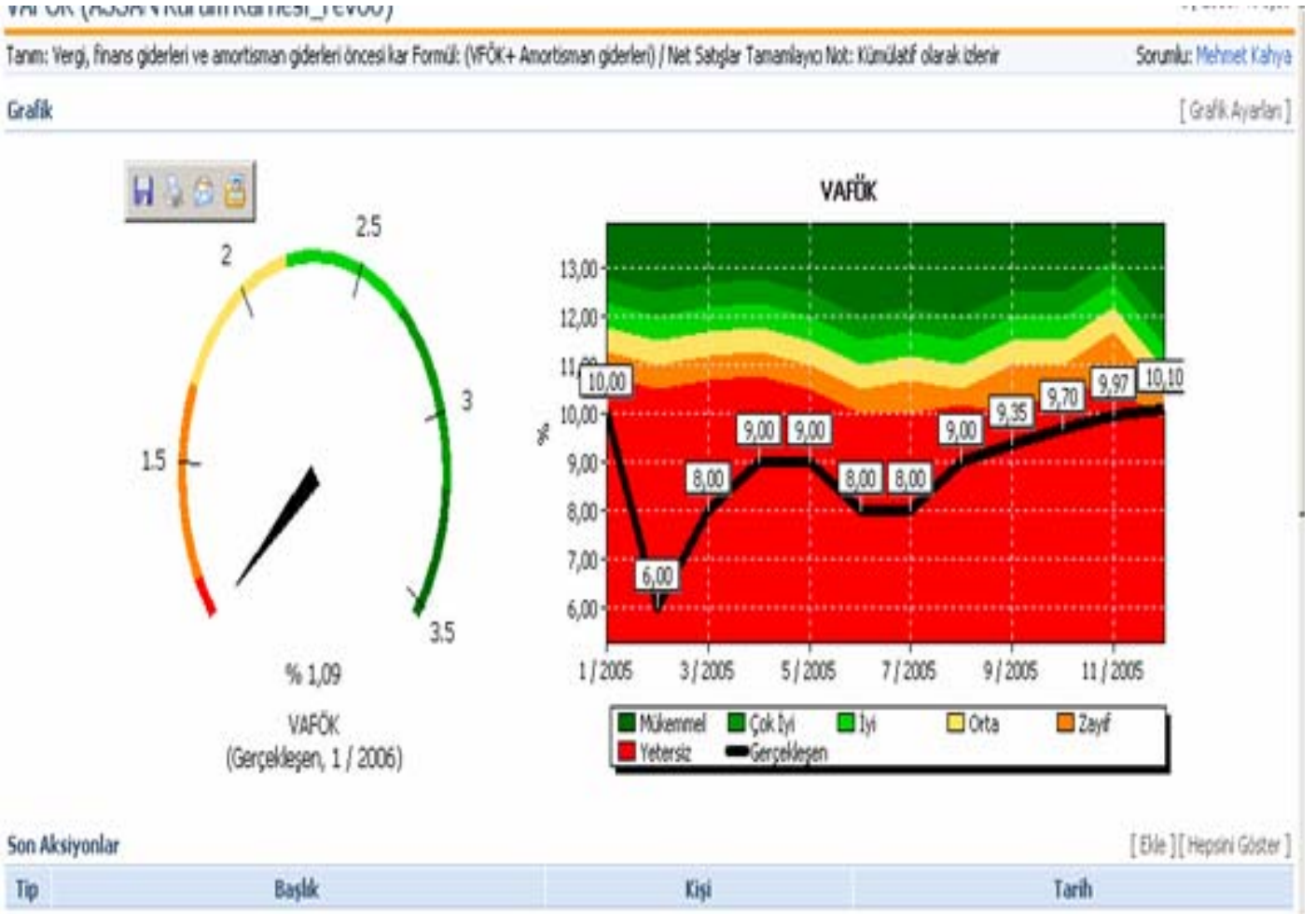
	Hedefler	Ölçütler
Finansal Boyut	Fazla Mesai Oranını Düşürme	Fazla Mesai Miktarı(\$) Fazla Mesai Oranı
	Birim Enerji Tüketimini Düşürme	Enerji/ton
	Bölüm Gider Bütçesini Başarma	Bütçenin Başarılma Oranı Bütçenin Başarılma Miktarı
	Bölüm Malzeme Tüketimi Maliyetini Düşürme	Direkt Birim Malzeme Maliyeti Esnek Giderleri
	Pazarlanabilir Net Üretimi Azaltma	Paketlenmiş Yassı ve Levha Ürünlerin Toplamı Üretim Maliyeti
Müşteri Boyutu	Müşteri Şikayetlerinin Sayısını Azaltma	Her 1000 Tonluk Alüminyum Levha Dağıtımı İçin Müşteri Şikayeti Sayısı
	Alüminyum Levha İade Oranının Düşürülmesi	İade Oranı
	Üretim Programına Uyum Oranının Arttırılması	İade Oranı
İçsel İşletme Süreçleri Boyutu	Iskarta Ürün Oranını Düşürme	Iskarta Ürün Oranı
	Kaza Oranını Düzeltme	Kaza Oranı
	Kusurlu Malzeme Oranını Düşürme	Kalite Kusurlu Malzeme Oranı
Çalışanlar ve Gelişim Boyutu	Bireysel Gelişimi Arttırmak	Beceri Seviyesi Beceri Matrisi Projelere Katılım Oranı
	Her Personelin Üretimini Artırma	Her Personelin Üretimi

**TABLO 17: X İŞLETMESİ'NİN KESME BİRİMİ TOPLAM BAŞARI
GÖSTERGESİ**

	Hedefler	Ölçütler
Finansal Boyut	Fazla Mesai Oranını Düşürme	Fazla Mesai Miktarı (\$)
	-----	Fazla Mesai Oranı
	Birim Enerji Tüketimini Düşürme	Enerji/ton
	Alüminyum Levha Üretimi Gider Bütçesini Başarma	Paketlenmiş Alüminyum Levha Üretimi Toplamı
	Birim Malzeme Tüketimi Maliyetini Düşürme	Direkt Birim Malzeme Maliyeti Esnek Giderleri
Müşteri Boyutu	Alüminyum Levha İade Oranının Düşürülmesi	İade Oranı
İçsel İşletme Süreçleri Boyutu	Değer Yaratmayan Örgütsel Süreç Oranını Düşürme	Değer Yaratmayan Örgütsel Süreç Oranı
	-----	Kaza Oranı
	Kusurlu Malzeme Oranını Düşürme	Kalite Kusurlu Malzeme Oranı
Çalışanlar ve Gelişim Boyutu	Bireysel Gelişimi Artırmak	Beceri Seviyesi
		Beceri Matrisi
		Projelere Katılım Oranı
	-----	Her Personelin Üretimi
	Her Personelin Üretimini Artırma	

X İşletmesi'nin sistemin uygulandığı 2005 yılı boyunca, kurum TBG'nde izlediği değerler aşağıda şekiller yardımıyla, boyutlar içinden seçilmiş bir performans ölçütü olarak gösterilmektedir. Sırasıyla Şekil 16'da 2005 yılı finansal boyut- VAFÖK değerlemesi, Şekil 17 2005 yılı müşteri boyutu- geciken siparişler değerlemesi, Şekil 18 2005 yılı iç süreçler boyutu- enerji/ton (birim enerji tüketimi) değerlemesi, Şekil 19 2005 yılı çalışan ve gelişim boyutu- kişi başına çevrim geliri değerlemesi yer almaktadır.

ŞEKİL 16: X İŞLETMESİ 2005 YILI FİNANSAL BOYUT- VAFÖK DEĞERLEMESİ

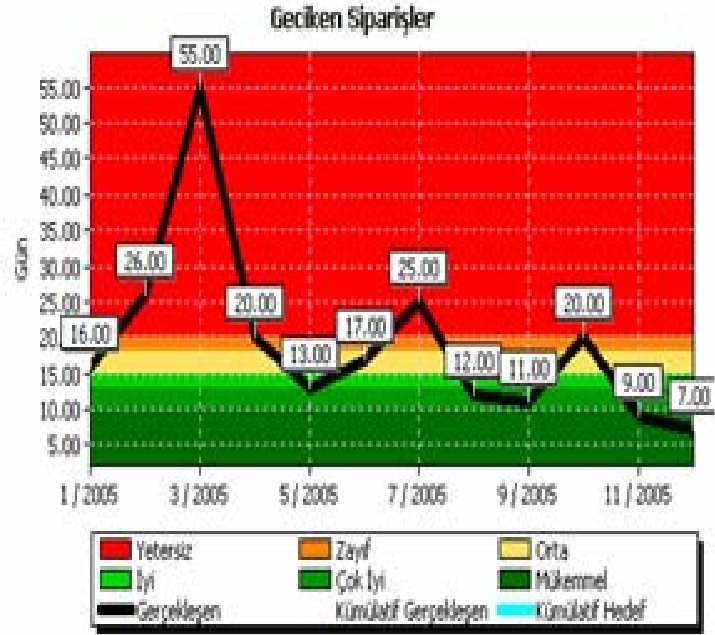
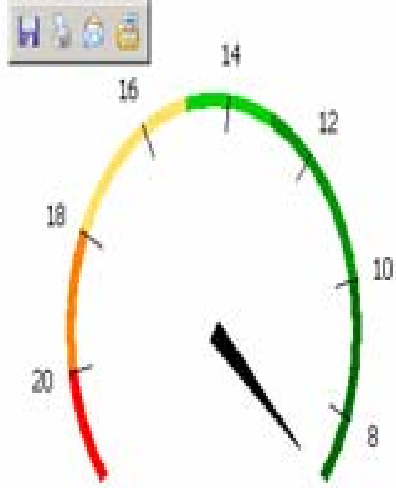


ŞEKİL 17: X İŞLETMESİ 2005 YILI MÜŞTERİ BOYUTU- GECİKEN SİPARİŞLER DEĞERLEMESİ

Tanım: Siparişlerin zamanında teslim performansı (Aktif Sip+ Pasif Sip) Formül: $(M1*T1+M2*T2....+Mn*Tn) / \text{Toplam M M1}$: Haftalık Bazda Geciken Sipariş Miktarı T1:Gecikme Gün Sayısı Tamamlama Not: Gecikme olarak müşteriye teslim zamanı dikkate alınacaktır.

Grafik

[Grafik Ayarları]



Son Aksiyonlar

[Ekle] [Hepsi Göster]

Tip	Başlık	Kişi	Tarih
-----	--------	------	-------

QPR - Performance Excellence

**ŞEKİL 18: X İŞLETMESİ 2005 YILI İÇ SÜREÇLER BOYUTU-
ENERJİ/TON (BİRİM ENERJİ TÜKETİMİ) DEĞERLEMESİ**

Enerji / Ton (04_Teknoloji Bölüm Karnesi_rev00)

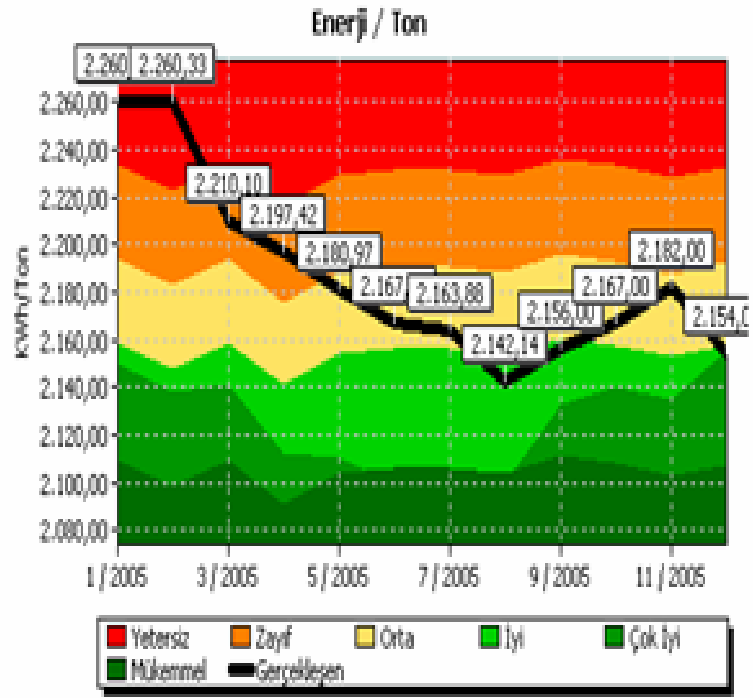
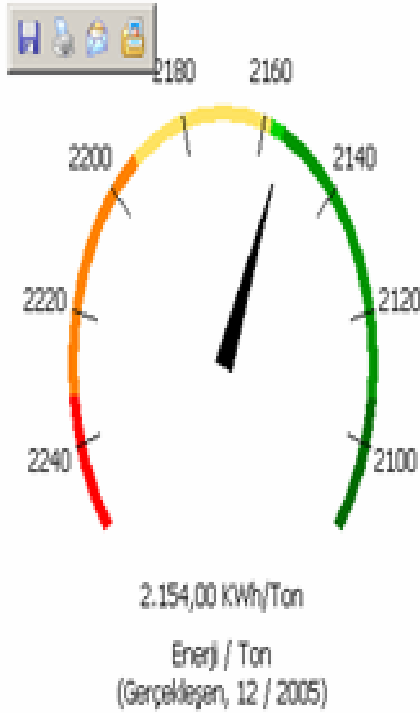
12 / 2005: 2.154,00 KWh/Ton

Tanım: Birim enerji sarfiyatının ölçümü Formül: (Ton başına elektrik tüketimi + (Ton başına LPG tüketimi * 10500) / 860,421) + ((Ton başına NG tüketim * 8250) / 860,421) Tamamlayıcı Not: Küçüktef olarak iderir

Sorumlu: Kenan Ersözükü

Grafik

[Grafik Ayarları]



Son Aksiyonlar

[Ekle] [Hepsi Göster]

Tip	Başlık	Kişi	Tarih
-----	--------	------	-------

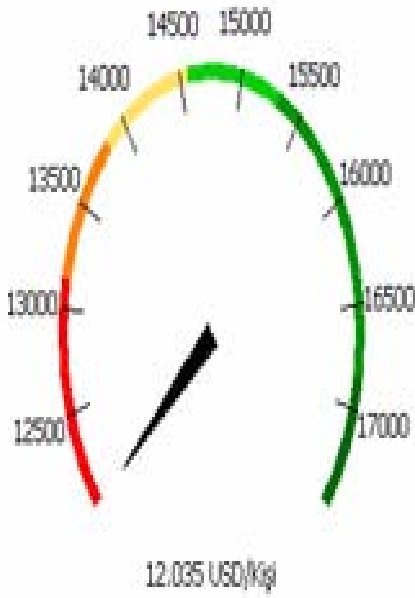
ŞEKİL 19: X İŞLETMESİ 2005 YILI ÇALIŞAN VE GELİŞİM BOYUTU
- KİŞİ BAŞINA ÇEVİRİM GELİRİ DEĞERLEMESİ

Tanım: Net satışların LME'den arındırılarak, kişi başına değerinin ölçümlendiği kriterdir. Formül: (Net Satışlar-LME)/Kişi Sayısı Tamamlayıcı Not: Aylık olarak izlenir

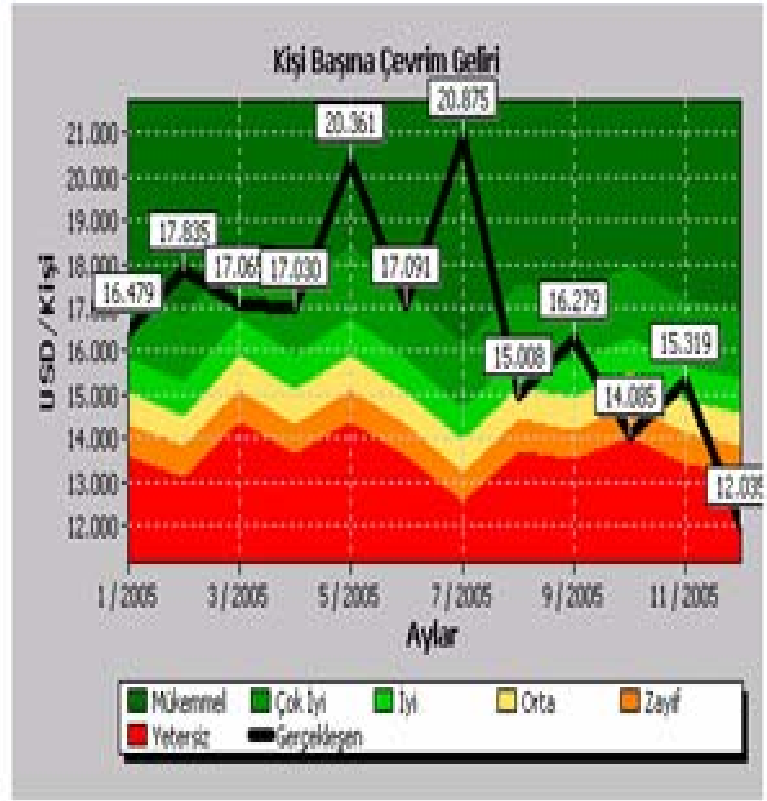
Sorumlu: Mehmet Kahya

Grafik

[Grafik Ayarları]



Kişi Başına Çevrim Geliri
(Gerçekleşen, 12 / 2005)



Son Aksiyonlar

[Ekle] [Hepsi Göster]

Tip	Başlık	Kişi	Tarih
<input checked="" type="checkbox"/>	Kişi Başına Katma Değer		07.06.2005

4.10. Birey Toplam Başarı Göstergeleri

Birey TBG'leri işletme içinde personelin yeterliliklerini ve rollerini yansıtmaktadır. Diğer TBG'ler 5-8 hedeften oluşurken, birey TBG'leri ise 3-6 hedeften oluşmaktadır. Bu hedefler kişinin bağlı olduğu birimin hedefleri ile benzeşmektedir. Ancak personelin gelişimini sağlamak amacıyla farklı hedefler de yer almaktadır. Birey TBG'ne örnek Şekil 20'de verilmiştir. Burada X İşletmesi ISIG (iş sağlığı ve iş güvenliği) ve çevre biriminden Anıl Söyler'in çalışan ve gelişim boyutu içinde yer alan eğitime katılım oranı ve projelere katılım oranı hedefleri, birimin hedeflerinden farklı olarak belirlenmiş performans ölçütleridir. TBG'nde yer alan diğer hedefler ise kişinin birime bağlı hedefleri gerçekleştirmesi için düzenlenmiş performans ölçütleridir. Şekil 21'de bir çalışanın bağlı olarak çalıştığı ISIG ve çevre biriminin TBG görülmektedir.

ŞEKİL 20: X İŞLETMESİ BİREY TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ

The screenshot displays the QPR ScoreCard software interface. The main window shows a hierarchical tree structure of performance indicators and goals. The tree is organized as follows:

- Anıl Söyler
 - Bireysel Beceriler
 - Gösterge
 - Gösterge (2)
 - Gösterge (3)
 - Gösterge (4)
 - İş ve Gelişim Hedefleri
 - 01_Finansal
 - Personel Başına İş Güvenliği Malzemesi Kullanımı Maliyetini Azaltmak (0403_ISIG ve Çevre Birim Karnesi_rev) (106)
 - Personel başına İş Güvenliği Malzemesi Kullanımı Maliyeti (0403_ISIG ve Çevre Birim Karnesi_rev)
 - 02_Müşteriler
 - Genel Kaza Oranını Azaltmak (0403_ISIG ve Çevre Birim Karnesi_rev)
 - Genel Kaza Oranı (0403_ISIG ve Çevre Birim Karnesi_rev)
 - Verilen ISIG ve Çevre Eğitimlerini Artırmak
 - Yıllık ISIG ve Çevre Eğitimleri
 - 03_iç Süreçler
 - Atık Naylon Ambalaj Miktarını Azaltmak (0403_ISIG ve Çevre Birim Karnesi_rev)
 - Atık Naylon Ambalaj Miktarı (0403_ISIG ve Çevre Birim Karnesi_rev)
 - Atık Su Arıtma Tesisi Çıkış Suyu KOD Değerini Azaltmak
 - KOD
 - 04_Çalışan ve Gelişim
 - Bireysel Gelişimi Artırmak
 - Bireysel Performans Puanı
 - Eğitime Katılım Oranı
 - Projelere Katılım Oranı
 - Takım İçi Davranış
 - Değerlendirme 1
 - Değerlendirme 2
 - Değerlendirme 3
 - Değerlendirme 4
 - Değerlendirme 5
 - Yetkinlikler
 - Analitik Yaklaşım
 - Bütünü Değerlendirme
 - Eğitici ve Yönlendirici Olma
 - İletişim Becerisi
 - Karar Alma

The interface also includes a left sidebar with a 'Karneler' (Cards) section listing various users and a 'Bileşenler' (Components) section with icons for 'Gösterge' (Indicator), 'Stratejik Hedef' (Strategic Goal), 'Perspektif' (Perspective), and 'Gösterge_Konsolide' (Consolidated Indicator). The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the Start button, several application icons, and the system tray displaying the time as 14:59.

ŞEKİL 21: X İŞLETMESİ İSIG VE ÇEVRE TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ

0403 İSIG ve Çevre Birim Karnesi_rev00	
01 Finansal	
Personel Başına İş Güvenliği Malzemesi Kullanımı Maliyetini Azaltmak	
Personel Başına İş Güvenliği Malzemesi Kullanımı Maliyeti	
Teknik Emniyet Bölüm Bütçesini Gerçekleştirmek	
Bütçesini Gerçekleştirme Tutar_Teknik Emniyet(Veri Girişi Çalışan ve Gelişim)	
02 Müşteriler	
Genel Kaza Oranını Azaltmak	
Genel Kaza Oranı	
İş Kazası Ağırlık Oranını Azaltmak	
Kaza Ağırlık Oranı	
Verilen İSIG ve Çevre Eğitimlerini Artırmak	
Yıllık İSIG ve Çevre Eğitimleri	
03 İç Süreçler	
Atık Naylon Ambalaj Miktarını Azaltmak	
Atık Naylon Ambalaj Miktarı	
04 Çalışan ve Gelişim	
Bireysel Gelişimi Artırmak	
Bireysel Performans Puanı	
Eğitime Katılım Oranı	
Projelere Katılım Oranı	

Birey TBG'leri personelin performansını değerlemede bütünlük olarak KibarPro paket programıyla birlikte kullanılmaktadır. KibarPro paket programında personelin toplam performansını değerlemek için “yetkinlik”, “takım içi” ve “beceriler” olmak üzere üç ayrı program bulunmaktadır. Yetkinlik kendi içinde on ölçütten oluşmaktadır. Bunlar analitik yaklaşım, bütünü değerlendirme, eğitici ve yönlendirici olma, iletişim becerisi, karar alma, kendini geliştirme, önceliklendirme yapabilme,

stratejik yaklaşım, uygulama takip ve sonuçlandırma ile yaratıcılık, yenilikçiliktir. Takım içi, personelin işbirliği ve iletişim performansını, beceriler ise personelin uzmanlığını değerlendirmektedir. Bireysel beceriler eğitici ve yönlendirici olma, görevi gereği 3. şahıs ve işletmelerle ilişki kurma, ISIG konusundaki kanuni yükümlülüklerin takibi (kişinin görev aldığı birim/bölüm ile ilgili yükümlülükler), proje yönetimi, standartların yönetimi, süreç yönetimi, temsil becerisidir. Her bir personelin yetkinlik, takım içi, beceriler ve TBG yöntemlerinde aldığı puanlar ağırlıklarına göre toplanarak performans değerlemeleri yapılmaktadır. %50'lik oranla TBG bu toplamda en büyük ağırlığa sahiptir. Diğerlerinin ağırlıkları ise sırasıyla yetkinlik % 35, takım içi % 15, beceri ise % 20'dir. Her personelin aldığı puana karşılık gelen harf sistemine göre ödüllendirme seviyeleri farklılaşmaktadır. Şekil 22'de Anıl Söyler'in performans değerlemesinde kullanılan tüm yöntemlerin görünümü mevcuttur.

ŞEKİL 22: ÖRNEK BİREY PERFORMANS DEĞERLEMESİ

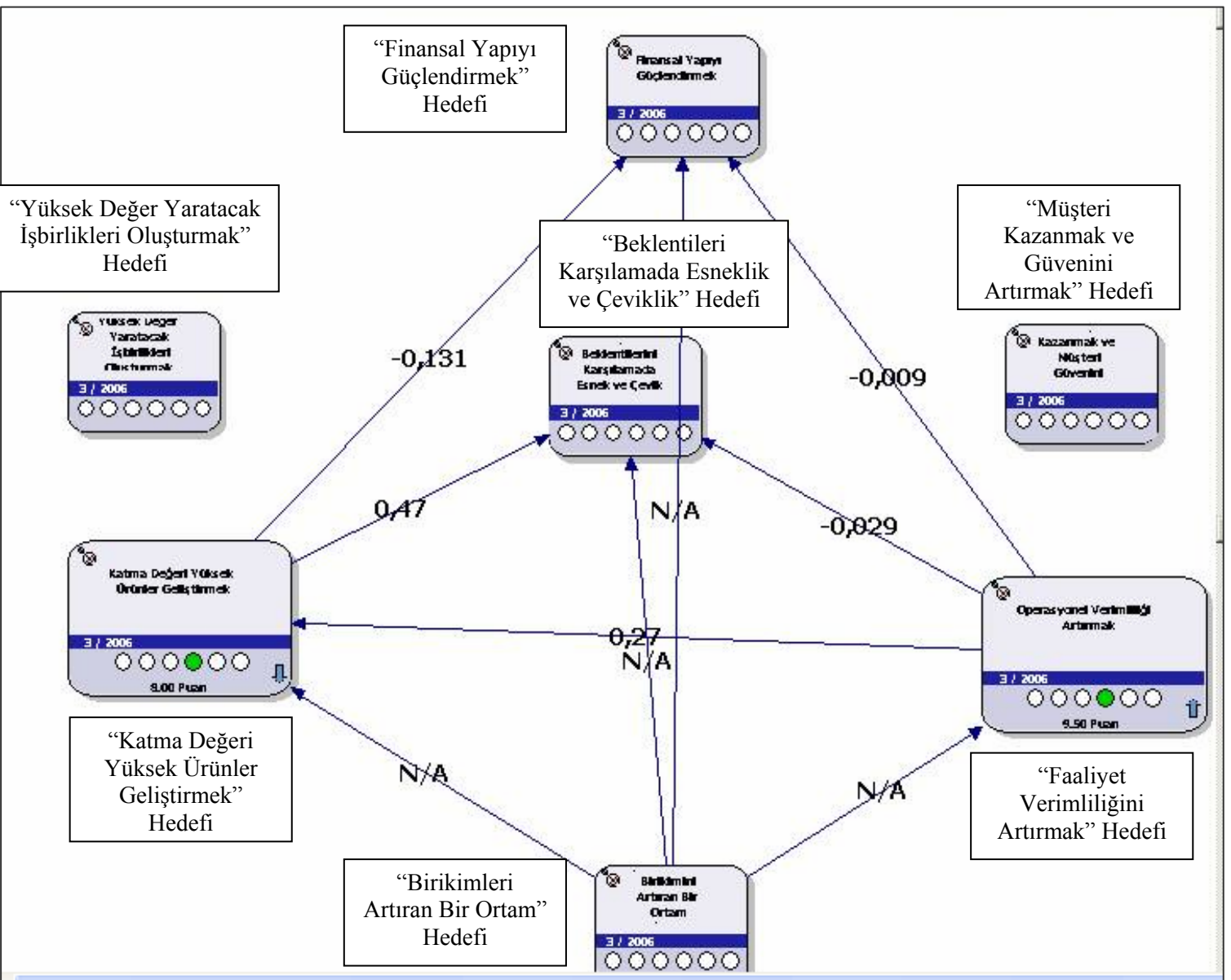
The screenshot displays the QPR ScoreCard software interface. The main window is titled "QPR ScoreCard - 2006_Bireysel Karneler - [Karne Gezgini - [Karne Kılavuzu - Anıl Söyler (2006_Bireysel Karneler)]]". The interface is divided into several sections:

- Top Bar:** Contains menu options: "Model", "Görünüm", "Bileşen", "Ayarlar", "Pencere", "Yardım".
- Toolbar:** Includes various icons for navigation and editing.
- Left Panel (Karneler):** A tree view showing the structure of the performance evaluation. It is organized into two main categories: "2006_Bireysel Karneler" and "VPYS". Under "2006_Bireysel Karneler", there are sub-categories: "BPYS" and "VPYS". "BPYS" includes: "01_Ticaret", "02_Kaynak Planlama", "03_Üretim", "04_Teknoloji", "0401_BBM", "0402_Teknik Büro ve", "0403_Teknik Emniye", "Anıl Söyler", and "Hakan Üzer". "VPYS" includes: "01_Ticaret", "02_Kaynak Planlama", "03_Üretim", "04_Teknoloji", "05_Ar-Ge", "06_İnsan Kaynakları", "07_Veri Giriş", and "08_TPM Mavi Yaka".
- Main Area:** A detailed view of the "Anıl Söyler" performance evaluation. It is organized into several sections:
 - Bireysel Beceriler:**
 - İş ve Gelişim Hedefleri:**
 - 01_Finansal
 - Personel Başına İş Güvenliği Malzemesi Kullanımı Maliyetini Azaltmak (0403_İSIG ve Çevre Birim Karnesi_)
 - Personel başına İş Güvenliği Malzemesi Kullanımı Maliyeti (0403_İSIG ve Çevre Birim Karnesi_rev00)
 - 02_Müşteriler
 - Genel Kaza Oranını Azaltmak (0403_İSIG ve Çevre Birim Karnesi_rev
 - Genel Kaza Oranı (0403_İSIG ve Çevre Birim Karnesi_rev00 (
 - Genel Kaza Oranı (0403_İSIG ve Çevre Birim Karnesi_rev00 (ASSAN AI
 - Genel Kaza Oranı (0403_İSIG ve Çevre Birim Karnesi_rev00 (ASSAN AI
 - 03_İç Süreçler
 - Atık Naylon Ambalaj Miktarını Azaltmak (0403_İSIG ve Çevre Birim Karnesi_r
 - Atık Naylon Ambalaj Miktarı (0403_İSIG ve Çevre Birim Karnesi_rev00
 - Atık Su Arıtma Tesisi Çıkış Suyu KOD Değerini Azaltmak
 - KOD
 - 04_Çalışan ve Gelişim
 - Bireysel Gelişimi Artırmak
 - Bireysel Performans Puanı
 - Eğitime Katılım Oranı
 - Projelere Katılım Oranı
 - Takım İçi Davranış**
 - Yetkinlikler**
 - Analistik Yaklaşım
 - Bütünü Değerlendirme
 - Eğitici ve Yönlendirici Olma
 - İletişim Becerisi
 - Karar Alma
 - Kendini Geliştirme
 - Önceliklendirme Yapabilme
 - Stratejik Yaklaşım
 - Uygulama, Takip ve Sonuçlandırma
 - Yaratıcılık-Yenilikçilik

4.11. X İşletmesi Strateji Haritası

Şekil 23’de X İşletmesi’nin strateji haritası yer almaktadır. Stratejiler arasındaki oklar, stratejilerin birbirleriyle olan ilişki derecesini (korelasyon) ölçmektedir. “N/A” iki strateji arasında hiç bir ilişki olmadığını belirtir.

ŞEKİL 23: X İŞLETMESİ STRATEJİ HARİTASI



5. X İŞLETMESİ'NDE TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN TASARIM VE UYGULANMA AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

5.1. Hedeflerin ve Farklı Başarma Seviyelerinin Belirlenmesi

Daha önce de belirtildiği gibi, işletme düzeyinden bölümlere, birimlere ve bireylere doğru inildikçe, hedeflerin kapsamı belirginleşip, detay kazanmaktadır. Dolayısıyla bu geçiş yolunda söz konusu hedefler ve başarma seviyeleri aynı tutulduğunda anlamsızlaşma ortaya çıkmaktadır. Bölümlere, birimlere ya da bireylere ait özel hedefler farklı bir seviyedeki TBG'nde ölçülememekte ve sistemin toplam değerini düşürmektedir. X İşletmesi bunu önlemek amacıyla her seviyedeki TBG'nde genel stratejilere yönelik ancak farklılaşan hedefler tasarlamak zorunda kalmıştır. Farklılaşan hedefler, ilgilendirdiği bölüm veya birimlerin ağırlığına göre ise ayrı başarma seviyeleri tespit edilmesini zorunlu kılmıştır. Bu sorun X İşletmesi için tasarım sürecini uzatmasına rağmen; sistemin daha etkili çalışmasını sağlamıştır.

5.2. Performans Ölçütlerinin Formüllerinin Oluşturulması

Performans ölçütlerinin optimum değerlerine, ilgili faaliyetlerin azaltılması ya da geliştirilmesi sonucunda ulaşılabilmektedir. Örneğin; müşteri kârlılığı hedefi geliştirilmesi gereken performans ölçütleri taşırken, satılan malın iade sayısının düşürülmesi hedefi azaltılması gereken performans ölçütleridir. Dolayısıyla, her performans ölçütünün formülü farklı değerlerde oluşacaktır. Ayrıca, bütün koşulda tek bir optimum değer bulunmadığı ve işletmelerin birbirinden farklı olması nedeniyle formül değerlerinin belirlenmesi oldukça güçtür. QPR yazılımı bu durum için, her

performans ölçütünün başarıma seviyelerini değerlemek amacıyla “MIN” ve MAX” ifadeleri geliştirmiştir. Ancak, yine de bu sorunun çözümünde yeterli olmamıştır. TBG ekibi yapılan toplantılarda geçici bir çözüm olarak, performans ölçütlerinin dönem özelliklerine dikkat edilmesi koşuluyla, formüllerin haftalık, aylık ya da çeyrek dönemlik olarak yeniden gözden geçirilmesini ve yeniden düzenlenmesini kararlaştırmıştır.

5.3. Toplam Başarı Göstergesi Sorumlularının Hedef Sapmalarını Önleyememesi

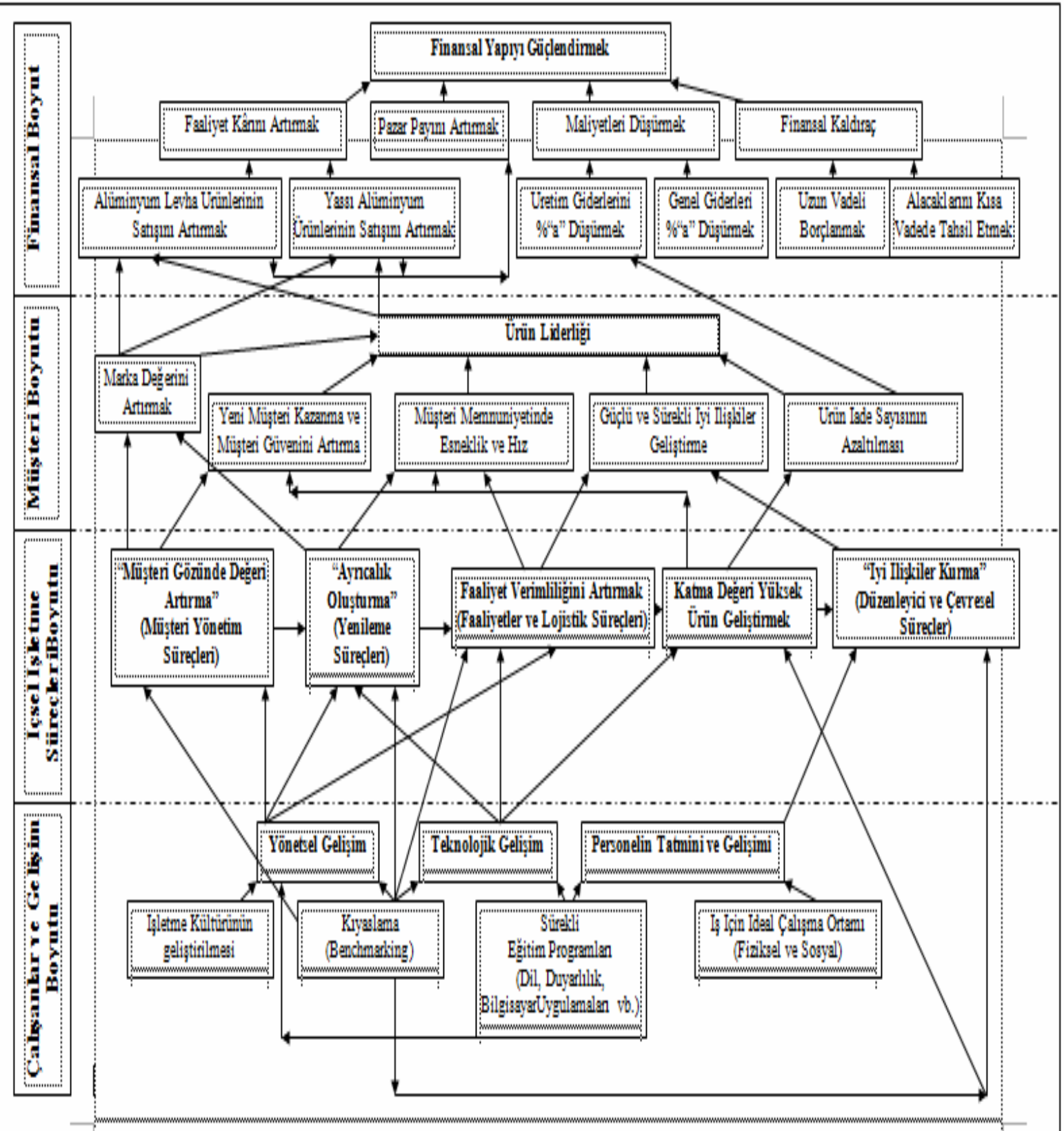
Sistemin oldukça kısa bir süredir yürürlükte olması (yaklaşık 1,5 yıl), yaşanan sorunların en büyük nedenidir. Belirlenen hedeflerin istenen başarı seviyelerine ulaşamaması sonucunda, alınacak önlemler konusunda X İşletmesi bazı problemler yaşamaktadır. TBG ekibi yöneticisi, bu noktada bunun sistemin aksaklığı nedeniyle değil, yönetimde oluşan aksaklıklar nedeniyle yaşandığını düşünmektedir. TBG’nden sorumlu kişilerin ödüllendirmelerden kısmi muaf tutulması, sorumluluğun başka birine devredilmesi gibi yaptırımlar ile sapmaların ortadan kaldırılmasının sağlanabileceğini görüşmelerde belirtmiştir. Bu noktada üst yönetimin, bölüm/birim/birey TBG’nde görülen sapmaların ortadan kaldırılması için önlemlerin alınıp alınmadığını takip etmesi ve gerekli görülen yerlerde müdahale etmesi gerektiği düşünülmektedir. Ancak bu durum, TBG’nin sağladığı yararlardan biri olan, üst yönetim kademelerinde denetim ve kontrol amaçlı harcanan sürenin azaltılmasını zorlaştıracaktır. Sistemin zaman içinde işletme kültürü ile bütünleştirilerek personelin kendi denetimini kendisinin, bölüm/birim denetimlerinin ise bölüm/birim personeli tarafından zorlamalar ya da cezalandırmalar olmadan gerçekleştirilmesi daha doğru olacaktır. İşletme personeli sistemi benimsedikçe hedef sapmalarına gösterilen direnç

zayıflayacak, çözülecektir. Bu yolla aynı zamanda, üst yönetim kararıyla uygulanan yöntem, tüm işletme personelinin katılımıyla motivasyonu dolayısıyla verimliliği de artıracaktır.

5.4. Metodolojinin Güncellenmemesi Sonucu Yöntemin Geliştirilmemesi

1992 ve 1993 yıllarında ortaya ilk olarak çıkan TBG metodolojisi, zamanla tanımsal ve içerik olarak geliştirilmiştir. Örneğin, Norton ve Kaplan'ın 1996 yılındaki çalışmalarında son iki boyutun ismini "İçsel İşletme Süreçleri , Öğrenme ve Gelişim" olarak değiştirilmiş fakat, işletme tarafından bu değişim göz ardı edilmiştir. Bu değişiklikler sadece yüzeysel olarak görünse de, boyutlarla ilgili ve sınırlı stratejilerin, hedeflerin oluşturulması gerektiği için önemlidir. 1996 yılında basılan makalelerle birlikte başlayıp, TBG yönteminde önemini gitgide artıran strateji haritası kavramı, sistemin işletme içi kurulumunda yeterli dikkati almamıştır. İşletme hedeflerini belirlemede sorun yaşamasa da zamanla hedeflerin önceliklerinin değişmesi durumunda kurulan sistem etkililiğini yitirecektir. Dolayısıyla hedeflerin önceliklerinin belirlenebilmesi ve düzenli olarak takip edilebilmesi için strateji haritası oluşturulmalı, üst yönetim ve kalite yönetim sistemleri personeli gerekli gördükleri dönemlerde strateji haritalarını yeniden düzenlemelidir. Strateji haritasının işlevselliğini kazandırmak amacıyla kurumsal stratejiler daha belirgin olarak TBG'ne uyarlanmalıdır. Şekil 24'de X İşletmesi hedeflerine göre hazırlanmış öneri niteliği taşıyan bir strateji haritası yer almaktadır.

ŞEKİL 24: X İŞLETMESİNE ÖNERİLEN STRATEJİ HARİTASI



6. X İŞLETMESİ'NİN TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİYLE SAĞLADIĞI YARARLAR

X İşletmesi TBG yönteminin kurulumunda ve uygulanmasında birtakım sorunlar yaşamış olmasına rağmen, bunların çoğunu çözerek faaliyetlerine devam etmektedir.

X İşletmesi'nin bu yönetim tekniğiyle sağladığı yararlar kısaca şöyledir:

- Bölümler arası ortak dilin oluşturulması
- Stratejilerin bireysel kademeye kadar ölçülebilir olarak indirgenmesi
- Kurumsal performansın kısa sürede toplu olarak değerlendirilebilmesi
- Stratejilerin QPR ortamında yayılımı
- Stratejilerin süreçlerle ilişkilendirilebilmesi
- Personelin süreçlerin mevcut durumunu belirlemede ve ideal durumun tasarlanmasında rol almaları

X İşletmesi yeniliklere açık olması ve fırsatları yerinde değerlendirmesi sayesinde, TBG konusunda Türkiye'de yöntemin uygulanışı açısından ilklerin içine girmiştir.

SONUÇ

Performans değerleme, işletmelerin stratejik değişim s¼recine ilişkin bir geribildirim sağlaması açısından b¼y¼k ¼nem taşımaktadır. Performans değerleme sisteminin eksik veya yanlış bilgi vermesi, ¼rg¼tsel ¼ęrenme ile gelişme s¼recinin sekteye uğramasına, biçimsel olmayan ilişkilerin zedelenmesine ve doğrudan hedeflerin, dolaylı olarak ise stratejilerin gerçekleştirilmesinde aksamalara neden olabilmektedir. Bu nedenle, bu sistemler s¼rekli g¼zden geçirilmeli ve gelecek değerleme gereksinimleri ile ilgili tahminler yapılmalıdır.

Geleneksel performans değerleme yaklaşımlarının yapısı incelendiğinde, performans değerlemenin birey ve bireyin performansını etkileyen unsurlar ¼zerine odaklandığını, ancak bu y¼ntemlerin grup, b¼l¼m, kurum performansını ele almaması nedeniyle işletme ile personelin bir sistem, bir b¼t¼n oluşunu g¼z ardı ettiği g¼zlemlenmektedir. G¼n¼m¼zde bilgi toplumuna geçiş ile, birçok toplumsal değer gibi y¼netim dinamikleri de değişmiştir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak; finansal ¼l¼tler, geçmişe dayalı olması nedeniyle yetersiz kalmıştır. İşletmelerin değerlemede finansal ¼l¼tleri seçmesi sonucu ise, bilgi ve yenilik ¼retme yeteneği, m¼řteri kazanma ve elde tutma yeteneği gibi potansiyel varlıklarını g¼z ardı etmesini gerektirmiştir. Bu eksiklikler ise, y¼netim bilimini finansal olmayan ¼l¼tlerin kullanıldığı yeni y¼netim tekniklerinin geliştirilmesine itmiştir.

Toplam başarı g¼stergesi y¼ntemi (TBG), işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında; geleceğe y¼nelik olan değerleri de ele

almaktadır. TBG müşteriye odaklanan, müşteriler ve hissedarların beklentilerini gerçekleştirmek için işletme içi faaliyetleri geliştiren ve mükemmelleştirmeyi amaçlayan, işletme içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan değerleri esas alan; belirli performans ölçütleriyle bu boyutları değerleyen; boyutlar arasındaki dengenin ve uyumun sağlanması için stratejik geri bildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir yönetim tekniğidir. Bahsedilen dört boyut ise “Finansal Boyut”, “Müşteri Boyutu”, “İçsel İşletme Süreçleri Boyutu”, “Öğrenme ve Gelişim Boyutu” dir.

TBG, ortaya çıktığı yıllardan beri tanımlamaya ve uygulamaya yönelik olarak oldukça büyük bir gelişme göstermiştir. Bu gelişmeler literatürde üç nesile ayrılmıştır. Birinci nesil TBG’nde, genel ve stratejik tanımlamaların eksiklikleri ve ölçütler arası nedensellik ilişkisinin zayıflığı, ikinci nesil TBG’nin oluşumunu tetiklemiştir. İkinci nesil TBG’nde eksiklikler belli ölçülerde giderilmiş, bazı boyutların ismi değiştirilmiş ve strateji haritası kavramı geliştirilmiştir. Hâlâ yöntemin tasarımında ilgili stratejik hedeflerin belirlenmesinde sorunlar olduğunun fark edilmesi sonucu; üçüncü nesil TBG’nde hedef bildirisi oluşturulmuştur. Hedef bildirisiyle işletmeler vizyonlarına, ana stratejilerine ve amaçlarına göre dört boyuta uygun düşecek şekilde hedeflerini belirlemektedirler.

TBG’nde, özel sektörde faaliyet gösteren işletmenin amacının uzun vadeli yatırımcılara kâr sağlamak olduğu ve uygulanan işletme stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef TBG’nde yer alan tüm diğer boyutların hedef ve ölçütleri için odak noktası niteliğindedir. İşletme içinde diğer boyutlar çerçevesinde belirlenen hedef ve

ölçütler neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir. Müşteri boyutu, müşteri değerleri ile ilgili müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşterinin elde tutulması, müşteri kârlılığı ve pazar payı gibi ölçütlerin, hedeflenen pazar ve müşteri bölümleri ile uyumlaştırılması konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır. İçsel işletme süreçleri boyutu, işletme içi işler sonucu finansal başarının ve müşteri tatminin ne kadar başarıldığına odaklanır. Bu süreçler tasarımıyla (yeni ürünler), üretimle (hata oranı), teslimatla (zamanında teslimat yüzdesi), satış sonrası süreçlerle (müşteri tatmini) ilgilidir. Öğrenme ve gelişme boyutu ise, işletmelerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri, geliştirecekleri sorusu ile şekillenmektedir. Ancak, müşteri tatmini değişim gösteren bir hedeftir. Bu hedefe ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut ürün/hizmet ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli, sürdürmelidir.

TBG yönteminin ilk kurulum çalışmaları örgütsel vizyonun, stratejik hedeflerin ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yarayan performans ölçütlerinin belirlenmesi gereksinimi nedeniyle, üst yönetimde başlayacaktır. Ayrıca, yine üst yönetim tarafından değerlendirme birimlerinin (puan gibi), hedeflerde anlamsızlığa yol açmayacak derecede standartlaştırılması oldukça önemlidir. Tasarımın gerçekleşeceği bölüm çapında, varsa pilot uygulamada, belirli hedefler, öncelikler, arzu edilen sonuçlar, değerlemede kullanılacak birimler ve yıl içinde gerçekleşen önemli gelişmeler tanımlanmalıdır.

Farklı ülkelerde ve sektörlerde gerçekleştirilmiş uygulama örneklerine bakıldığında, tasarımın ve yöntemin yürürlüğe konmasında bazı sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Tasarım aşamasında stratejik planlamanın eksikliği ve bölüm TBG'nin

kurum TBG'nden önce oluşturulması, yöntemin başarısını düşürebilecek veya tehdit edebilecek unsurlar olarak görülmektedir. Değerleme için seçilen hedeflerle ölçütlerin, her bölüm ve/veya birim için aynı olarak belirlenmesi, kurum düzeyinden alt kademelere doğru gidildikçe anlamsızlaşmaya ve karmaşaya neden olmaktadır. Bu anlamsızlaşma, hedeflerin gerçekleştirilmesini imkansızlaştırmakta ve bölüm/birim TBG'nin toplam değerini düşürmektedir. Ortaya çıkan karmaşa ise, örgüt içi iletişimi zayıflatmakta, üst düzey yönetimin denetim faaliyetlerini artırmakta, yetki ve sorumluluk dengelerini bozmakta ve hatta personelin yönetime olan inancını kaybetmesine neden olabilmektedir. Ayrıca, tasarım aşamasında, işletmelerin tam olarak araştırmadan ve incelemenden seçtikleri yazılımlar da sorun yaratabilmektedir. Yazılım özellikleri itibari ile işletmenin yapısına uymuyorsa veya zamanla ihtiyaç duyulacak değişiklikleri sağlayamayacak katılımda ise, ne kadar çabalırsa çabalansın, yöntemin faydası yazılımın ömrü kadar olacaktır.

Hedeflerin değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütlerinin sayısının optimum düzeyde belirlenmesi, hem değerlemenin süresini azaltacak; hem de değerlemenin tutarlılığını pekiştirecektir. TBG yönteminin veri toplama aşamasında kullanılan yazılımın dikkatle, gereksinimlere uygun şekilde seçilmesi, yöntemin başarısında yarı yarıya rol oynamaktadır. İşletmenin ve yazılımın esnek olması, zamanla değişecek olan stratejilerin ve gereksinimlerin yeniden uyarlanabilme seçeneği, sistemin uzun süre sağlıklı kullanımını sağlayacaktır.

Toplam başarı göstergesi yönteminin özel sektörde kurulum aşaması gerçekleştirildikten sonraki uygulanışını incelemek amacıyla, maden (alüminyum) sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli X İşletmesi'nde, örnek olay çalışması

yapılmıştır. X İşletmesi, danışmanlık hizmeti almakta olduğu Ironman Danışmanlık İşletmesi ile yapılan elektronik posta görüşmeleri sonucunda bulunmuştur. Daha sonra X İşletmesi kalite yönetim sistemleri müdürü ile elektronik posta görüşmeleri gerçekleştirilmiş, görüşmelerde yararlanılacak dokümanlar, görüşülecek personel ve inceleme tarihleri belirlenmiştir. Örnek olay çalışmasında kullanılan veri toplama yöntemleri görüşme, doküman inceleme ve gözlemdir. Görüşmeler danışmanlık işletmesi üyeleri, TBG ekibi, insan kaynakları bölümü yöneticileri ve bölüm/birim yöneticileri ile yapılmıştır. Görüşmelerin ağırlığı ise kalite yönetim sistemleri yöneticileri olan TBG ekibiyle gerçekleşmiştir.

Alüminyum ürünler üreten X İşletmesi, yöntemin uygulanmasında Ironman Danışmanlık İşletmesi ile beraber metodoloji ve yazılım desteği alarak, hem tasarım hem de uygulama aşamasında çalışmıştır. Süreç yönetimi ile TBG bütünleşik bir sistem olarak kurulmuştur. Stratejik planlama sürecinde zaman çizelgeleri ve yapılacak işlerin süreleri, konuyla ilgili personelin yetkileri, sorumlulukları ve eğitimleri, kurum/bölüm/birim/birey TBG'nin hedefleri, ölçütleri ve değerlendirimi ile oluşturulmuştur. TBG'nden (karnelerden) ilk olarak kurum TBG, sonra ise bölüm/birim TBG ve birey TBG oluşturulmuştur. Boyutlardan "Öğrenme ve Gelişim Boyutu" ise işletmenin ihtiyaçlarına ve önceliklerine uygun olarak "Çalışan ve Gelişim Boyutu" olarak değiştirilmiştir. Yazılımın yürürlüğe girmesiyle beraber son bir yıldır sistem işletilmektedir. Bu süreç gerekli revizyonların yapılacağı, dolayısıyla sistemin değerlendirileceği süreç olarak ayrılmıştır. Tasarım aşamasında, hedeflerin ve farklı başarıma seviyelerinin belirlenmesi ile performans ölçütlerinin formüllerinin oluşturulmasında zorluklar yaşansa da bunlar daha sonra çözülmüştür. Ayrıca, belirlenen hedeflerin istenilen başarı seviyelerine ulaşamaması sonucunda, alınacak

önlemler konusunda X İşletmesi uygulama aşamasında bazı problemler yaşamaktadır. TBG ekibi yöneticisi, bunun sistemin aksaklığı nedeniyle değil, yönetimde oluşan aksaklıklar nedeniyle yaşandığını düşünmektedir. Sistemin zaman içinde işletme kültürü ile bütünleştirilerek personelin kendi denetimini kendisinin, bölüm/birim denetimlerinin ise bölüm/birim personeli tarafından zorlamalar ya da cezalandırmalar olmadan gerçekleştirilmesi daha doğru olacaktır. İşletme personeli sistemi benimsedikçe hedef sapmalarına gösterilen direnç zayıflayacak, çözülecektir. X İşletmesi, boyutlardan birinin ismini kendi ihtiyaçlarına göre uyarlamasına karşın, 1996 yılında Kaplan ve Norton'un yaptığı "İçsel Süreçler Boyutu"nda yapılan isim değişikliğini (içsel işletme süreçleri) izlememiştir. Hedeflerin önceliklerinin belirlenebilmesi ve düzenli olarak takip edilebilmesi için strateji haritası oluşturulması, yöntemin kurulumunda oldukça önemlidir. X İşletmesi oluşturduğu strateji haritasında ise, az sayıdaki stratejik hedefi birbirleri arasındaki korelasyona göre incelemiş; detaylı bir hedef belirlemesi ve bunların boyutlara göre dağılımını yapmamıştır. Çalışmada buna yönelik bir strateji haritası önerilmiştir.

Sonuç olarak, başarılı şekilde işleyen toplam başarı göstergesi yöntemi, işletmelere kısa ve orta vadeli dönemlerde karşılaşılabilecekleri olası tehditlere karşı önlem alabilme ve hatta bunları kendi lehine çevirebilme şansı tanımaktadır. Ayrıca, işletmelerin vizyonlarına ve amaçlarına yönelik hedefler belirleyerek bunları gerçekleştirmelerine yardım etmektedir. İşletme içi iletişimi artırmaya, işletme kültürünü yaygınlaştırmaya, personelin ve tüm örgütün bilinçli olarak eğitimine ve gelişimine, üst yönetimin denetim faaliyetlerini azaltmasına katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

_Akal, Zühal; **“Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”**, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003- (www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm - 79k), Erişim Tarihi: 01.03.2006

_Antarkar, Neelesh-Cobbold, Ian (2GC Active Management), **Implementing the Balanced Scorecard- Lessons and Insights From a Multi-Divisional Oil Company (Balanced Scorecard Case Study- Truro)**, 2GC Limited, albany House, Market Street Maiden Head, Berkshire SL6 8BE UK, 2001, (www.2gc.co.uk) , Erişim Tarihi: 17.11.2005

_Arveson, Paul; **What is the Balanced Scorecard?**, Balanced Scorecard Institute, 1998, (<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>), Erişim Tarihi: 21.03.2005

_Barutçugil, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul, 2004

_Berliner, Callie-Brimson, James A.; “Cost Management for Today’s Advanced Manufacturing:CAM-I Conceptual Design”, CAM-I, U.S.A.,1988

_Blocher, Edward-Chen, Kung-Cokins, Gary -Lin, Thomas; **“Cost Management:A Strategic Emphasis”**, 3/e, McGraw-Hill, 2005

_Brewer, P. **“Putting Strategy into the Balanced Scorecard”**, Strategic Finance, Vol. 83 Issue 7, 2002; Clinton, D. Webber, S.A., Hassel, J.M., **“Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard”**. S.A.M. Advanced Management Journal, Vol. 69 Issue 1

_Choe, Chee W.-Haddad, Kamal H.-Wilson, James E.; “Appling the Balanced Scorecard to Small Companies”, **Management Accounting**, 1997

_Cobbold, Ian (2GC Active Management), **Implementing the Balanced Scorecard- Lessons and Insights From a Financial Services Firm (Balanced Scorecard Case study- Arran Ltd)**, 2GC Limited, albany House, market Street Maiden head, Berkshire SL6 8BE UK, 2001, (www.2gc.co.uk), Erişim Tarihi: 17.11.2005

_Çakmak, Nermin; **Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde “Balanced Scorecard (BSC) : Dengeli Kurumsal Karne” Yaklaşımı**, TMMOB Mimarlar Odası Kütüphanesi, Ankara- ÜNAK’05 “Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlaması” , Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, 22-24 Eylül 2005

_Eke, Ali E.; “Başarı değerleme ve Kit’ler İçin Öngörülen Yöntem”, **Verimlilik Dergisi**, A:3, 1988-3

_Epstein, Marc J.-Manzoni, Jean-François; “Translating Strategy Into Action”, **Management Accounting**, 1997

_Eren, Erol; “ Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul 1998

_Farguhar, Peter H.- Başk.; “Brands On The Balance Sheet”, **Marketing Management**, Cilt:1 Sayı:1, 1992

_Glad, E.,Becker, H. ; “**Activity–Based Costing and Management**”, John-Willey& Sons, U.S.A., 1995

_Hopf, Richard H.- Litman, David J.- Pratsch, Lloyd W.- Ustad, Ida M.- Welch, Robert A.- Tychan, Terrence J.- Denett, Pauk A., **Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology**, Procurement Executives’s Association, (www.utdallas.edu/~pineres/Balanced%20Scorecard.pdf), Erişim Tarihi: 17.11.2005

_Hornsby, Donavan D. - Baxendale, Sidney; “Building A Balanced Scorecard For Entepreneurs”, **Journal Of Cost Management**, November/ December, 2001

_Kabadayı, Ebru Tümer; “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002/6, s 70, (http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_6/M00077.PDF#search), Erişim Tarihi: 12.06.2006

_Kaplan, Robert S. - Norton, David P; “Putting the Balanced Scorecard to Work”, **Harvard Business Review**, September-October, 1993

_Kaplan, Robert S. -Norton, David P.; “**The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**”, Harvard Business School Press, U.S.A., 1996a

_Kaplan, Robert S. - Norton, David P.; “Linking The Balanced Scorecard to Strategy”, **California Management Review**, Sayı 39, No1, Fall., 1996b

_Kaplan, Robert S. - Norton, David P.; “Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek”, Sistem Yayıncılık:207, Yönetim Dizisi, Üçüncü Basım, İstanbul, 2003

_Kaplan, Robert S.; “Add a Customer Profitability Metric to Your Balanced Scorecard," **Balanced Scorecard Report**, Vol. 7, No. 4, July-August 2005

_Kaya, Yusuf; “Marka Değerleme Metotları ve Bu metotların Kullanımında Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından Çıkabilecek Sorunlar, Yeterlilik Etüdü”, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, İstanbul 2002

_Kaygusuz, Sait Yüksel; “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, Issn: 1303-2860, (www.isguc.org/pdf/saitkaygusuz.pdf), Erişim Tarihi: 9.11.2005

_Keegan, Danel P.- Eiler, Robert G. -Jones, Charles R.; “Are Your Performance Measures Absolute?”, **Management Accounting**, Haziran 1989

_Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık 9. Baskı, 2003, İstanbul

_Kotler, Philip - Gary, Amstrong ,“Principles of Marketing”, Edition:4, New York 1989

_Lawrie, Gavin; “**Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment**”, 2GC Active Management, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, January 2001, (<http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122>), Erişim Tarihi: 17.11.2005

_Lawrie, Gavin-Cobbold, Ian (2GC Active Management), Strategic Alignment. Cascading the **Balanced Scorecard in a Multi-national Company (Balanced Scorecard Case Study- Crosshouse)**, 2GC Limited, albany House, market Street Maiden head, Berkshire SL6 8BE UK, December 2001, www.2gc.co.uk , 17.11.2005

_Lawri, Gavin- Cobbold, Ian; **Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic Performance Management Tool**, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, 2004, (www.2gc.co.uk, <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122>), Erişim Tarihi: 17.11.2005

_Malina, Mary A.- Selto, [Frank H.](#), University of Colorado at Boulder- University of Colorado at Boulder And University of Melbourne,); **Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study Of The Effectiveness Of The Balanced Scorecard**; Nisan 2001, (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=278939), Erişim Tarihi: 23.04.2005

_Marr, Bernard- Neely, Andy; “Automating Your Scorecard: Balanced Scorecard Software Report”, Gartner and Cranfield School of Management, **Business Review**

Publication, (<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads>)

, Erişim Tarihi: 17.11.2005

_Moore, Mark H.- Kaplan, Robert; **The Public Value Scorecard:A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations"**, The Hauser Center for Nonprofit Organizations The Kennedy School of Government Harvard University, Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper No. 18, 2003, (<http://ssrn.com/abstract=402880>),

Erişim Tarihi: 21.04.2005

_Norton, David P., “Balanced Scorecard: Managing Strategy is Managing Change”, **Harvard Business School Publishing**, Volume 4: Number 1, January- February 2002

_Örnek, Ali Şahin; **Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:3, 2000, İzmir; (<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>), Erişim Tarihi: 27.03.2005

_Özbirecikli, Mehmet- Ölçer, Ferit, Mustafa Kemal Üniversitesi,İ.İ.B.F; **Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard- BSC**, 2002(<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.html>), Erişim Tarihi: 27.03.2005

_Özkanlı, Özlem, “Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama”, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 1995

_Palmer, M., Performans Değerlendirmesi, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

_Prewitt, Edward, 360 Derece Feedback Yöntemi, Power/Harvard Business Review Eki., 1998

- _Rohm, Howard (Director, U.S. Foundation for Performance Measurement President, Howard Rohm Consultants, LLC), **Managing Private Sector Organizations with a Balanced Scorecard**, (www.netmain.com/usfpm/Downloads/BSC%20Managing3_Private.pdf), Erişim Tarihi: 25.12.2005
- _Smith, Malcolm; “New Tools for Management Accounting Putting Activity Based Costing and Non-Financial Indicators to Work”, Pitman Publishing, U.K.,1995
- _Őenol, Gökhan; İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş, (<http://www.isguc.org/pm.php>), Erişim Tarihi: 15.02.2006
- _Tatikonda, Lakshmi U. - Tatikonda, Rao J.; “We Need Dynamic Performance Measures”, **Management Accounting**, September, 1998
- _Üreten, Aykan - Ercan, Metin Kamil, “Firma Değerinin Tespiti ve Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara 2000
- _“Şirket Değerleme Yöntemleri”- (www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazsirketdegerleme.doc) , Erişim Tarihi: 29.12.2006

EKLER

EK 1: FR 927 Karne Revizyon İstek Formu

X İŞLETMESİ Alüminyum Tesisleri	KURUM <input type="checkbox"/>	
KARNE REVİZYON İSTEK FORMU	BÖLÜM <input type="checkbox"/>	
	BİRİM <input type="checkbox"/>	
	BİREY <input type="checkbox"/>	
	DİĞER <input type="checkbox"/>	
<u>REVİZYON İSTEĞİ :</u>		
<u>Revizyon Nedeni / Referansı :</u>		
TALEP EDEN :	BAĞLI OLD. YÖN / BŞK YRD /	KYS
İMZA :	BŞK	İMZA :
TARİH :	İMZA :	TARİH :
<u>AKSİYON PLANI :</u>		
<u>RED NEDENİ :</u>		
SORUMLU İMZA :		
<u>SONUÇ</u>		
KYS :		
TARİH :		
İMZA :		