

160830

T.C  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLEME ARACI OLARAK  
TOPLAM ( DENGELİ ) BAŞARI GÖSTERGESİ  
YÖNTEMİ ( BALANCED SCORECARD ) VE  
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Alparslan Ertuğ ERGÜL

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yonca Gürol

İSTANBUL, 2005

## İÇİNDEKİLER

### SAYFA

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Şekil Listesi..... | v   |
| Özet.....          | v1  |
| Abstract.....      | v11 |
| Giriş.....         | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLEME

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Performans Değerleme Kavramı.....                                    | 3  |
| 1.2. Bireysel Performans Kavramı.....                                     | 5  |
| 1.3. İşletme Performansı Kavramı.....                                     | 8  |
| 1.3.1. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçişte İnsana Bakış Açısı..... | 10 |
| 1.3.2. Yeni Ekonomi Kavramları.....                                       | 12 |
| 1.4. Bireysel Performans İle İşletme Performansı Arasındaki Farklar.....  | 16 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME PERFORMANSI VE ENTELEKTÜEL SERMAYE

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Entelektüel Sermaye.....                  | 19 |
| 2.1.1. İnsan Sermayesi.....                    | 22 |
| 2.1.2. Yapısal Sermaye.....                    | 23 |
| 2.1.3. Müşteri Sermayesi.....                  | 26 |
| 2.2. Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemleri..... | 28 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TOPLAM (DENGELİ) BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ ( BALANCED SCORECARD )

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi.....                                  | 30 |
| 3.2. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminin Ortaya Çıkışı.....                 | 35 |
| 3.3. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminin Boyutları ve Ölçüm Kriterleri..... | 39 |
| 3.3.1. Finansal Boyut.....  | 41 |
| 3.3.2. Müşteri Boyutu.....  | 44 |
| 3.3.3. Şirket İçi İşlemler Boyutu.....  | 45 |
| 3.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....   | 47 |
| 3.4. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi ve Performans Yönetimi.....           | 48 |
| 3.5. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminin Uygulanması.....                   | 51 |
| 3.5.1. Strateji Haritaları.....   | 57 |
| 3.5.2. Uygun Liderlik.....  | 60 |
| 3.6. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminin İşletmeye Katkıları.....           | 63 |
| 3.6.1. İşletmelerde Stratejik Geri Bildirim.....                                      | 63 |
| 3.6.2. İşletmelerde Stratejik Öğrenme.....  | 66 |
| 3.6.3. İşletmelerde Stratejilerin Uygulanması.....                                    | 67 |
| 3.6.4. İşletme Çıktıları.....   | 70 |
| 3.7. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminin Güçlü Yönleri.....                 | 72 |
| 3.7.1. Takım Performansını Ölçme.....   | 73 |
| 3.8. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminin Zayıf Yönleri.....                 | 74 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### TOPLAM (DENGELİ) BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ SIEMENS UYGULAMASI

|  |    |
|--|----|
| 4.1. Uygulamanın Amacı.....                          | 76 |
| 4.2. Uygulamanın Yöntemi.....                        | 77 |
| 4.3. Yöntemin Siemens'te Uygulanması.....            | 77 |
| 4.3.1. Yöntemin Siemens'te Kullanılma Nedenleri..... | 78 |
| 4.3.2. Hedefler ve Hedeflerin Değerlendirilmesi..... | 79 |
| 4.3.3. Yöntemin Uygulanması.....                     | 80 |
| 4.3.4. Yöntemin Kontrolü.....                        | 84 |
| 4.3.5. Uygulamanın Siemens'e Katkıları.....          | 85 |
| 4.3.6. Uygulamanın Değerlendirilmesi.....            | 86 |
| SONUÇ.....   | 88 |
| KAYNAKÇA.....  | 89 |

## ŒEKİL LİSTESİ

SAYFA

**Œekil 1:** Toplam (Dengeli) BaŒarı Göstergesi Yönteminin Dört Boyutu.....41



## ÖZET

Bu tez çalışmasında bir performans yönetim sistemi aracı olarak Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) ele alınmakta ve model içerdiği süreçlerle birlikte bir performans değerlendirme aracı olarak ortaya konulmaktadır. Yapılan bu çalışmada, öncelikle, bireysel ve işletme performans kavramı ile yeni ekonomi kavramları, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) sisteminin daha kolay anlaşılması için anlatılmaktadır. Daha sonra ise bir performans sistemi olarak Balanced Scorecard tanımlanmaktadır. Tezde performans kavramlarından sonraki bölümde ise Entelektüel Sermaye kavramı yer almaktadır. Bu sermaye türü işletmeler için stratejik önemi her geçen gün artan, maddi olmayan sermaye kavramlarını ifade etmektedir. Balanced Scorecard ise entelektüel sermayenin ölçülebilmesi için kullanılacak yöntemlerden biridir ve en iyi yöntem olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışmada bu sermaye ve hangi unsurlardan oluştuğu bir bölüm olarak incelenmektedir.

Değişen ekonomik çevre ve yeni global ekonominin kuralları işletmelere hızla değişimleri için baskı yapmaktadır. Bu nedenle işletmeler stratejilerini ve performans sistemlerini rekabetçi ortama karşı hazırlamak ve değiştirmek zorundadırlar. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi sistemi de bu sürece destek verebilecek nitelikte bir uygulamadır. Yöntemi açıklamak için dört perspektiften bahsedilmektedir. Bunlar, finansal, müşteriler, şirket içi işlemler ile öğrenme ve gelişme perspektifleridir. Sistem teoride ve uygulamada ulaşılmak istenilen stratejilerin ve maddi olmayan varlıkların değerlemesinde kullanılacak bir modeldir. Uygulama Siemens'te yöntemin uygulanmasını içermektedir.

Bu çalışmada, öncelikle, bireysel ve işletme performans kavramı ile yeni ekonomi kavramları Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi sisteminin daha kolay anlaşılması için anlatılmaktadır. Daha sonra ise bir performans sistemi olarak Balanced Scorecard tanımlanmaktadır.

## **ABSTRACT**

This thesis describes the Balance Scorecard as a tool of performance management system and analyzes it in details. This study first of all focuses on the concepts of personal and organizational performance, and of the new economy in order to demonstrate the balance scorecard system better. Then it describes the balance scorecard as a performance management system. The study describes intellectual capital in a section after analysis of performance concepts. The intellectual capital is used to measure and describe non-financial assets that are not reported or described in traditional financial statements, but that are of critical importance to the long-term success of an organization. The balance scorecard is - the best- one of methods that is used to measure the intellectual capital. Therefore this study also describes the intellectual capital and its components in a separate section.

The main idea of this thesis originates from the fact that companies have to quickly adjust themselves to rapidly changing economic environment and to the new rules of global economy. The companies therefore should improve their performance management systems to survive. The balance scorecard suggests that the organizations should be viewed from four perspectives. These are the the financial perspective, the customer perspective, the business process perspective, and the learning and growth perspective. Through the balanced scorecard, an organization can improve its processes to a large extent. The organizations need this system to compete with their rivalries, even though it is new one. This study investigates Siemens AG as a case study where the balance scorecard is employed as a performance appraisal tool.

This thesis describes the Balance Scorecard as a tool of performance management system and analyzes it in details.

## GİRİŞ

Çağdaş yönetim anlayışı ile birlikte işletmelerde stratejik yönetim ve performans yönetimi anlayışı değişmiş ve bu çok uzun bir çalışma sürecinde meydana gelmiştir. Modern işletme yönetimi anlayışı beraberinde yeni kavram ve uygulamalar getirmiştir.

Ekonomideki hızlı değişime paralel olarak değişen performans değerlendirme sistemlerinin önemi gün geçtikçe artmakta ve bu yeni sistemleri işletmeler her geçen gün daha fazla benimsemektedir.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) son yıllarda gelişen yeni yöntemlerden biridir. Esas olarak işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkilerin göstergelerini izleyerek, stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etme temeline dayanan bu yaklaşımın ortaya çıkması ile birlikte işletmelerde maddi olmayan varlıkların önemi ve değeri gün geçtikçe artmaktadır.

Bu çalışma, Performans Değerleme, İşletme Performansı ve Entelektüel Sermaye, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) ve Uygulama olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde performans değerlendirme ve buna bağlı olarak bireysel ve işletme performansı kavramları incelenmekte, bunların arasındaki farklar ortaya konmakta ve yeni ekonomi kavramlarının işletmeye katkıları irdelenerek bunların performans değerlendirme üzerindeki etkilerinden bahsedilmektedir. Ayrıca sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci üzerinde durularak işletmelerde ve genel ekonomide yaşanan gelişmeler üzerinde de durulmaktadır.

İkinci bölümde ise işletme performansı ile Entelektüel Sermaye arasındaki ilişki incelenmekte, Entelektüel Sermaye kavramı ve bunun alt kavramları olan insan

sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi açıklanmaktadır. Yine bu bölümde Entelektüel Sermaye ölçüm yöntemlerine değinilmekte, bu yöntemlerden Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminin, Entelektüel Sermaye değerlendirme için kullanılabilir bir yaklaşım olduğu üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde ise, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi incelenmekte, bu yöntemin boyutları ve ölçüm kriterleri açıklanmaktadır. Daha sonra söz konusu yöntemin uygulanmasında kullanılan araçlar ve bu yöntemin işletmeye katkıları incelenmektedir.

Tezin son kısmında ise uygulama bölümü yer almaktadır. Yöntemin uygulamasının yapıldığı şirket Siemens'tir. Siemens uygulaması için Siemens insan kaynakları yetkilisinden alınan bilgilerin yanında Siemens için hazırlanan, "Performans Değerlendirme ve Hedef Takip Sistemi, Balanced Scorecard Uygulaması" isimli kongre notlarından yararlanılmıştır. Yine buna ek olarak Siemens'in web adresinden Siemens ve performans yönetimi hakkında bilgi alınarak tüm kaynaklar birleştirilmiş ve çalışma tamamlanmıştır.

Bu çalışmada temel olarak Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) 'nin performansla ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmakta ve bu bir uygulama ile desteklenmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLEME

#### 1.1. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI

Her insan gerek gündelik yaşamında, gerekse çalışma hayatında işletme içerisindeki davranışlarını, yaptığı iş ve hareketleri düşünmekte ve kendini değerlendirmeye çalışmaktadır. Bunun sonucunda da, bazen de istem dışı olarak, eksiklerini gidermek ve hayatını daha iyi sürdürebilmek için kendini geliştirmeye başlamakta, davranışlarını düzenlemekte ve yetkinliklerini arttırmaya çalışarak daha iyi işler başarmak için yeni yöntemler araştırmaktadır.

İnsan doğumundan itibaren sürekli öğrenir, toplum içerisinde kendini tanımlar, kişiliği ve karakterini de ortaya koyarak davranış kalıpları meydana getirir. İnsan okul çağlarından itibaren sistemli bir şekilde öğrenmeye başlar ve bu öğrenme yaşamı boyunca devam eder.

İşletmeler de insanlar gibidir ve bir yaşam süreleri vardır; ayrıca canlı birer organizma gibidirler ve açık sistemlerdir. Bu sistemleri oluşturan en önemli unsur ise insandır. İşletmeyi oluşturan insanın, üretim faktörleri içinde en önemli unsur olması nedeniyle performans değerlemesinin en iyi bir biçimde yapılması gerekmektedir. Kısaca, kişilerin performansı işletmenin performansında temel unsur olacak, işletmenin varlığını sürdürmesinde en önemli etken olarak görülecektir.

Performans değerlendirme, işletmelerde çeşitli operasyonel, fonksiyonel ve stratejik kararların alınabilmesi için sık sık başvurulmuş bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı performans değerlendirme sürecinin süreklilik kazanmasına neden olmuştur. Genel olarak ise yapısal ve süreklilik arz eden değerlendirme çalışmalarının yanı sıra yapısal olmayan ve sistematik olarak yapılmayan değerlendirmeler de organizasyon yaşamı içinde sıklıkla karşılaşılan önemli bir unsurdur. Birlikte çalışan

ve/veya karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulunan kişiler sürekli olarak birbirlerini değerlendirirken bu gibi değerlemelerin sonuçları açıkça ifade edilmez<sup>1</sup>.

İnsanın var olduğu her yerde mutlaka duygular ve bireysellik olacak, bunlar da yöneticilerin ve astların değerlemesini dolayısıyla da genel işletme performans değerlemesini etkileyecektir. Ancak organizasyonun başarısı açısından performans değerlendirme yapılırken bilimselliği ve doğruluğu kanıtlanmış unsurların önemini ikinci plana atmamak gerekmektedir. Bilimselliği ve doğruluğu bilinen yöntemlerin kullanılması mümkün olduğunca objektif bir değerlemeye yol açacak ve işletmenin başarısında etkili bir unsur olacaktır.

Performans değerlemede temel unsurların önemi ve sayısı fazladır, bu nedenle tüm bu unsurları dikkate almak demek aslında performansı çok boyutlu olarak incelemeyi de beraberinde getirecektir. Bu da çok detaylı, stratejik ve dikkat gerektiren bir işin uzun zaman gerektirmesi demektir. Bu gerçeği göz önünde bulunduran bazı kuramcılar performans değerlemesi anlayışının yerine performans yönetimi kavramını getirmek istemişlerdir<sup>2</sup>.

Dünya ekonomisindeki gelişmeler nedeniyle işletmelerde yaşanan değişimler insan kaynakları fonksiyonunda da değişimlere yol açmıştır. Bunun sonucunda performans değerlendirme yaklaşımlarının da değişmesi kaçınılmazdır. Bu değişimle işletmeler; pazar paylarını, karlılıklarını, rekabet edebilme güçlerini ve daha sayabileceğimiz bir çok yanlarını geliştirmeyi amaçlamışlar ve yeni stratejiler belirlemişlerdir. İşletmelerin yeni performans sistemleri geliştirmeleri rekabetin de artmasına neden olmuş ve bunlar da sürekli gelişmeyi gerekli hale getirmiştir.

Performans değerlendirme beklenen sonuçlar ile varolan sonuçlar arasındaki farktır. Bu farkın pozitif yönde olması genel olarak performansın da pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, işletmeler içlerinde barındırdıkları tüm unsurların verimli çalışmasını isterler. Çünkü bu toplam işletme performansını etkilemektedir.

---

<sup>1</sup> Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276: İstanbul, 1998, s. 205.

<sup>2</sup> Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academy Plus Yayınevi: Ankara, 2002, ss. 135-136.

Özellikle hızla değişen dünya ekonomisinde yerel, çok uluslu veya uluslararası işletmeler ayakta kalabilmek, karlılıklarını ve verimliliklerini arttırabilmek için mutlaka iş süreçlerini yenilemeli ve bunlar arasındaki koordinasyonu da sağlamaya çalışmalıdırlar. Bunlar gerçekleştirildikten sonra performanslarının nasıl olduğuna bakan işletmeler, performansı nasıl en iyi ölçebileceklerine ve performanslarını nasıl geliştirebileceklerine dair çalışmalar içerisine girmelidirler. Sözü edilen tüm unsurların temelini oluşturan ise insan faktörüdür. Bu faktörün performansı işletme performansını doğrudan etkileyecektir. Buradan hareketle performans değerlendirme genel olarak işletme performansı değerlendirme ve bireysel performans değerlendirme olarak adlandırılabilir. Bu iki kavram aslında birbiriyle tamamen iç içedir ve birbirlerini sürekli etkilemektedirler.

## **1.2. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI**

Bireysel performans çalışanın yapmış olduğu işler sonucunda ortaya koyduğu sonuçları ifade eder, çalışandan beklenen performans ile çalışanın meydana getirdiği performans yani çıktılar arasındaki fark olumlu veya olumsuz bir sapmayı ifade eder. İşletme performansı ise insan faktörü de dahil olmak üzere tüm işletme içi ve dışı faktörlerin toplamını ifade etmektedir.

Bireysel performansı işletme performansından ayıran en büyük fark, işletme performansının bireysel performansta dahil olmak üzere işletmeyi etkileyen tüm faktörlerinin ayrı ayrı meydana getirdiği performanstan daha büyük çıktı sonuçları vermesidir. Bunun nedeni sinerji ve ayrı ayrı faktörlerin toplam performansının her birinin ayrı ayrı toplamından daha büyük olmasıdır. Bireysel performans da kişilerin diğer kişilerle olan etkileşmesinden dolayı gelişebilir. Hatta uyumun ve takım çalışmasının iyi olduğu bir ortamda meydana gelecek performansın sonuçları çok olumlu olabilir. Ancak burada ifade edilen işletme performansının daha karmaşık ve çeşitli unsurların etkisinde olduğudur. Bireysel performans ise bu unsurlar içinde en önemlisidir. Çünkü insan faktörü ve entelektüel sermaye günümüz gelişen işletmelerinde son derece önemli hale gelmiştir.

Bireysel performans esasen kişinin iş yaşamının her bölümünde önemli bir konudur ve sürekli devam eden bir süreci gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlemeye tabi tutulan ve performansına bakılan kişi işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. Bu da kişilerin iş yaşamları boyunca istikrarlı bir performans grafiği çizmelerinin ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. İşe alınırken kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri ile değerlendirilir<sup>3</sup>.

Kişi alım süreci boyunca sahip olduğu bu özelliklerini en iyi şekilde ortaya koyarak iyi bir performans gösterir ve bunun sonucunda işe alım kararı verilir ise performans gerektiren bir süreci başarıyla geçmiş olur. Kişi daha sonra iş başındaki performansına, hal ve tavırlarına kurum kültürüne uygunluğuna bakılarak değerlendirilir. Bu süreçte aynı zamanda birey de işletmeyi değerleyecek ve sonuçta organizasyon içerisindeki yeri belirlenecektir. Bu değerlemeler sürekli birbirini takip edecek, ödüller ve gelecekteki pozisyonu da bu çalışmalar sonucunda belirlenecektir.

Organizasyonda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başında A.B.D' de kamu hizmeti veren kurumlarda gözükmemektedir. Bu yıllarda kişilerin performanslarını ölçmek için yeni yöntemler geliştirilmeye çalışılmıştır. Daha sonra F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır. Taylor, iş ölçümlerini yaparken yeni kavramlar ortaya koymuş ve kişilerin performanslarını ölçmek için çeşitli uygulamalar yapmıştır<sup>4</sup>.

Performansın öneminin anlaşılması ya da daha açık bir anlatımla biçimsel olarak ölçülmesinin sanayi devriminden kısa bir zaman sonra başladığı ve zaman içerisinde değişimler yaşayarak günümüze kadar geldiği söylenebilir. Son yıllarda performans değerlendirme konusundaki en popüler yaklaşım 360 derece geri bildirim konusudur. Buradaki temel yaklaşım değerlendirmenin çalışma arkadaşları, yöneticiler, müşteriler

---

<sup>3</sup> Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s. 205.

<sup>4</sup> a.g.e., ss. 205-206.

gibi mümkün olan tüm kaynaklardan toplanması anlayışıdır. Ancak yine de bu süreç birincil amirin sorumluluğunda sürdürülmektedir.<sup>5</sup> Yine bu yaklaşımda çok yönlü değerlendirmenin bir unsuru da kişinin kendi kendisini değerlemesidir ki bu kişinin kendi performansını tam ve objektif olarak değerlendirmesini sağlamasa da diğer sonuçlarla karşılaştırarak hatalarını ve eksiklerini görmesine yardımcı olmaktadır.

İşletmeler ise işe aldıkları kişilerin performanslarının artarak devam etmesini ve dolayısıyla verimliliklerinin artmasını beklemektedirler. Bunun için de bireylerin yetkinliklerinin zaman içerisinde gelişmesi gerekmektedir. Oysa bireyler bunun için istekli olmayabilirler. Bu nedenle, işletmeler personellerine eğitimler vererek onların yetkinliklerini arttırmaya çalışırlar. Ayrıca işletmenin personeline bakış açısı, yönetim şekli, yükselme olanaklarının fazla olması ve çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmesi kişilerin kendilerini geliştirmesini ve yüksek performans kriterlerine ulaşmasını sağlayabilmektedir.

Bireyleri performans becerilerini geliştirmeye özendirmenin yolu kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki yakın ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamaya çalışmalarını sağlamaktır<sup>6</sup>. Böylece kişiler kendi amaçlarını gerçekleştirmenin en iyi yolunun işletme performansını arttırmak olduğunu görebilirler. Kişiler büyüyen bir organizasyonda kariyer basamaklarını daha kolay tırmanabilir, daha fazla maddi ve manevi imkanlara sahip olabilirler.

Bireylerin performansının doğru şekilde ölçülmesi ve aratarak devam etmesi için işletmenin misyon ve vizyonunun açıkça tanımlanmış ve bütün çalışanlar tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir. Sadece bu da yeterli değildir. Çünkü bunların uygulanması ve çalışanlar tarafından şirket içinde bir yaşam biçimine dönüştürülmesi gerekmektedir.

İşletmelerin meydana getirmiş oldukları performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumları ve geleceğe ilişkin gelişme

---

<sup>5</sup> Ergin, a.g.e., s. 137.

<sup>6</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Birinci Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 40.

potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bu çalışmalar neticesinde kişilerin işletme açısından kariyer planlarının yapılmasına çalışılır ve kişinin hangi pozisyonlar için aday olduğu belirlenir. Bu planlamalar aşağıdaki unsurları kapsayacaktır<sup>7</sup>

- Personel Planlama
- Ücret maaş Yönetimi
- Çalışanların eğitim geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- İşten ayrılma kararları

İşletmelerin performans değerlendirme sistemleri yoluyla kişileri değerlemesinin yanında kişilerin de kendi kariyer planları doğrultusunda performanslarını değerlendirmesi ve işletme performansı ile uyumlu hale getirmeye çalışması gerekmektedir.

Çalışanların performansı doğrudan işletmenin performansını etkileyeceğinden doğru performans yönetimi son derece önemlidir. Bu sağlandığı takdirde kişiler daha kolay motive olacak, performansları da artacaktır.

### **1.3. İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLEME KAVRAMI**

İşletmelerde performans değerlendirme daha çok sistematik olarak ele alınmaktadır. Çünkü performans değerlemeyi sistem haline getirmeyen işletmeler verimlilik ve etkililikten çok uzak kalacaktır. Ayrıca günümüzde değişen işletme yapıları da göz önüne alındığında açık bir sistem olan işletmelerin kendi içlerinde bir systemsizlik içinde yönetilmesi beklenemez. Bu nedenle işletmelerde performans değerlendirme denildiğinde performans değerlendirme sistemleri önce düşünülmelidir; ancak insan unsuru hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir.

Performans değerlemenin iki amacı vardır. Birincisi organizasyonun çalışanlara kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri beleme vermesini sağlar. İkincisi, çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve çalışanların katkısını

---

<sup>7</sup> Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s. 206.

sağlayan bir forum oluşturur. Performans değerlemesinin teknik yanlarının öne çıkarılmasının onu daha yararlı hale getirmeyeceği bilinmelidir. Performans değerlendirme sadece bir teknik değildir; insanların veriler temelinde diyalog içerisine girmesi gereken bir süreçtir. Bu sürecin iki taraf için de anlam taşıması zorunludur. Performans değerlemesi yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin cezalandırma veya uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir<sup>8</sup>.

İşletmelerde performans değerlemede esas olan, performans değerlemenin temeli olan unsurlar, vizyon ve misyonunun açıkça tanımlanmış olmasıdır. Bu unsurların işletmenin tamamı tarafından benimsenmiş olması işletmenin performansını olumlu olarak etkileyecektir.

Performans sistemleri kurulmasının temel nedeni yüksek performanslı organizasyonlar meydana getirmektir. Yüksek performans işletmelerin her düzeyinde gerçekleştirildiği zaman işletme rakiplerine göre farklılaşacak ve rekabet üstünlüğü elde etmiş olacaktır. Bir organizasyonun performans düzeyini belirleyen birbirine bağlı üç kavram vardır<sup>9</sup>.

- Yönetim ve uygulamaları
- İş Ortamı
- Dış çevre koşulları

Yönetim uygulamaları yöneticinin kontrol alanı içinde olan ve performansın planlanmasını, yönetilmesini ve değerlendirilmesini içeren süreçtir. Bu süreçte yöneticinin bilgisi, becerisi ve tutumu organizasyonun performans düzeyini, belirleyici rol oynar. İş ortamı yöneticinin etkileme alanı içinde olan ve çalışanların iş yerinde birlikte yaşadıkları ilişkileri ve deneyimlerinin tümüdür. Dış çevre koşulları ise yöneticinin kontrol edemediği ve etkileyemediği tüm değişkenleri ifade eder.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Margret Palmer ve Kenneth T Winters, **İnsan Kaynakları**, Birinci Baskı, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım: İstanbul, 1993, s. 66.

<sup>9</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 12.

<sup>10</sup> a.g.e., s. 12-13.

Yöneticilerin yetkinlikleri, işletmelerin performanslarının belirlenmesinde çok etkili olacağından, yöneticinin seçimi, eğitimi ve geleceğe yönelik kariyer planlarının çok iyi yapılması gerekir. İşletmeler yönetici adayı olarak işe aldıkları bireyleri de gelecekte doğru ve etkin karar alabilmeleri için doğru yönlendirmelidirler. Burada önemli olan bir diğer konu ise karar mekanizmasının işletme içine dağıtılarak iş süreçlerinin hızlandırılması ve işletmenin rakipleriyle rekabet edebilme avantajı kazanmasıdır.

Sonuç olarak işletme performansı çok farklı değişkenlerden etkilenmektedir ve bunların mümkün olabildiğince bilinmesi ve kontrol edilebilir hale getirilmesi önemlidir. Bu değişkenler göz önüne alınarak performans sistemlerinin işletmelere uyarlanması ve güncellenmesi hatta yeni sistemler geliştirilmesi günümüz şartlarında işletmeler için zorunluluk haline gelmiştir.

### **1.3.1. SANAYİ TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞTE İNSANA BAKIŞ AÇISI**

Ekonomide insan unsuruna yaklaşım zaman içerisinde değişmiş ve günümüzde farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Belirli bir yönetim düşüncesine ulaşıncaya kadar insana sadece üretimin bir parçası gözüyle bakılırken yeni yaklaşımlarda insan temel ve en önemli unsur olarak ele alınmaktadır.

Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi 19. Yüzyıl'ın sonlarından İkinci Dünya Savaşına, İkinci Dünya Savaşından günümüze kadar olmak üzere iki dönemde gerçekleşmiştir. İkinci dünya savaşına kadar bugün klasik olarak nitelendirilen yönetim ve örgüt teorisi oluşturulmuştur. İkinci dünya savaşından bu yana klasik yönetim ve örgüt teorisinde devrim şeklinde olmamakla beraber evrim niteliğinde değişme ve gelişmeler yaşanmıştır.<sup>11</sup> Bu gelişmelerde teknolojinin hızla ilerlemesinin rolü vardır. Teknoloji farklılaştıkça üretim araçları ve tüketim alışkanlıkları değişmekte, işletmeler de farklılaşmaktadır.

---

<sup>11</sup> Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 257: İstanbul, 1997, s. 12.

Bununla birlikte 1929 dünya ekonomik buhranından sonra John M. Keynes'in getirmiş olduğu talep yanlı yaklaşımda insana bakış açısı üretilen mamullere talep etmeleri açısından da değişmiştir. Bunun nedeni ekonomideki durgunluğu aşmaktır. Bu süreçte insanların çalışma şartları ve ücretlerinde iyileştirilmeye gidilerek performansları ve genel ekonomi içerisindeki satın alma payları arttırılmıştır.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetim kavramına geçiş açısından bakıldığında ise bunun çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabildiği görülmüştür. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personel ücreti, yan ödenekler, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktadır. Halbuki çağdaş anlayış insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullarla örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve daha sistematiktir<sup>12</sup>.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte yaşanan bu gelişmeler 1980'lerden sonra teknolojideki hızlı yeniliklere paralel olarak devam etmiştir. İşgücünün yapısı farklılaşmış, makine ve teknik ekipman sayısında artış olmuştur. Kişisel bilgisayarların yaygınlaşmasıyla birlikte yapılan işlerin nitelikleri ve boyutları da gelişmiş, çalışan insanlar da buna uyum sağlamışlardır. Teknolojik gelişmeler nitelikli iş gücüne ihtiyacı arttırmış ve daha iyi eğitim almış insanların çalışanlar içerisindeki sayısı artmıştır.

Bu dönemde işletmelerin çalışanlarına sağladıkları sosyal haklar da artmıştır. Bununla birlikte işe alımlarda daha seçici davranılmaya başlanmış ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi de sistemler kurularak yapılmaya başlanmıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra yeni performans sistemleri geliştirilerek verimlilik

---

<sup>12</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Ü. İ.İ.B.F., Volkan Matbaacılık: Ankara , Mart 1997, s. 9.

daha da arttırılmaya çalışılmıştır. Motivasyon daha önemli hale gelmiş, işletmelerde çalışanların beklentisi de artmaya başlamıştır.

### 1.3.2. YENİ EKONOMİ KAVRAMLARI

Günümüzde farklılaşan ekonomi kavramları işletmeler için yeni ufuklar açmış ve farklı sektörler meydana getirmiştir. Bununla birlikte ürün çeşitleri farklılaşmış, rakipler ve müşteriler ile ilgili süreçler değişmiş, ekonomide farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Bazen yeni ekonomi yerine dijital ekonomi, bilgi ekonomisi, internet ekonomisi veya şebeke (ağ) ekonomisi gibi kavramlar kullanılabilir. Yeni ekonomi kavramı genel olarak 1980'lerin ortasından başlayarak ekonomiyi ve ekonomik yaşamın hisseleri olan işletmelerin yapılanma ve işleyişlerini etkileyen kalitatif ve kantitatif nitelikteki değişimleri ifade etmektedir<sup>13</sup>.

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru değişen ekonomi ortamı ile birlikte ortaya çıkan bilgi çağı ile birlikte endüstriyel çağda geçerli olan kavramlardan birçoğu geçerliliğini yitirmiştir. Artık şirketlerin başarı ve rekabet gücü kazanmaları için sadece yeni teknolojiyi alıp mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde fiziksel değerler haline dönüştürmeleri, aktif ve pasiflerini mükemmel bir şekilde yönetmeyi başarmaları yeterli değildir. Ayrıca bilgi çağının hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerindeki etkisi, üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerindeki etkisine oranla daha devrimsel nitelikte olmuştur. Bunun nedeni ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların uzun yıllar boyunca rekabetten uzak olarak hayatlarını sürdürmeleri idi. Oysa bilgi çağına gelindiğinde rekabetin boyutları artmış, bu da daha fazla rekabete daha az alışık olan hizmet sektöründe daha devrimsel nitelikte etki meydana getirmiştir<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Yayınları: İstanbul, 2003, s.460

<sup>14</sup>Robert S.Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard – Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, İkinci Basım, çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık: İstanbul, 2003, s. 3.

Yeni ekonominin getirdiği belki de en büyük yapısal değişiklik, üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine değişmesi olmuştur. Bu nedenle günümüz işletmeleri müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.<sup>15</sup> Müşterilerin daha da güçlenmesi ürünlerin daha kaliteli olmasına, fiyat rekabetinin artmasına neden olmuş, böylece işletmeler yeni ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtım stratejileri belirlemek zorunda kalmışlardır.

Coğrafi sınırların pek bir şey ifade etmediği günümüz iş dünyasında işletmeler nakit sıkıntısına düşmemek, sorunların üstesinden rahatça gelerek yollarına devam edebilmek, çok daha güvenilir adımlar atmak; kısacası ayakta kalmak için işletme içi verilerin yanı sıra küresel iş dünyasını ve faaliyet alanlarıyla ilgili ölçülebilen/ölçülemeyen tüm (iç ve dış) çevre değişkenlerini dikkate almak ve analiz etmek zorundadırlar.<sup>16</sup> Bunun en büyük nedeni yeni ekonominin getirmiş olduğu hızlı değişim ve gelişmelerdir.

Bilgi çağının zorunlu kıldığı yeni iş ortamı: Global ölçekli, tedarikçisinden müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış fonksiyonel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır. O halde işletmeler sadece maddi varlıklarını değerlendirerek sağladıkları bilgiyi kısa dönemli taktiksel amaçlar için kullanmakla bir yere varamazlar. Farklı olmanın gerekliliğine inanan yeniliğe açık işletmeler; finansal ölçümler sonucu tespit ettikleri maddi kaynaklarının yanında maddi olmayan kaynaklarını/değerlerini de hesaba katmak zorundadırlar<sup>17</sup>.

Maddi olmayan kaynaklar işletmelerin ölçülebilir kaynaklarının dışında kalan kaynaklardır. Bu kaynakların klasik yönetim düşüncesinde yer almaması sadece maddi kaynakların ölçümüne dayalı bir sistemin gelişmesine neden olmuştur. Ancak yeni

<sup>15</sup> Mehmet Özbirecikli ve Ferit Ölçer, "Stareteji odaklı Performans Ölçüm Sistemi, Balanced Scorecard", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi: İstanbul, Kasım,2002, s. 37.

<sup>16</sup> Ali Şahin Örnek, Balanced Scorecard, Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>", Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E Dergisi, C.2, Sayı:3, 2000, (23.04.2005).

<sup>17</sup> Örnek, "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>".

ekonomi süreçlerinin ortaya çıkması maddi kaynaklar yanında maddi olmayan kaynakların da öneminin farkına varılmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler sonucunda entelektüel sermaye kavramı ortaya çıkmıştır.

Yeni ekonomi olarak adlandırılan faaliyetlerin ana özellikleri<sup>18</sup>:

-Bilgi meydana getirme, bilgiyi dağıtma ve paylaşmanın bu faaliyetlerin ana karakteri olması

-Yaygın bilgisayar kullanımı ve bilginin en son iletişim teknikleri ile dağıtımı

-Bilgiyi üreten insan kaynağının entelektüel sermaye olarak ele alınması ve değerlendirilmesi

-İşletme faaliyetleri içinde yoğun bir dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının yapılmasının varlığı

-İşletmeler arası stratejik birlikteliklerin ve şebeke organizasyonlarının ağırlıklı olarak kullanılması

-Takım bazında çalışma ve yönetimin ağır basması

-İşletmelerin fiziksel üretim ve imalat işlerinden çok hizmet işleri ile uğraşmaları

-Dijitalleşmenin hakim olması, bilginin bit'lerle taşınan dijital formda olması

-Üretici ve tüketici arasındaki interaktif ilişkiye imkan veren teknolojinin kullanılması

Yeni ekonomi kavramlarının ortaya çıkardığı yöntemlerden birisi de Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) 'dir. Bu kavram yeni ekonomi ile birlikte gelen maddi olmayan varlıkların ölçümü konusunda yeni bir bakış açısı meydana getirmiştir.

---

<sup>18</sup> Koçel, a.g.e., s. 461.

Kaplan ve Norton akademik çalışmalarında Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi konseptini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır:<sup>19</sup>

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi finansal performans göstergelerini göz önünde bulundurmaktadır. Fakat finansal göstergeler, geçmişle ilgilidir ve müşteri ilişkisi yönetiminin ve uzun vadeli kabiliyetlerin önemli olmadığı endüstri çağı firmaları için yeterlidir. Bu finansal göstergeler, bilgi çağı firmaları için yol gösterici nitelikte de olsa, müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, süreçleri, teknolojiyi ve yenilikçiliği merkeze alarak yatırım yapan ve değer yaratan bu tür firmalar için artık yeterli değildir.

Yeni ekonomi kavramları performans yönetimine bakış açısını da farklılaştırmaktadır.

Geleneksel işletme performans ölçümleri, maliyet ve muhasebe sistemlerine göre geliştirilmişlerdir. Sürekli gelişmekten daha çok maliyetlerin azaltılmasına odaklanmışlardır. Klasik işletme performans ölçümlerinde ölçüt olarak: etkinlik, karlılık gibi belirleyiciler kullanılır. Oysa bu ölçütler işletmelerin çevrelerini yeterince analiz edip uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri için yeterli değildir. Çünkü işletmelerin fiziki varlığı hissedilmeyen, hesap edilmesi zor olan: İşletme çalışanlarının kabiliyetleri, müşteri sadakati, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan önemli değerleri de vardır<sup>20</sup>.

İşletmeler performanslarını değerlendirirken ağırlıklı olarak finansal verilerine bakmaktaydılar. Oysa zaman geçtikçe sadece bu verilerin gelecekteki performansı arttırmak için yeterli bilgiyi vermediği görüldü. İşletmeler bu nedenle daha çok veri ve bilgiyi elde edebilecekleri yönetim ve performans sistemleri geliştirmeye başladılar. Bunlar da yeni ekonomi kavramlarının gelişmesine neden olmuştur.

Performans değerlendirme süreci teknolojinin hızlı gelişimi nedeniyle de farklı boyutlara taşınmış, yöneticiler astlarını astlar da birbirlerini şirket içi bilgisayar

---

<sup>19</sup> Stratejik ve Kurumsal Performans Yönetimi - Balanced Scorecard, "<http://www.pcis.com.tr/tr/services/balancedscorecard.shtml>", (23.04.2005).

<sup>20</sup> Örnek, "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>".

bağlantıları vasıtasıyla değerlemeye başlamışlardır. Bu da değerlendirme sürecini hızlandırmış, bilgilerin daha sağlıklı bir şekilde akmasına imkan tanımıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının hızlı ve sağlıklı bir şekilde geri bildirilmesi yeni hedeflerin daha kısa zamanda belirlenmesi ve bunlara ulaşılması için harekete geçilmesini sağlamaktadır.

Ekonomik yaşam her geçen zaman yeni kavramlar ortaya çıkarmaya başlamıştır. İşletme yöneticileri ve akademisyenler günümüz rekabet koşullarında yönetimin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Dikkat edildiğinde birçok işletmenin sadece karı düşünen performans ölçüm sistemlerini kullanması; kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yönlü ölçüm ve performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusu olmuştur. Bu tür problemler özellikle çıktılarının soyut özelliğinden dolayı performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmiştir<sup>21</sup>.

#### **1.4. BİREYSEL PERFORMANS İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ FARKLAR**

Bireysel performans ile işletme performansı arasındaki ilişki çok yönlüdür. Bunun en büyük nedeni ise işletmelerin en büyük sermayesinin insan sermayesi olmasıdır. Kullanılan teknolojiler ne denli gelişmiş, öz sermaye ne denli güçlü olursa olsun işletmeyi oluşturan insanların niteliği ve göstermiş oldukları performans her zaman önemlidir.

Bireysel performansta kişilerin yetkinlikleri, işletme koşulları, yöneticilerin tutumu ve yönetim uygulamaları önemlidir. Oysa işletme performansı düzeyinde bu performansın etkisine bakıldığında kişilerin toplam performansının her birinin teker teker oluşturduğu performansın çok daha üzerinde olduğu görülecektir. Bunun nedeni sinerji etkisidir ve performans sinerjisinin etkin olarak kullanılmasına bağlıdır. Ayrıca motivasyon sağlanması da temel unsurlardan biridir.

---

<sup>21</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 32.

Bireysel performans ile işletme performansını oluşturan unsurlar birbirinden farklıdır. Bireysel performansı oluşturan unsurlar üç tanedir. Yüksek performanslı bir organizasyonun ise on unsuru söz konusudur<sup>22</sup>:

Bireysel performansı oluşturan unsurlar:

- Odaklanma; çalışan ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik; çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır
- Adanma; çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır

Organizasyon performansını oluşturan unsurlar ise:

- İşin niteliğinin açık ve net olması; bunun için iş analizinin iyi yapılmış olması ve iş tanımlarının iyi belirlenmesi gerekmektedir.
- Yeteneklerin değerlendirilmesi; bilgi, beceri ve tutumların iyi değerlendirilip işletmeye olumlu katkı olarak değerlendirilmesi önemlidir.
- Başarı için amaçların değerlendirilmesi; işletme amaç ve hedeflerinin açık ve net olması, bunların zamana göre tekrara gözden geçirilerek başarı için değerlendirilmesi önemlidir.
- Takdir mekanizması; takdir mekanizmasının adil ve yeterli ödüllendirmeyi verebilecek nitelikte olması gerekmektedir.
- Stratejik kaynakların uyumlu olması; stratejik kaynaklar, stratejik performans kriterlerini etkiler.
- Çok kaynaktan geri bildirim; en uygun seviyede bilginin meydana geldiği geri bildirim önemlidir.
- İş yönetimi; iş yönetimi süreçleri stratejik olarak belirlenmelidir.
- Sürekli öğrenme; sürekli öğrenen organizasyonlar kendilerini sürekli yenilerler ve bu da organizasyonun performansını olumlu etkiler.

---

<sup>22</sup> Barutçugil, a.g.e., ss. 30-48.

- Takım olarak hazırlık; İşletmenin içersinde yer alan takımların iyi organize olmuş ve kendi içinde uyumlu olması gerekmektedir.

- Birey olarak hazırlık; bireyin kendi yetkinlikleri doğrultusunda motive olması ve kendini sürekli geliştirmeye istekli olması önemlidir.

İşletme performansının artırılması da bireysel performansı etkilemektedir. Yani bireysel performans işletme performansının etkilerken işletmenin performansı da bireyin performansını etkilemektedir. İki yönlü bakış açısıyla her iki performans farklı olarak ele alınıp geliştirilmeye çalışılarak toplamda daha iyi performans elde edilecektir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEME ARACI

#### OLARAK ENTELEKTÜEL SERMAYE

##### 2.1. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Entelektüel Sermaye, firmanın iş yapmasını sağlayan fonksiyonları toplamını ifade etmekte, bilançoda görülmeyen varlıkları, süreçleri kapsamakta ve firmanın pazar değerini oluşturan bir unsur olarak görülmektedir. Bazı düşünürlere göre ise Entelektüel Sermaye, entelektüel varlıkları ifade etmektedir. Bu varlıklar firma tarafından yasal koruma altına alınmış entelektüel mülkiyetler şeklinde de olabilir. Patentler, ticari sırlar, know-how ve ticari markalar firmanın entelektüel mülkiyetleri arasındadır. İşletme değeri veya muhasebe açısından ise Entelektüel Sermaye, bir işletmenin defter değeri ile bu değere ödenilmeye hazır olunan değer arasındaki fark şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım daha çok geleneksel muhasebede yer alan şerefiye kavramını yansıtmaktadır. Entelektüel Sermayenin oluşumu, yönetimi, işletme başarısındaki önemi ve bileşenleri açısından değerlendirilmesi durumunda geleneksel şerefiye tanımından daha geniş yapıya sahip olduğu görülmektedir<sup>23</sup>.

Entelektüel sermaye, işletmenin başarılı bir organizasyon olarak yaşamını devam ettirmesini mümkün kılan orijinal hareket tarzı belirlemede yeni ve sürekli değişen oluşumlara yanıt verebilmek için varlıkların dağılımını kolektif olarak yeniden düzenleme yeteneği olduğu kadar işletme üyelerinin hem çevre ile ilgili fırsatlardaki hem de tehlikedeki değişiklikleri anlama, analiz etme ve faaliyette bulunma yeteneğidir. Bilginin işletme için bir değere dönüştürülmesidir. Bu nedendir ki bir organizasyon fiziksel varlıkları toplamından daha büyüktür. Araştırmacılar ve

---

<sup>23</sup> Yonca Gürol, “İşletme Değerini Araştırmacı bir Unsur Olarak Entelektüel Sermaye Bileşenleri Yönetimi ve Ölçümü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi: İstanbul, C:33, Sayı: 2, s. 72.

yöneticiler yıllardır bir organizasyonun piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farklılığı açıklamak için kavramlar ve sözcükler bulmak için çaba göstermektedirler<sup>24</sup>.

Entelektüel sermaye kavramı ile ifade edilmek istenen sermaye daha esnek ve stratejik tanımlamaları gerektiren bir sermaye türüdür. Klasik ekonomide genellikle endüstriyel işletmeler için gerekli olan temel üretim faktörleri toprak, işgücü ve sermaye olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır. Bu yaklaşımda sermaye kavramı ile ifade edilmek istenilen finansal ve diğer ekonomik varlıklardır. Bilgi ekonomisinde ise entelektüel sermaye işletmenin sahip olduğu beyin gücünden kaynaklanan varlıklar olarak ele alınmakta ve yukarıda belirtilen üç temel üretim faktörüne ilave edilmektedir. Bu açıdan entelektüel sermaye günümüzde en az diğer temel üretim faktörleri kadar önemli bir üretim unsuru haline gelmiştir<sup>25</sup>.

Klasik ekonomi anlayışında toprak, işgücü ve sermaye olarak sayılan üretim faktörlerine girişim de eklenebilir. Çünkü girişim bu üç üretim faktörünün bir araya getirilip kullanılmasını sağlamanın yanında, istihdam meydana getiren, üretim artışını sağlayan, rekabetin artarak ürün ve hizmet kalitesinin, ürün ve hizmetin fiyatının üzerinde etki meydana getirebilen bir unsur olarak görülmektedir.

Uzun süre şerefiye fikri dünyada özellikle muhasebe dünyasında kısıtlı bir bakış açısıyla bakılan bir olayla ilgili idi. Ancak son zamanlarda piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farklılığı meydana getiren çeşitli maddi olmayan duran varlıklar belirlemeye ve analiz edilmeye başlanmıştır. Geleneksel muhasebe anlayışına göre entelektüel sermayenin karşılığı şerefiye olarak görülür. Ancak entelektüel sermaye sadece defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark değildir. Entelektüel sermaye görünmeyen değerlerden oluşmaktadır. Maddi olmayan varlıklar özellikle bilgi ekonomisinin temel konusu haline gelmiştir. Bu varlıkları şirketlerin bilanço ve gelir tablolarında görmek mümkün değildir. Ekonominin küreselleşmesi üretimde ayırt edici bir faktör olarak şirkete ait özel bilgilerin değerini arttırmıştır ve bu değişim ağlarının

---

<sup>24</sup> Ayten Çetin, "Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi", Doktora Tezi, Marmara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul, 2003, ss. 16-17.

<sup>25</sup> Metin Kamil Ercan, M. Başaran Öztürk, ve Kartal Demirgüneş, **Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi: Ankara, 2003, ss. 97-98.

ucuz bir şekilde elde edilmesini sağlamamıştır. Bu bağlamda şirketlere asıl rekabet avantajı sağlayan müşteri için değer meydana getiren rakiplerin sahip olmadığı, taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan entelektüel sermayedir<sup>26</sup>.

Entelektüel sermaye kara dönüştürülebilir bilgidir; ki bu bilgi işletmenin fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, genel bilgilerinin, bilgisayar programlarının, dizaynlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin, yenilik yapabilme kalitesinin ve yayınlarının bir bütünüdür<sup>27</sup>.

Entelektüel sermaye, işletmelerde performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilir. İşletmenin görünmeyen tüm değerleri performans değerlemek için ölçülmeye çalışılır. Zaten finansal değerler geçmiş yıllarla veya gelecek için bugün yapılan bütçelerle karşılaştırılarak değerlendirilir ve işletmenin bu açıdan performansı değerlendirilebilir; ancak bunun yanında entelektüel sermaye dediğimiz işletmenin işletmeye değer katan unsurlarının değerlendirilmesi de önemlidir. Bu değerleri ölçülebilir hale getirmek ya da bu değerler için performans kriterleri meydana getirmek entelektüel sermayenin ölçülebilmesi için gerekli ilk unsurlardır.

İşletmenin piyasa değeri, marka gücü ve piyasadaki genel imajı düşünüldüğünde bunların ve tüm maddi olmayan işletme unsurlarının toplamı eksiksiz olarak ölçülebilir ve bu işletmenin kaydi defter değerinden çıkarılsa oluşacak olan bu değer bize genel performansı, kaydi ve kaydi olmayan performansı gösterecek bu da entelektüel sermayeden işletmenin ne derece yararlandığını hangi değerleri içerisinde barındırdığını gösterecektir.

Entelektüel sermayenin unsurları söz konusudur. Bu unsurların sayısı çeşitli kaynaklara göre farklılık göstermektedir.

N. Bontis'e göre pek çok uzman bir örgütün entelektüel sermayesinin en iyi şekilde üç ana unsurdan oluştuğu konusunda görüş birliği içerisinde. Buna göre

---

<sup>26</sup>Çetin, a.g.e., ss. 16-17

<sup>27</sup> Murat Ertuğrul, Entelektüel Sermayenin Firma Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi, "[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=182](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=182)", Anadolu Üniversitesi, (23.04.2005)

entelektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal (örgütsel) sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç temel alt bileşenden oluşmaktadır. Söz konusu bileşenler dinamik karmaşık, bulanık ve özgün özelliklere sahip olduklarından incelenmeleri ve yönetilmeleri zor ve kapsamlı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır. O.E.C.D. ise entelektüel sermayeyi bir şirketin maddi olmayan duran varlıklarının iki kategorideki ekonomik değeri olarak tanımlamaktadır ve yapısal (örgütsel sermaye) ve insan sermayesi olmak üzere iki unsurdan oluştuğunu söylemektedir<sup>28</sup>.

Entelektüel sermayeyi meydana getiren unsurlar; insan sermayesi, rekabetçi sermaye, sosyal sermaye, tedarik kaynağı sermayesi, topluluk sermayesi, mevzuat sermayesi ve anlaşma sermayesi gibi çok farklı şekilde ele alınabilmektedir. Bu çeşitliliğin temel nedeni entelektüel sermayenin tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırmayı yapan bireylerin bakış açılarının ve yönelimlerinin farklılıklar göstermesidir<sup>29</sup>.

Sonuç olarak entelektüel sermaye tanımlamalarında ortak olan ve ana başlık olarak söyleyebileceğimiz temel üç unsur; insan sermayesi, yapısal (örgütsel) sermaye ve müşteri sermayesidir.

### **2.1.1 İNSAN SERMAYESİ**

İnsan sermayesi işletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve dolayısıyla kullandıkları bilgilerin yeteneklerin ve yenilikçi özelliklerinin bir arada toplanmış halidir. Bu sermaye türü ayrıca işletmenin sahip olduğu değerleri, işletme kültürünü ve felsefesini de içerisine alır. İşletme insan sermayesini sahiplenemez; çünkü bu sermaye işletme çalışanlarına aittir. İnsan sermayesi; doğal yetenek, eğitim ve deneyim sonucu kişinin sahip olduğu yenilikçi güçtür. İnsan sermayesi işletmelerde tek tek çalışanların sahip olduğunun toplamından daha fazladır; insan sermayesi organizasyonu çevreleyen kişisel ağlar ve bilgi kaynaklarıdır. Günümüzde bilgiye ve bilgili insan kaynaklarına sahip olan

---

<sup>28</sup> Çetin, a.g.e., ss. 22-23

<sup>29</sup> Ercan, Özgür ve Demirgüneş, a.g.e., s. 110

işletmelerin üretkenliğinin, karlılığının ve piyasa değerlerinin diğer işletmelerden yüksek olduğu gözlenmektedir<sup>30</sup>.

Daha geniş bir perspektiften bakarsak insan sermayesinin organizasyon üyelerinin sahip olduğu bilgi, deneyim, beceri ve benzeri vasıfların toplamından çok daha fazlasını ifade etmesi gerekir. İnsan sermayesi üst yönetim tarafından örgüt içerisinde yeniliğin gerçekleştirilmesi için desteklenmeli ve bu konuda elde edilen çıktılar ne kadar sıklıkta meydana geldiği de değerlendirilmelidir<sup>31</sup>.

İnsan sermayesi entelektüel sermaye bileşenleri içerisinde tanımlanması en zor sermaye türüdür. İnsan sermayesi işletme çalışanlarının sahip oldukları bilgilerin, yeteneklerin ve deneyimlerin değeri olup organizasyonel yenilik ve yenileme sürecinin temel kaynağını teşkil etmektedir<sup>32</sup>.

İnsan sermayesi Hudson tarafından genetik miras, eğitim, deneyim, hayat ve iş hakkındaki düşünce ve tavırlar olmak üzere dört faktörün birleşimi olarak tanımlanmıştır. İnsan sermayesi kavramı, bireysel örtülü bilgi ve organizasyon çalışanlarının ve yöneticilerinin deneyimi gibi konuları içine almaktadır. Entelektüel Sermayeyi oluşturan diğer önemli bir bileşen ise yapısal sermayedir. Yapısal sermaye ve insan sermayesi birbirlerini tamamlayan unsurlardır<sup>33</sup>.

### 2.1.2. YAPISAL SERMAYE

Yapısal sermaye, işletme çalışanlarının verimliliğini destekleyen donanım, yazılım, veri tabanları, organizasyonel yapı, patentler, markalar ve benzer şeylerdir; başka bir ifade ile işletme çalışanlarının mesailerini bırakıp evlerine gittiklerinde bürolarında bıraktıkları her şeydir. Yapısal sermaye aynı zamanda önemli müşteriler ile

---

<sup>30</sup> Çetin, a.g.e., ss. 22-23.

<sup>31</sup> Gürol, “İşletme Değerini Araştırmacı bir Unsur Olarak Entelektüel Sermaye Bileşenleri Yönetimi ve Ölçümü”, s. 78.

<sup>32</sup> Ercan, Özgür ve Demirgüneş, a.g.e., s. 110.

<sup>33</sup> Yonca Deniz Gürol, Toplam ( Dengeli ) Başarı Göstergesi ( Balanced Scorecard ) Yönetiminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, [http://64.233.183.104/search?q=cache:\\_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre / bildiriler/ 07-04.pdf+balanced+ scorecard&hl=tr&lr=lang\\_tr](http://64.233.183.104/search?q=cache:_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre / bildiriler/ 07-04.pdf+balanced+ scorecard&hl=tr&lr=lang_tr), ( 23.04.2005 ).

kurulan ilişkiler bağlamında ortaya çıkan müşteri sermayesini de beraberinde getirir. İnsan sermayesinin aksine yapısal sermaye işletme tarafından sahiplenilebilir ve dolayısıyla da işletmenin ticari yapısı içerisinde kullanılabilir<sup>34</sup>.

Brooking, yapısal sermayenin altı önemli bileşenden oluştuğunu ortaya koymuştur bu bileşenler altyapı varlıkları olarak adlandırılır<sup>35</sup>.

-Yönetim felsefesi: İşletmedeki liderlerin firmaları, çalışanları ve misyonları hakkında düşündüklerini kapsar.

-İşletme kültürü: Bir işletmenin işlerini nasıl yaptığıyla tarzı ve değeriyle ilgilidir. İşletme kültürü yönetim felsefesini yansıtmalı ve işletme hedefleri ile paralel olmalıdır.

-Yönetim süreçleri: İşletme felsefesini uygulamaya koyma mekanizmalarını kapsar. Örneğin kalite kontrol süreçlerini, bilgi yönetimi ile ilgili politikaları ve prosedürleri içerir.

-Bilgi teknolojisi sistemleri: Yönetim süreçlerinin uygulandığı sistemlerdir. Bu sistemler verimlilik, müşteri hizmetleri ve çalışanın tatminini ne derece iyileştirdiklerine göre değerlendirilir. Müşteri veri tabanları, müşteri izleme sistemi ve işletmede bilgiyi kullanılabilir hale getiren diğer yöntemleri de içerir.

-Ağ sistemleri: Bilgisayarların değeriyle ağ bağlantısı kurabilmesi dolayısıyla müşterilere tedarikçilere ve diğer veri tabanlarına erişim sağlayabilmesi ile ilgilidir. Ağ sistemlerinin değerlendirilmesi şirketlerin içsel ve dışsal ortamla ne kadar iyi iletişim kurabildiklerini gösterir.

-Finansal ilişkiler: Firmaların bankalar ve yatırımcılar arasında kurulan para çekme ve benzeri işlemleri ve çevreden gelen taleplere çabuk cevap verebilmekte, ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlayacak olumlu ilişkilerdir.

---

<sup>34</sup> Çetin, a.g.e., ss. 28-29.

<sup>35</sup> Gürol, "İşletme Değerini Araştırmacı Bir Unsur Olarak Entelektüel Sermaye Bileşenleri Yönetimi ve Ölçümü", s. 80.

Yapısal sermaye işletme içerisinde insan sermayesini destekleyen bütün unsurları içerisine almaktadır. Bu sermaye türü organizasyonun stratejilerini dahili işletim sistemlerini, veri tabanlarını, çalışanlara yardımcı olabilecek kolektif iş programlarını sistemlerini süreçleri ve bu çevrede kullanılabilir her türlü bilgiyi kapsamaktadır. Yapısal sermaye entelektüel sermayenin organizasyonel çerçevede ölçülmesine imkan sağlayan kritik bağlantısı olup kaynağı organizasyonun iç süreçleri içerisinde yer alan bilgilerdir. Bu sermaye türü yapısı itibarıyla etkinliğinin bir göstergesi olup ölçülmesi diğer entelektüel sermaye bileşenlerine oranla daha kolaydır<sup>36</sup>.

Yapısal sermayenin güçlü olması, insan sermayesinin de iyi olmasını gerektirir, çünkü bu sermayeyi yönetecek olan kişilerin yetkinliklerinin, felsefe ve bilgi birikimlerinin az olması, yapısal sermayenin etkin bir şekilde kullanılmaması anlamına gelecektir.

Yapısal sermayeyi oluşturan unsurların niteliğinin iyi olması işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilecek önemli bir unsur olarak görülebilir.

Yapısal sermaye, insan vücudunun en önemli parçası olan iskelet gibi, örgütün içerisinde diğer tüm organların bağlı olduğu ve bu organların ayakta durmasını ve daha iyi çalışmasını sağlayan ve onlara destek veren sistemleri içeren en can alıcı bölümdür. Bu sermayenin değeri, bir işletmenin insan sermayesini harekete geçirme ve kullanma yeteneğine ne derece sahip olduğuna da bağlıdır. Yapısal sermaye, insan sermayesini güçlendirme ve destek sağlama fonksiyonlarını yerine getirir. Brooking, yapısal sermayenin altı önemli bileşenden oluştuğunu vurgulamıştır. Bu bileşenler altyapı varlıkları olarak da adlandırılır: Yönetim Felsefesi, İşletme kültürü, Yönetim süreçleri, Bilgi teknolojisi sistemleri, Ağ Sistemleri, Finansal ilişkiler yapısal sermayeyi oluşturan önemli bileşenlerdir<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Ercan, Özgür ve Demirgüneş, a.g.e., s. 112.

<sup>37</sup> Gürol, "[http://64.233.183.104/search?q=cache: MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/ bildiriler](http://64.233.183.104/search?q=cache:MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler)".

### 2.1.3. MÜŞTERİ SERMAYESİ

Müşteri sermayesi, işletmenin dış çevre ile olan müşteri sadakati, firma öñü dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları içerir ve işletme için değer meydana getirebilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir. Entelektüel sermayenin bu türü dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, trendler ve rekabetçi yapı hakkında işletmenin sahip olduğu bilgidir oluşur<sup>38</sup>.

Müşteri sermayesi hem mevcut hem de gelecekte elde edilmesi beklenen gelirler üzerinde önemli etkilere sahip bir sermaye türüdür. İşletme ile müşterileri arasındaki ilişkilerden kaynaklanan müşteri sermayesi, müşteri ilişkilerinin değeri ve bu değerin işletmeye olan katkısı olarak ifade edilmektedir. Müşteri sermayesi müşteri varlığının artırılmasını destekleyen süreçleri, araçları ve teknikleri kapsamaktadır. Temel konusu pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerine yönelik bilgiler olan müşteri sermayesi işletmenin iç yapısına en uzak sermaye türü olmasından dolayı müşteri sermayesi geliştirilmesi ve artırılması en zor sermaye türüdür<sup>39</sup>.

Müşteri sermayesi, bir organizasyonun firma dışındaki maddi olmayan varlıklardan dolayı sahip olduğu potansiyeli göstermektedir. Bu maddi olmayan varlıklar, müşterilerle, tedarikçilerle, hükümetle ve ilgili endüstri kuruluşları ile ilişkileri içerir ve bu nedenle ilişki sermaye olarak da adlandırılır. Müşterileri olan her organizasyonun ilişki sermayesi vardır. Bir şirketin müşteri sermayesini ölçmek için öncelikle müşteri profili, yani mevcut müşterileri ve bu müşterilerin, rakiplerin müşterilerinden farkı ortaya konulmalıdır. Pazar payı yüzdesi, yıl boyunca kaybedilen müşteri sayısı, tatmin edilmiş müşteri sayısı, müşteri için katlanılan maliyetler, satışların yüzde kaçının yeni müşterilerle karşılandığı, müşteri sadakati ve sürekliliği, satış bağlantılarının satış sonuna oranı, müşteri ziyaretinde harcanan gün ve kazanılan müşteri sayısı da ölçümlenebilecek değerler arasındadır<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> Çetin, a.g.e., s. 31.

<sup>39</sup> Ercan, Özgür ve Demirgüneş, a.g.e., s. 112.

<sup>40</sup> Gürol, "[http://64.233.183.104/search?q=cache:\\_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler](http://64.233.183.104/search?q=cache:_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler)".

İşletmelerde performans değerlendirme aracı olarak entelektüel sermaye işletmelerin gerçek değerlerinin anlaşılabilmesini sağlar. Entelektüel sermayenin unsurları ayrı ayrı incelendiğinde her bir unsurun işletmenin stratejik yapısıyla ilgili olduğu görülür. Bu nedenle entelektüel sermaye stratejik işletme yönetimi için belirleyici ve önemli bir unsurdur. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) bize bu performansı ölçmede kullanılan temel unsurları ifade etmektedir.

Müşteri sermayesi, bir organizasyonun firma dışındaki maddi olmayan varlıklardan dolayı sahip olduğu potansiyeli gösterir. Bu maddi olmayan varlıklar müşteriler ile tedarikçilerle, hükümetle ve ilgili endüstri kuruluşları ile ilişkileri içerir ve bu nedenle ilişkisel sermaye olarak ta adlandırılır. İlişkisel sermaye, işletmeye katma değer meydana getirebilecek olan işletme dışı tüm taraf ve alanlarla ilgilidir. Müşterileri olan her organizasyonun ilişkisel sermayesi vardır. Hubert Saint-Onge bu sermayeyi organizasyonun unvan değeri, satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla ilişkilerinin değeri olarak tanımlamıştır. Bir şirketin değeri müşterileri ile ilişkilerinden doğan giderdir. Müşterileri ile ilişkileri içersinde şebekeleri yani firmanın iş partnerleri, markaları, müşterileri, dağıtım kanalları, iş birlikleri, sözleşmeleri ve siparişleri sayılabilir<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Gürol, “İşletme Değerini Araştırmacı bir Unsur Olarak Entelektüel Sermaye Bileşenleri Yönetimi ve Ölçümü”, s. 81.

## 2.2. ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Entelektüel sermayenin ölçümü için kullanılan birçok yöntem mevcuttur; ancak bunlardan başlıca olanlar altı tanedir ve aşağıda bunlar yer almaktadır:

- **Piyasa Değeri/Defter değeri yöntemi:** Entelektüel sermayenin en yaygın olarak bilinen göstergesi piyasa değerinin defter değerine oranıdır. Yani bir işletmenin aktiflerini finanse etmek için kullandığı özkaynaklarının hisse senedi başına düşen payı, o işletmenin hisse senetlerinin defter değerini göstermektedir. Bu yöntemin avantajı basitliğidir; ancak mevcut durumun karmaşıklığını çok fazla yansıtamamaktadır.

- **Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard):** Kaplan ve Norton'un anahtar özelliği dengelenmiş skor kartı firmanın stratejisini baz alan yeni ölçüm mimarisini vurgular, Kaplan ve Norton'un dengelenmiş sayı kartı, finansal perspektif; müşteri perspektifi; iç iş perspektifi ve öğrenme ve büyüme perspektifidir.

- **Knowcorp Yöntemi:** Kenstanfield bilgi varlığının ölçülmesinde objektif ve sübjektif olmak üzere iki temel yol önerir. Sübjektif ölçüler firmanın stratejisine bağlıdır ve yönetimce işlerin daha etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için kullanır. İkinci yol ise performansı objektif olarak tespit etmek ve stratejinin bağımsızlığıdır.

- **Tobin Q Yöntemi:** James Tobin'in geliştirdiği Tobin Q oranında faiz oranlarından bağımsız olarak işletmenin varlıklarının yerine koyma maliyetleri kullanılmaktadır. Bu yöntem piyasa değeri/defter değeri yöntemine çok benzemektedir. Ancak Tobin hesaplamada defter değeri yerine, yerine koyma maliyeti kullanmıştır. "Q" işletmenin borç ve özkaynaklarının piyasa değerinin, işletmenin mevcut varlıklarının yerine koyma maliyetine oranıdır.

- **Maddi Olmayan Varlık Göstergesi Yöntemi:** Karl Eric Sveiby maddi olmayan sermayenin ölçülmesindeki zorlukların üstesinden gelinebileceğine inanır. Somut olmayan bir model ile örgütün defter değerinin, maddi varlıklardan borçların çıkarılarak elde edilebileceğini öngörür. Sveiby böyle bir sistemin anahtar çözümünün tutarlı kavramasal bir iskelet olduğunu öne sürer. Fakat bunu yapabilmek için Sveiby

paranın insan gayretine vekil olarak kullanımını durdurmayı savunur. 500 yıllık muhasebe sistemi finansal olmayan bilgi akış sistemi ve yeni vekiller kullanılan maddi olmayan varlığa yol göstermek zorundadır.

- **Skandia AFS İş Araştırmacıları Yöntemi:** Skandia şirketi bilginin varlığı konusunda uygun gayreti gösteren büyük bir firmadır. Leif Edvinsson Skandia'nın dinamik ve bütünleştirici modelinin oluşturulmasındaki baş mimardır. Modeli beş ana dala odaklanmıştır: Finansal, müşteriler, süreç, yenile gelişme ve insan sermayesi. Bu yeni muhasebe bölümlenmesi şirketin temel değerlerine, görünen yapı ve bölümlerine, saklı dinamik faktörleri ölçerek ulaşır. Skandia'nın modeline göre Entelektüel Sermaye, insan unsurunun saklı faktörleri ve yapısal sermaye unsurlarının bir araya getirilmesinden oluşur.<sup>42</sup>

Bilginin yeni ekonomideki öneminin artması ile birlikte birçok yeni ölçme metotları da gündeme gelmiştir. Yeni ölçme modelleri arasında İnsan Kaynakları Muhasebesi ve Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) vb. bulunmaktadır. Bu yöntem, işletme içi mevcut performansı raporlama aracılığı ile ortaya koyan finansal ve finansal olmayan ölçümler arasında denge sağlayan bir yaklaşımdır. Aynı zamanda stratejik yönetim ve bu süreçte stratejik bilginin sağlanmasına da yeni bir yaklaşım getirmektedir<sup>43</sup>.

Entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerinden biri olan Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi etkin olarak ölçmeyi hedefler. Bu yöntemde finansal olmayan işletmeyi etkileyen unsurların ölçülmesi, ayrıca bu yapılırken finansal verilerin de ölçümünün yapılması ve tüm unsurların toplam şekilde ele alınarak sürecin geliştirilmeye çalıştırılması yöntemi etkin hale getirmektedir.

---

<sup>42</sup> Çetin, a.g.e., ss. 37-53.

<sup>43</sup> Gürol, "http://64.233.183.104/search?q=cache:\_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre /bildiriler".

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TOPLAM ( DENGELİ ) BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ ( BALANCED SCORECARD )

#### 3.1. TOPLAM ( DENGELİ ) BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ

Kaplan ve Norton finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi'ni şu şekilde tanımlamışlardır : Balanced Scorecard, örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur. Bu yöntem, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir<sup>44</sup>.

Stratejik yönetimde yeni bir yaklaşım olan Toplam (Dengeli) Başarı göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) 1990'ların başlarında Robert S. Kaplan (Harvard Yönetim Okulu) ve David Norton tarafından geliştirildi. Geçmişteki yönetim yaklaşımlarının belirli konularda zayıflık ve belirsizlik göstermesi nedeniyle ortaya

---

<sup>44</sup> Güllü Ordu, "Stratejik Yönetim Aracı Olarak Dengelenmiş Hedefler Tablosu ( Balanced Scorecard ) ve Farklı Sektörlerde Araştırmalar", Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul, 2004, s. 2.

konan bu sistem, sadece finansal perspektifi ölçen, böylece balans oluşturmaya çalışan şirketler için açık bir reçete sağlayan bir yaklaşımdır.<sup>45</sup>

Söz konusu yaklaşım, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri (değişkenleri) izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır.<sup>46</sup>

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi , kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde şirket stratejisine yansıtmayı amaçlamaktadır.<sup>47</sup>

Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi organizasyona bütünsel anlamda odaklaşmaya, iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik geri bildirim sağlamaya yönelik bir araçtır<sup>48</sup>.

Son yıllarda işletmeler fiziksel varlıklarının yanında maddi varlığı olmayan değerlerinin de farkına varmaya başladılar. Bilgi temelli olan bu değerleri ölçme zorluğu çeşitli teknikler yoluyla aşılmaya çalışılmaktadır. İşletmelerin stratejik düşüncelerini ve farklılık yaratmalarını sağlamak amacıyla uygulamaya çalıştıkları bu tekniklerden birisi Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemidir<sup>49</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi yaklaşımı kurumu bir bütün olarak ele almak, şirket vizyonunu stratejilere ve operasyonel iş hedeflerine dönüştürmek

---

<sup>45</sup> Paul Arveson, What Is The Balanced Scorecard, 1998. "<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>" (23.04.2005).

<sup>46</sup> Koçel, a.g.e., s. 454

<sup>47</sup> Balanced Scorecard, "[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm)" (23.04.2005).

<sup>48</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 31.

<sup>49</sup> Örnek, "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>".

amacıyla kullanılan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yöntemin yaklaşım amacı ölçümleme yapmak değil, stratejilerin uygulamaya alınmasıdır<sup>50</sup>.

Stratejilerin doğru bir biçimde uygulanması sonucu organizasyonda yer alan süreçler iyileşecek, yöntem organizasyonun sürekli kendini yenilemesine yardımcı olacaktır.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi yaklaşımı müşteriler, kalite, kar, insan Kaynakları, yenilik, esneklik ve öğrenme gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı bir performans ölçüm seti kullanmaktadır<sup>51</sup>.

Yöntemin geniş çaplı bir performans ölçüm sistemi kullanması, organizasyondaki performans ölçümünün daha iyi yapılarak, eksik ve hatalı iş süreçlerinin daha kolay ve doğru olarak bulunmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca şirketin stratejilerinin planlanmasında yardımcı olacak ve uzun dönemli hedeflerin başarılmasında katkı sağlayacaktır.

Ölçümünü yapamadığınız hiçbir şeyi yönetemezsiniz. Bu, Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen bir performans yönetimi yaklaşımı olan Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminin arkasında yatan felsefedir. Bu yöntem, günümüzdeki başarılı kuruluşların belkemiği haline gelmiştir<sup>52</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi , organizasyonların vizyon ve stratejilerini açıkça ifade etmelerini sağlayan ve bunları operasyonel düzeyde aksiyona dönüştüren bir yönetim sistemi (sadece bir ölçüm sistemi değil)'dir. Stratejik performansı ve sonuçları sürekli iyileştirmek için iş süreçleri ve süreç çıktıları hakkında sürekli bilgi sağlamaktadır<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) nedir, "<http://www.coretech.com.tr/projectsandsolutions/default.asp?prjcat=9&ner=2>" (23.04.2005).

<sup>51</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 31.

<sup>52</sup> Balanced Scorecard Analizi, "<http://www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalcozumler/yataycozumler/bi/scorecard.asp>" (23.04.2005).

<sup>53</sup> Stratejik ve Kurumsal Performans Yönetimi – Balanced Scorecard "<http://www.pcis.com.tr/tr/services/balancedscorecard.shtml>" (23.04.2005).

Finansal ölçümler tek başlarına yeterli göstergeler değillerdir. Bunlar organizasyonun bugünden bakarak, gelecekte nasıl finansal önlemler almaları gerektiğini göstermezler. Finansal verilerin yanında müşteri ilişkileri, farklılaştırılmış değer önermeleri, yenilik, kalite, çalışanların kapasiteleri, veri tabanları, enformasyon sistemleri ve organizasyonun işgücü gibi organizasyonun manevi aktiflerinden değerler oluşur. Geleneksel mali tablolar bu manevi aktifler tarafından yaratılan değerleri gösteremez. Bunun için Kaplan ve Norton performans ölçümleri için birbiri ile eşdeğerde öneme sahip dört perspektif belirlemiştir<sup>54</sup>:

- Finansal Perspektif
- Müşteri Perspektifi
- İç süreçler Perspektifi
- Çalışanlar Perspektifi

Toplam ( Dengeli ) Başarı Göstergesi Yöntemi: İşletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Nedir? "<http://www.coretech.com.tr/projectsandsolutions/default.asp?prjcat=9&nere=2>".

<sup>55</sup> Örnek, "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>".

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi'nin uygulanması için izlenecek sıra aşağıdaki gibidir:<sup>56</sup>

- Şirket vizyonu belirlenir.
- Hangi stratejilerin takip edileceği belirlenir.
- Her bir perspektif içinde hangi hedeflerin seçileceği planlanır.
- Her perspektifin ölçüm kriterleri belirlenir.
- Kurumsal Karne'nin nasıl değerlendirileceği belirlenir.
- Hedeflere ulaşmak için aksiyon planları çıkarılır.
- Sistemin takibi, güncelleme ve yönetimi gerçekleştirilir.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard)' ini yeni bir stratejik yönetim sisteminin mihenk taşı olarak kullanacak şirketlerde iki önemli görevin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlardan biri başarı göstergelerinin oluşturulması diğeri ise oluşturulan bu başarı göstergelerin kullanılmasıdır. Başarı göstergelerinin oluşturulması ve kullanılması görevlerinin birbirinden bağımsız olacağı düşünülemez. Yöneticiler önemli yönetim işlemlerinde başarı göstergelerini kullandıkça bu sistem hakkında daha geniş bilgi sahibi olmaya başlayacak dolayısıyla uygulama her geçen zaman daha iyi yapılmaya başlanacaktır. Zaman içerisinde hangi ölçülerin istenilen şekilde işlemediği hangi ölçülerde düzeltmeler yapılması gerektiği ve yeni ortaya çıkan stratejik başarı elde etmede gerekli olan ölçülerin başarı göstergelerine dahil edilmesi gibi hususları dikkate alacaktır.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Nedir? "<http://www.coretech.com.tr/projectsandsolutions/default.asp?prjcat=9&nere=2>".

<sup>57</sup> Kaplan ve Norton, a.g.e., s. 55.

### 3.2. TOPLAM (DENGELİ) BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yaklaşımı'nın ortaya çıkışı diğer stratejik işletme yöntemleri gibi stratejik yönetime yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu yöntem işletmelerin yalnızca finansal işlemlerinin sonuçlarının kontrol edilmesinin yeterli olmadığı görüşü ile ortaya çıkmış ve zamanla çeşitli işletmelerde uygulanmıştır.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) 1990'ların başında Robert Kaplan ve David Norton tarafından yeni bir stratejik yönetim yaklaşımı olarak ortaya atıldı. Önceki yönetim kavramlarının zayıflığına ve tek boyutluluğuna karşın, bu yöntem, şirketlerin performans göstergesi olarak yoğunlukla kullanılan finansal perspektifini dengelemek için başka hangi boyutları ölçümlemesi gerektiğini açık bir şekilde ortaya koydu.<sup>58</sup>

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yaklaşımı'nın tarihçesine kısaca bakıldığında, 1990 yılında David Norton ve Robert Kaplan tarafından gerçekleştirilen, bir yıl süren ve bir çok şirketi kapsayan "Measuring Performans in the Organizations of Future" (Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü) adlı araştırmaya dayanmakta olduğunu görülür. Bu çalışmanın temelinde, ağırlıklı olarak finansal muhasebe ölçümlerine dayanan performans ölçüm yöntemlerinin artık eskidiği ve geçerliliğini yitirdiği fikri yatmaktadır. Araştırmaya katılanlar, özet finansal ölçülere ağırlık verilmesinin, organizasyonların gelecekteki ekonomik değerleri meydana getirilmesini engellediğine inanmaktadır. Projenin başlangıcında, yenilikçi performans ölçüm sistemleri uygulamalarının örnekleri incelenmiştir.<sup>59</sup>

Yenilikçi performans ölçüm sistemleri uygulamalarından biri olan Analog Divices örneği, sürekli gelişen faaliyetlerde kaydedilen ilerleme oranının ölçülmesi yaklaşımını tanımlamıştır. Aynı zamanda Analog Divices' da yeni geliştirilen ve bazı geliştirilen finansal ölçülerin yanı sıra malların müşteriye teslim süresi, üretim işlemlerinin kalitesi,

<sup>58</sup> Stratejik ve Kurumsal Performans Yönetimi, "<http://www.pcis.com.tr/tr/services/balancedscorecard.shtm1>".

<sup>59</sup> Ordu, a.g.e., s. 5.

ve tamamlanma süresi, yeni ürün geliştirme işlemlerinin verimliliği ile ilgili performans ölçülerine de yer verilen “Scorecard” in nasıl kullanıldığı görülmüştür. Çalışmalarda, başlangıçta verimlilik ve kalite ölçümleri ve yeni prim sistemleri de dahil olmak üzere pek çok farklı fikir tartışılmış fakat sonuçta tartışmaya katılanların tümü Scorecard’ ın çok boyutlu yaklaşımının ihtiyaçlara en iyi cevap verecek yöntem olduğuna karar vermişlerdir. Çalışma grubunda yapılan tartışmalar sonucunda Scorecard kapsamı genişleyerek finansal boyut, müşteri boyutu, iç işlemler boyutu, yenileme ve öğrenme boyutu şeklinde belirlenen dört ana boyut etrafında yapılan ve “Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yaklaşımı (Balanced Scorecard)” adı verilen bir sistem geliştirilmiştir.<sup>60</sup>

İşletme yönetiminde “kontrol” yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak önemli bir rol oynamaktadır. Kontrol işinin esası bilindiği üzere, planlama safhasındaki belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını tespit ve varsa sapmaları belirlemektir. Daha sonra bu saptamaların yorumu ile yeni planlar yapılacaktır. Kaplan ve Norton klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek ulaşılan sonuçları irdelediğini fark etmişlerdir. Oysa organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için en azından iki husus üzerinde durulmalıdır; bunlardan birincisi sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil, fakat işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerin ve kontrol işinde kullanılması gerekir. Böylece daha “dengeli” veya işletmenin “toplam” durumunu gösteren bir tablo elde edilecektir. İkincisi ise işletmelerin performansını veya başarısını gösteren göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki kurulmalıdır. Başka bir deyişle her strateji, uygulamanın başarısını gösteren belirli “performans göstergeleri” ne bağlanmalıdır. Böylece stratejilerin uygulamaya aktarılması ve uygulamanın izlenmesi daha anlamlı olacaktır.<sup>61</sup>

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yaklaşımı, kalite güvence, toplam kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, aktivite bazlı maliyet, entegre tedarik zinciri, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi akımlardan beslenerek, 1990’lı

---

<sup>60</sup> a.g.e., s. 5.

<sup>61</sup> Koçel, a.g.e., s. 455.

yıllarda ortaya çıkan ve kaynaklarından daha radikal görüşlere sahip stratejik bir yönetim anlayışıdır.<sup>62</sup>

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi geleneksel performansın ölçüm sistemini kullanan işletmelerin karşılaştıkları bu tür problemlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir performans ölçüm yöntemidir.<sup>63</sup>

Günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton, uçağıın birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağından hareketle belirli göstergeler geliştirmişlerdir. On iki şirket üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturduğu performans kriterlerini aşağıdaki dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgemişlerdir<sup>64</sup>:

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri bakış açısı),
- Nerede üstün olmalıyız? (içsel bakış açısı),
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (yenilik ve öğrenme bakış açısı),
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal bakış açısı)

Yeni Ekonomi Kavramları açısından Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yaklaşımı incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşıldığı görülecektir<sup>65</sup>.

- Bugüne kadar kitlesel üretim tarzının getirdiğı bir zorunluluk olarak, ürün tasarım ve geliştirme işlemleri için performans ölçüleri geliştirilmeye önem verilmemiştir.

- Bugüne kadarki stratejilere yeterli kaynak ve geribildirim desteğı, takım ve bireylerin hedefleriyle ilişkilendirilme yeteneğı sağlanamadığı için, stratejiler eyleme

<sup>62</sup> Balanced Scorecard, "[http://www.danismend.com/konular/stratejijon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejijon/balanced_scorecarda_giris.htm)".

<sup>63</sup> Özbirecikli ve Ölçer, ag.m., s. 32.

<sup>64</sup> Örnek, "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>".

<sup>65</sup> Balanced Scorecard, "[http://www.danismend.com/konular/stratejijon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejijon/balanced_scorecarda_giris.htm)".

dönüştürülememiştir. Takımların ve bireylerin çalışmaları, özel ve stratejiden kopuk olarak, üst düzey yöneticilerin dikkatini çekmeye yönelik bir şekilde gerçekleşmiştir.

- Bugüne kadar aslında birer araç olmalarına rağmen, yanlış bir tutumla giderek amaç olarak görülmeye başlanan kalite artırma, operasyon sürelerinde iyileştirme, teslim sürelerinde kısaltma gibi çalışmalar performansın artmasına yol açarlar, ancak daha iyi finansal sonuçları garantilemezler.

- Bugüne kadar işletme stratejisi kapsamında büyüme sağlayan konulardan ziyade, maliyet düşüren ve verimlilik artıran konular önem kazanmıştır.

- Bugüne kadar tek bir coğrafi sınır içerisinde, bir kaç müşteri ve tedarikçiyle ve kendi içine kapalı (izole) bir şekilde çalışan şirketler, dar alanlarda giderek artan uzmanlıklar elde etmişlerdir. Sonuçta, şirketin iç yönetim (departmanların) matriks sorumluluklar içinde işleri sahiplenmemesi) sorunları, artan rekabet, genişleyen ticari sınırlar, yaşam süresi azalan ürünler dolayısı ile ar-ge bütçelerinin giderek büyümesi, müşteri ve tedarikçiden gelen dış baskılar kapıya dayanmıştır.

- Bugüne kadarki organizasyon yapılarında mavi yakalılarının önerilerine yeterince önem verilmemiştir. Öte yandan ölçüm sistemleri şirketlerin stratejik faaliyetlerini değil, sapma raporları bazında ayrı ayrı departmanlarının performanslarını ölçmeye yöneliktir.

- Bugüne kadarki organizasyon yapılarında, üst düzey yöneticiler arasında stratejik hedefler konusunda görüş birliği sağlanmasına çok önem verilmemiştir.

- Değişim hızının ve kaos ortamının giderek arttığı bugünkü ortamda, sadece geçmişte gerçekleşen olaylara dayalı finansal ölçüler yetersiz kalmaktadır. Yine de gerekliliği yadsınmayan bu ölçülerin daha geniş (stratejik boyutlarda: finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme boyutları) bir kullanım alanı olmasına rağmen, çoğu yerde ve sadece değişik bir taktik geliştirmek için destek bilgi sağlamak ve kısa dönemli operasyonları kontrol edebilmek amacıyla kullanılmaktadır.

### 3.3. TOPLAM DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN BOYUTLARI VE ÖLÇÜM KRİTERLERİ

Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) direkt olarak şirketlerin stratejileri ile ilgilidir. Bu nedenle bu yöntemin boyutları ve ölçüm kriterleri strateji odaklıdır. Performans açısından ise stratejik yönetim uygulamaları ne denli iyi yapılırsa şirketin performansı o denli iyi olmaktadır.

Organizasyonlarda strateji belirleme ve stratejik planlama özellikle günümüz koşullarında önemini daha da arttırmış bulunmaktadır. Konunun bu önemi nedeniyle “stratejik yönetim” işletme yönetiminin bir konusu olarak sürekli gelişmektedir. Stratejiler işletmelerin dış ve iç çevre koşullarına bağlı olarak ve kendi misyon ve vizyon anlayışları doğrultusunda işletme kaynaklarının hangi alanlara ve hangi amaçlar için tahsis edileceğini gösteren temel tercihlerini ifade etmektedir. Bu stratejiler daha sonra organizasyonun değişik alanlarında değişik amaçlara çevrilecek; çeşitli taktik kararlar ve politikalarla uygulamaya aktarılacaktır. Strateji uygulamaları iletişim, bilgi ve sistemleri, organizasyon, önderlik, motivasyon, çatışma yönetimi, değişim, bütçeleme, sistem ve prosedürler gibi çeşitli konuları içeren faaliyetler topluluğudur<sup>66</sup>.

Stratejilerin uygulanması ve başarıya ulaşması yöneticilerin ve dolayısıyla uygulamanın performansına bağlıdır. Süreç içerisinde yer alan bütün unsurların iyi yönetilmesi, doğru ve zamanında uygulanması sürecin başarısını yani performansını arttırarak işletmenin performansının direkt olarak artmasına neden olacaktır.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yaklaşımı'nın boyutları sürecin stratejik olması ve direkt performans üzerinde etkili olması nedeniyle son derece önemli kriterler içermektedir. Bu kriterlerin uygulamadaki başarısı her bir boyutun ve tüm boyutların toplam başarısını bu da dolayısıyla uygulamanın başarısını etkileyecektir. Uygulamanın başarısı da stratejinin başarısını bu da işletmenin performansını etkileyecektir.

---

<sup>66</sup> Koçel, a.g.e., s. 455

Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yaklaşımı işletmenin performans ölçüm sistemine bir yenilik getirmekte ve bir organizasyonda çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım genel olarak stratejik ölçümleri aşağıdakilere göre gruplandırılır<sup>67</sup>.

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

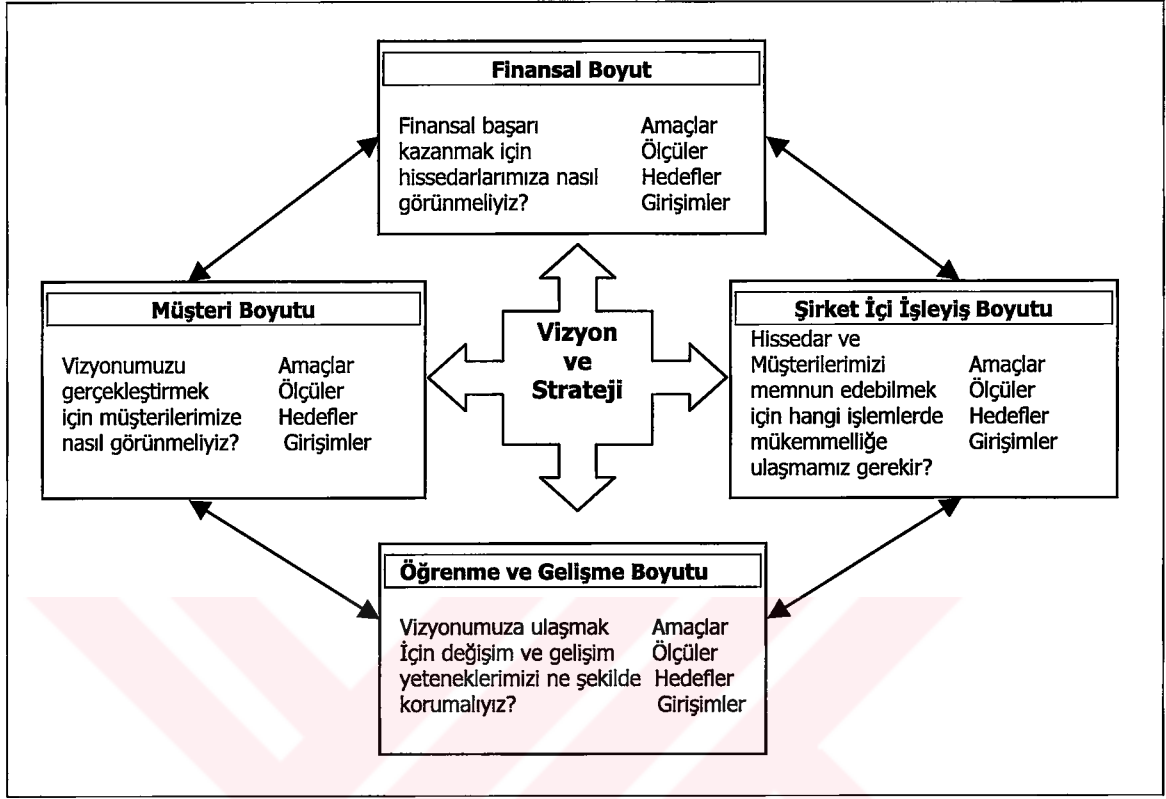
- **Finansal veya finansal olmayan ölçütler :** Geçmiş yıllarda performans ölçümlerinde çoğunlukla sermaye karlılığı, kar marjı gibi finansal ölçütler kullanılmaktaydı. İşletmeler, finansal performans ölçümüne yardımcı olmak için bazı sistemler geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemler, önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans ölçümünü gerçekleştirememiştir.

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

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi'nin dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlemler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmıştır.

---

<sup>67</sup> Ordu, a.g.e., ss. 9-10



Şekil 1 :Balanced Scorecard' ın Dört Boyutu

**Kaynak:** Güllü Ordu, "Stratejik Yönetim Aracı Olarak Dengelenmiş Hedefler Tablosu (Balanced Scorecard) ve Farklı Sektörlerde Araştırmalar", Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul, 2004, s. 4

### 3.3.1. FİNANSAL BOYUT

Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilir ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olduğu için Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi finansal boyutu olduğu şekilde muhafaza eder. Finansal performans ölçüleri bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal amaçlar genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma

değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgilidir. Alternatif finansal amaçlar ise satışlarda hızlı bir artış sağlamak ve nakit akışı meydana getirmek olabilir<sup>68</sup>.

Finansal boyutun tüm şirketlerde olduğu gibi muhafaza edilmesi bu yöntemin klasik anlayışlarla da örtüşmesini göstermekle birlikte, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yaklaşımı, şirket içerisindeki farklı birimleri kendi finansal hedefleri ile şirketin ana finansman hedefleriyle uyumlu olmaya yöneltmelidir. Ayrıca finansal amaçlar da performansı arttıracak ve geri bildirim kolayca sağlayarak bilgilerin stratejiye dönüşmesini temin edecek şekilde olmalıdır.

Finansal nitelikli göstergeler strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenler ile ilgilidir. Bu göstergeler işletmelerin hissedarlara veya sahiplere nasıl görüldüğünü gösterir.<sup>69</sup>

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yaklaşımı'nın finansal boyutu uygulanan stratejinin faaliyet sonuçlarını iyileştirip iyileştirmediğini gösterir. Eğer uygulanan stratejiler sonucu faaliyet sonucu iyileşiyorsa yani karlılık artıyorsa finansal amaçlar için yöntemin finansal stratejisi doğru kullanılıyor demektir. Bununla birlikte sadece karlılığın artması değil elde edilen gelirin ve verimlilik düzeyinin de yükseltilmesi gerekir. Yani karlılık artarken verimlilik artışından dolayı artmış olabilir; ama istenilen verimlilik artışı ve sağlanan maliyet düşüşleri ile artan karlılığın aynı zamanda gelir artışı ile arttırılarak mümkün olan ve tüm stratejilere uygun bir karlılık noktasının yakalanmasıdır.

Bir işletme yaşam sürecinin değişik dönemlerinde birbirinden çok farklı finansal amaçlara sahip olabilir. İşletme stratejisi teorisinde, pazar payını artırma aşamasından konsolidasyon, pazarı terk etme ve tasfiye aşamalarına kadar bir şirketin takip

---

<sup>68</sup> Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s. 33.

<sup>69</sup> Koçel, a.g.e., s. 456.

edebileceği birkaç değişik strateji önerilmektedir. Stratejik aşamalar ise üç ana kalemde özetlenebilir<sup>70</sup>.

- Büyüme
- Sürdürme
- Hasat

Yaşam süreçlerinin farklı aşamalarında bulunan şirketlerin finansal amaçları da birbirinden farklıdır. Dengelenmiş Skor Tablosu işletmelerin yaşam sürecine uygun düşen finansal ölçütleri saptamasına yardımcı olacak bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>71</sup>

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminde finansal boyuta yaklaşım daha stratejik ve kapsamlıdır, ayrıca yöntem diğer boyutları ile bunu destekleyerek işletmelerin bunlara da yoğunlaşmalarına neden olurlar. Böylece işletmeler stratejilerini daha kolay ve iyi bir biçimde belirleyebilirler.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemine göre bir şirket büyüme, büyümeyi sürdürme, sonuçları alma gibi yaşamsal evrelerde birbirinden farklı finansal amaçlara sahip olabilir. Ayrıca bu evrelerin süresi ve hiyerarşisi de değişebilir. Tüm bunlar göz önüne alınarak finansal ölçüler geliştirilmelidir: bu ölçüler, işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, maliyetin düşürülmesi gibi ölçülerdir<sup>72</sup>.

Scorecard uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşabilmek için uygulanacak bir dizi finansal işlemler, müşteriler ve şirket içi yöntemler ve son olarak ta şirket çalışanları ve sitemleri tanımlayacak şirketin stratejisinin tüm hikayesini anlatmalıdır<sup>73</sup>.

---

<sup>70</sup> Özgür Akman, “Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu ( Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait Bir Örnek Olay”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 50.

<sup>71</sup> Akman, a.g.e., s. 50.

<sup>72</sup> Balanced Scorecard, “[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm)”

<sup>73</sup> Ordu, a.g.e., s. 11.

### 3.3.2. MÜŞTERİ BOYUTU

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yaklaşımı'nın müşteri ile ilgili bölümünde yöneticiler, şirketin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde şirketin göstereceği performansın ölçülerini tanımlar<sup>74</sup>.

İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları işletmelerin rakiplerinden farklı olarak hedef müşterilerini gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte müşteri değerlemeleri işletmelerin müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlar<sup>75</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yaklaşımı'nın müşteri boyutuna bakış açısında başarı göstergesini uygulayacak olan yöneticiler şirketin rekabet içinde olacağı pazar kesimlerini ve burada şirketin göstereceği performans kriterlerini tanımlarlar. Bu boyutlar seçilirken geçmişte uygulanmış ve başarıya ulaşmış kriterlerin ölçümleri göz önüne alınır ve sisteme dahil edilir, böylece sürecin daha etkin olması sağlanmış olur. Burada yer alan temel sonuç ölçümleri, müşteri tatmini, müşterinin muhafaza edilmesi, yeni müşteri kazanma, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konulardaki ölçümleri içine alır. Müşteri boyutunun kapsayacağı alan müşterilere sunulacak artı değerleri, müşteri kesiminde olan özel etmenleri, müşteri sadakati gibi faktörleri de kapsayacaktır<sup>76</sup>.

İşletmeler müşterilerin kendilerini rakiplerinden farklı bir şekilde değerlemelerini sağlamak için faaliyet mükemmelliği meydana getirmeye çalışırlar. İşletmeler bu stratejileri kullanarak hangi gelir düzeyinde ve türde bir müşteri kitlesini hedef alacakları konusunda bilgi sahibi olurlar<sup>77</sup>.

---

<sup>74</sup> Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s.81.

<sup>75</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 37.

<sup>76</sup> Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s. 34.

<sup>77</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 37.

Hiyerarşide ikinci sırada bulunan bu boyutun amacı, finansal hedeflerin gerçekleşmesidir. Ölçüler olarak müşteri tatmini, yeni müşteri kazanma, müşteri talep adedi vb. alınabilir<sup>78</sup>.

Faaliyet mükemmelliği stratejisini uygulayan işletmeler, fiyatlandırma, mamul kalitesi, mamul seçimi ve zamanında teslim konularında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Müşteriler ile iyi ilişkiler geliştirme stratejisini uygulayan bir işletmenin ilişkilerinin kalitesini artırması için her bir müşteriye sunduğu mamul ve hizmetin o müşterinin özelliklerine uygun yani kişiye özel olması gerekir. Ürün liderliği stratejisini uygulayan işletmeler ise mamul ve hizmetlerinin işlevselliği özellikleri ve performansı üzerinde durmalıdırlar. Müşteri perspektifi hedeflenen sonuçların farklı müşteri değerlendirme kriterlerine göre belirlenmesini de sağlar. Hedeflenen sonuçlar hedef müşteri kalitesindeki pazar payını hedef kitlede kazanılan müşterileri ve müşterilerden elde edilen karları kapsar<sup>79</sup>.

### 3.3.3. ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU

Şirket içi işlemler boyutu şirket içerisinde işleyiş ile ilgili yöntemlerin geliştirilmesini ifade eder. Bu yöntemler şirketin hedeflenen Pazar kesimlerinde yer alan müşterilerin sayısının artırılmasını, mevcut müşterilerin devamlılığının sağlanmasını ve hissedarların mükemmel finansal beklentilerinin karşılanmasını sağlar. Geleneksel sistemler mevcut veriler ile birlikte finans ve kalite ile ilgili süreçlerden elde ettikleri verileri kullanarak müşterileri ile ilgili süreçleri ve finansal işlemleri geliştirmeye çalışırlar. Oysa Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi yenilik yapmayı hedefler ve yeni yöntemler geliştirilmesini sağlayarak bu boyutların farklı noktalara taşınmasını sağlar. İkinci bir nokta ise var olan süreçleri ortaya çıkararak stratejinin başarıya ulaşması için bunlardan önemli olan ama gözden kaçmışların tekrar sürece dahil edilmesini sağlar. Bu yöntemin şirket içi işlemler boyutu hem uzun

<sup>78</sup> Balanced Scorecard, "[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm)".

<sup>79</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 37.

dönemli yenilik süreci hem de kısa dönemli operasyon süreci için geçen amaç ve ölçümleri bir araya getirir<sup>80</sup>.

Bir işletme finansal ve müşteri perspektiflerini açık bir şekilde ortaya koyarak müşteri değerlendirme kriterlerini farklılaştırabileceği ve finansal amaçlı verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. İşte söz konusu araçlar Toplam ( Dengeli ) Başarı Göstergesi Yaklaşımı'nın içsel işletme süreçleri perspektifinde tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan örgütsel faaliyetler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır<sup>81</sup>.

- Ayrıcalık oluşturma yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme.

- İşletmenin müşteri gözündeki değerini artırma mevcut müşteriler ile olan ilişkilerin geliştirilmesi

- Faaliyet mükemmelliğinin gerçekleştirilmesi arz zinciri yönetiminin içsel işletme süreçlerinin varlıklardan yararlanma düzeyinin kaynak kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.

- İyi bir şirket üyesi olma dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

Hiyerarşide üçüncü sırada bulunan bu boyutun amacı, müşteri boyutu ile uyum içerisinde olmalıdır. Bu boyut, yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmet olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında değişik ölçüler ele alınabilir<sup>82</sup>.

<sup>80</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 36.

<sup>81</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 38.

<sup>82</sup> Balanced Scorecard, "[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm)".

### 3.3.4. ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU

Öğrenme ve gelişme boyutu şirketin uzun dönemli gelişimini sağlamak için gerekli temel kriterdir. Müşteri ve şirket içi işlemler boyutlarında işletmeler bugünkü verileriyle, bugünkü ve gelecekteki stratejilerini gerçekleştirmek için gerekli olan en önemli faktörler belirlenmiştir. Ancak tamamen bunlara bağlı kalarak hızla gelişen ve değişen çevre koşullarında, uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Kurumsal eğitim ve gelişim insanlar, sistemler ve şirket içi yöntemler olmak üzere üç ana kaynaktan elde edilir. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi'nin diğer boyutları mevcut performans ile olması gereken performans arasındaki büyük farkı ortaya koyar. Şirketler bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak zorundadır. Bunun yanında bilgi sistemleri ve teknolojilerini geliştirilmeli ve bunları uyumlu hale getirmelidirler<sup>83</sup>.

Bu perspektifte işletme yöneticileri bir stratejinin uygulanmasına destek sağlayan, işgören yetenek ve becerilerini, teknolojiyi ve örgüt iklimini tanımlar. Yapılan bu tanımlar bir şirketin önemli içsel işletme süreçlerini, farklı müşteri değerlendirme kriterlerini ve müşteri ilişkilerini geliştirmesine yönelik stratejik ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi teknolojisini ve insan kaynaklarını belirlemesini mümkün hale getirir<sup>84</sup>.

Hiyerarşide dördüncü sırada bulunan bu boyutun amacı, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu boyut çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon-yetki olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve sistemlerini geliştirmek, personelin tatmini vb. ölçüler ele alınabilir<sup>85</sup>.

<sup>83</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s.s. 36 - 37

<sup>84</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 41

<sup>85</sup> Balanced Scorecard , "[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm)"

### 3.4. TOPLAM DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi Kavramı (Balanced Scorecard) firmaların stratejilerini tamamlamak için tasarlanmıştır. Bu yöntem ilk olarak, şirketin vizyon ve stratejisini tayin eder ve bu temelde kritik başarı faktörlerini tanımlar. Bunun ardından kritik stratejik alanlardaki hedef başarı ve performansı ilerletmek için performans göstergeleri sistemi kurar<sup>86</sup>.

Son çalışmalar verimliliği arttırmayı kolaylaştırmak için performans ölçümünün önemini araştırmaktadır. Wilson'a göre üç çeşit verimlilik ölçümleme kriteri; eğilim, karşılaştırma ve hedef analizidir. Geleneksel olarak bir organizasyonun ölçülmüş hedeflerinin çoğu finansaldır. Fakat bu düşüncenin gizli tehlikesi fark edildi. Geçen on yıl boyunca performans ölçümü finansal olmayan ölçümleri kapsamaya başladı. İlk olarak Kaplan ve Norton tarafından endüstriye tanıtılan Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi 1992'de gelecek performansı yönetecek ara göstergelerin ölçülmesi üzerinde duruyordu. Potansiyel tehlikeleri önceden sezebilmek ve gerekli ayarlamaları yapabilmek için organizasyonel performansı ölçülebilir bir alan içine sokmak daha önemli idi. Bu yöntemin avantajı bugünkü performansı geleceğe doğru bir biçimde taşımayı ve sürdürmeyi temin etmesidir<sup>87</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi yöneticilere şirketlerini başarılı bir geleceğe doğru yönlendirebilmeleri için gerekli araçları sağlar. Günümüz iş dünyasında şirketler çok karmaşık ortamlarda rekabet etmek için çaba harcamaktadır. Bu nedenle şirketlerin hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacakları yöntemleri çok doğru bir şekilde tanımlamaları ve anlamaları hayli önem taşır. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans

<sup>86</sup> Balanced Scorecard "[http://www.pse.siemens.at/apps/pseauftritt/en/pseinternet.nsf/CD\\_Index?OpenFrameset&Bookmark&/0/PKB51A8603464A3242C1256C4D00517CC7](http://www.pse.siemens.at/apps/pseauftritt/en/pseinternet.nsf/CD_Index?OpenFrameset&Bookmark&/0/PKB51A8603464A3242C1256C4D00517CC7)" (01.05.2005).

<sup>87</sup> Alisha D. Youngblood and Terry R. Collins (University of Arkansas), "Addressing Balanced Scorecard Trade of Issues Between Performance Metrics Using Multi Attribute Utility Theory", *Engineering Management Journal*, Vol. 15 No:1, 2003, ss. 11-12.

ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çevrenin oluşturulmasını sağlar<sup>88</sup>.

Toplam ( Dengeli ) Başarı Göstergesi sistemi finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yöntemlerini de göz önünde tutar. Scorecard sisteminde kurumsal performansın ölçümünde dengede bulunması gereken dört boyut ele alınmaktadır; finansal durum, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme. Bu yöntem şirketlerin elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüyebilmek için ihtiyaç duydukları kapasite ve maddi olmayan kıymetlerdeki gelişimi de gözlemlemelerine olanak sağlar<sup>89</sup>.

Bilgi çağının ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin başarılı olabilmeleri için yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını gerektirmektedir. Şirketlerin maddi olmayan değerlerini keşfetmek ve harekete geçirmedeki becerileri fiziki ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmeleri ve yönetmelerinden daha çok fazla önem kazanmıştır. Maddi olmayan değerlerin bir şirkete sağlayabileceği faydaları aşağıdaki maddeler halinde ifade etmek mümkündür<sup>90</sup>.

- Mevcut müşterilerin sadakatini korumayı ve etkin ve verimli hizmet götürebilecek yeni müşteri kitleleri ve yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi,

-Hedef müşteri kitleleri tarafından talep edilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,

- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa teslim süreleri ile üretilmesi,

- Bilgi teknolojisi veri tabanlarının ve sistemlerinin yaygınlaştırılması.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yaklaşımı'nın amacı itibarıyla çeşitli performans göstergelerini kullanan bir performans ölçüm ve değerlendirme aracı, hem bütünlük bir yönetim aracı ve hem de kurumsal öğrenme aracıdır. Dengeli performans göstergesi yaklaşımı stratejik kararların sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgili

<sup>88</sup> Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s. 2.

<sup>89</sup> a.g.e. ss. 2-3.

<sup>90</sup> Çetin, a.g.e., s. 20.

olarak dört alanda hedef belirlenmesini öngörmektedir. Bunlar daha önce de bahsedildiği gibi; finansal durum, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyümedir<sup>91</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi'nde şirketin uzun vadeli amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğu ve uygulanan şirket stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef, Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi'nde yer alan bütün diğer perspektiflerin amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. İşletme içerisinde diğer perspektif çerçevesinde belirlenen amaç ve ölçütler neden- sonuç ilişkisine dayanarak finansal performansta etki meydana getirecek alt hedefler şeklinde belirlenmektedir<sup>92</sup>.

İyi hazırlanan bir Dengelenmiş Skor Kartı elde edilen sonuçlara ait ölçülerle performans göstergeleri de bir karışımını kapsamalıdır. Performans göstergeleri içermeyen sonuç ölçüleri, bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını açıklayamaz. Ayrıca stratejilerin başarı ile yürütülüp yürütülmediğine dair erken uyarıda bulunmayı da başaramaz. Halbuki performans göstergeleri örneğin işlemlerin tamamlanma süreleri ve hata oranları gibi sonuç ölçümleri olmaksızın bir şirketin kısa dönemli uygulamalarda operasyonel gelişimler elde etmesini sağlayabilir. Fakat performans göstergeleri tek başlarına operasyonlardaki gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle daha büyük hacimde iş yapılmasını sağlayıp, sağlayamadığı ve finansal performansta bir artış olup olmadığı gibi hususları açıklamak için yeterli değildir. İyi düzenlenen bir dengelenmiş skor kartı şirketin stratejisindeki sonuçlar (yardımcı göstergeler) ve performans göstergelerinin (temel göstergeler) uygun oranda bir karışımını kapsamalıdır<sup>93</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi çoğu yerde gelişmiş bir ölçüm sistemi olarak adlandırılmasının nedenlerinden birisi ise, onun şirketin misyon ve stratejisini fiziksel ölçüler haline dönüştürerek ifade etmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır. Yöntem şirket içi (operasyonlar ve maliyet muhasebesi) ve şirket dışı (hissedarlar-müşteriler ve rekabet yönetimi) performans ve sonuç ölçüleri arasında

<sup>91</sup> Koçel, a.g.e., s.455.

<sup>92</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 36.

<sup>93</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sa.40.

neden sonuç ilişkisine dayanan bir yapı kurmaya çalışır. Tüm bu çabalar onu, bir yönetim sistemi olarak görmemizi gerektirmektedir<sup>94</sup>.

Değer katan müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini veya yeniliği gerektiren bir stratejiyi benimseyen birçok şirket içsel işletme süreçlerinin performansını ölçmek için sadece faaliyetlerin kalitesini ve maliyetlerini dikkate almakla yanlış bir seçim yapmaktadırlar. Bu işletmelerde strateji ile performans ölçümü arasında tam anlamıyla bir kopukluk yaşanmaktadır. İşletmelerin yenilik yapmayarak veya müşteri ilişkilerini geliştirmeyerek içsel işletme süreçlerinin ölçümünde sadece süreç iyileştirme üzerinde durmaları sonucunda büyüme stratejilerinin uygulanmasında büyük sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Farklı içsel işletme süreçlerinin iyileştirilmesinden elde edilecek finansal yararlar belirli sürelerde ortaya çıkar. Örneğin faaliyet etkinliğindeki artıştan ve süreç iyileştirmeden doğan maliyet tasarrufları kısa vadeli müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesinden elde edilen gelir artışı ise orta vadeli yararlar sağlar. Sürekli yenilik yapma da genellikle uzun vadede gelir ve kar marjı artışı sağlar<sup>95</sup>.

### **3.5. TOPLAM DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN UYGULANMASI**

İşletmeler üretmek için aldıkları girdileri kullanarak mamul ve hizmetler üretirler. İşletmeler için içindeki fonksiyonlarının iyi çalışması yanında bunların birbirleriyle koordineli olarak çalışması, entelektüel sermayelerini de kullanarak verimliliklerinin artırılması da önemlidir. Bu nedenle olması gereken standartlar belirlenebilir ve bunlar sürekli geliştirilerek yapılan işlemlerin bunlara yaklaştırılması sağlanır.

İşletmeler amaçları doğrultusunda hareket ederler ve bu amaçların önemine göre performans meydana getirmek zorundadırlar. Açık sistemler olan işletmelerin dışarıdan aldıkları girdiler ve bu girdileri amaçları doğrultusunda iyi bir performans sergileyerek yerine getirmeleri çabası dış çevrenin de etkisi altındadır.

<sup>94</sup>Balanced Scorecard, "[http://www.danismend.com/konular/stratejijyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejijyon/balanced_scorecarda_giris.htm)".

<sup>95</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 41.

Stratejilerin belirlenmesi için SWOT analizi, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi'nden önce yapılması gereken ilk adım olmalıdır. Bu analiz örgütü ve çevresini güçlülük, zayıflık, fırsatlar ve tehditler olmak üzere analiz eden bir süreçtir. Daha sonra Dengeli Puan Tablosu sistemi için belirlenen dört boyut şirket stratejilerine ulaşacak şekilde eyleme geçirilmelidir<sup>96</sup>.

Yönetim işlemleri ve yönetim programlarının hepsi bir çerçeve etrafına inşa edilir. Geleneksel yönetim sistemleri bir finansal çerçeve etrafında genellikle de ilk uygulaması içinde bulunduğumuz yüzyılın başlarında Dupont tarafından geliştirilen yatırımın karlılığı modeli etrafında inşa edilmektedir. Finansal çerçeve üçer aylık ve bir yıllık dönemlerde değer meydana getiren veya değer yok eden faaliyetlerin çoğu finansman kökenli olduğu sürece iyi bir şekilde çalışmıştır. Fakat şirketlerin faaliyetlerinde geleneksel maliyet finansmanı modeli ile değerlendirilemeyen ilişkiler teknoloji ve yeteneklere yapılan yatırımlar ağırlık kazanmaya başlayınca finansal çerçeve değerini yitirmiştir. Şirketlerin bu sistemi uygulama nedeni bu sistemin kısa dönemli finansal sonuçlar üzerinde odaklanırken aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlayacak yeteneklerin ve maddi olarak değer biçilemeyecek kaynakların meydana getirilmesinin önemini de vurgulamasıdır<sup>97</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi'nin uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmelidir. Bu yöntemin ortaya çıkmasında büyük pay sahibi Nolan, Norton & Co. ve iş ortaklarının altın kurallar olarak sundukları on kural vardır<sup>98</sup>.

Bu on kural şunlardır:

- Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi standart bir çözüm değildir; sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.

- Tepe yönetiminin desteği şarttır.

<sup>96</sup> Gürol, "[http://64.233.183.104/search?q=cache:\\_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler](http://64.233.183.104/search?q=cache:_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler)".

<sup>97</sup> Kaplan, ve Norton, *Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, s. 332.

<sup>98</sup> Örnek, "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>".

- Strateji başlangıç noktasıdır.

- Amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi'nin önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.

- Fazla derin analizlere girmeden yaptığımız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin. Önce işletmenin belli bir bölümünde Toplam ( Dengeli ) Başarı Göstergesi Yöntemi'ni test edin sonra uygulamaya koyun.

- Tabandan alıp yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım içinde olun. Alt seviyedeki algılamalara önem verin (katılımcılık) ve üst düzeyde stratejiyle uyumunu sağlayın.

- Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi bir sistem sorunu değildir, yöntemin kendisi bir sistemdir.

- Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemi yeni baştan düşünün.

- Performans göstergelerinin işletmenizin yönetim tarzı üzerindeki etkilerini dikkate alın.

- Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tahmine dayanabilir.

Performansın işletme çıktıları üzerine olan büyük etkisi işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından çok önemlidir. Bunun nedeni işletmelerin amaçlarının arasında en önemli yerlerden birine sahip olan kar beklentisidir. Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, fiyatlanması, tanıtımı ve dağıtımının iyi yapılması tüm organizasyonun performansına bağlıdır. Bu performansın ölçülebilmesi üretilen mamul veya hizmetlerin daha iyileştirilmesi için en önemli adımlardan biri olacaktır. Toplam (Dengeli) Başarı göstergesi yöntemi performansın en iyi şekilde ölçülebilmesi için gerekli unsurları ortaya koyar. Klasik ve yeni performans ölçümü yaklaşımlarından farklı olarak daha farklı ve sistemler geliştirerek performans ölçümlerine farklı açılardan yaklaşır. Performans daha doğru ve kapsamlı ölçüldüğünde ve performans

sistemi daha doğru oluşturulduğunda verimlilik ve etkililik artacak; üretilen mamul ve hizmetlerin niteliği ve niceliği artacak ve dolayısıyla işletmenin karlılığı bundan etkilenecektir.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminde yer alan dört boyutta işletme çıktıları ve performansı direkt olarak etkiler. Finansal amaçlar başarı göstergesinde (Scorecard) yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilenler ölçünün finansal performansta bir gelişme meydana getirebilecek sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Başarı göstergesi (Scorecard) uzun dönemli finansal araçlardan başlayarak bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak bir dizi finansal işlemler, müşteriler ve şirket içi yöntemler ve son olarak ta şirket çalışanları ve sistemleri tanımlayarak şirketin stratejisinin tüm hikayesini anlatmalarını<sup>99</sup>.

İşletme çıktılarının verimliliği etkiliği incelenirken finansal verilerden öncelikle yararlanılır. Bunun nedeni finansal göstergelerin ve sayısal verilerin öncelikle incelenmesi gerekliliğidir. Yani finansal amaçlara ulaşılmışsa bu başarı göstergesinde yer alan diğer boyutların da başarıya ulaştığının temel bir göstergesidir.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi, stratejiyi boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisini kullanarak açıklar. Örneğin finansal boyutta karı artırmak bir sonuçtur. Bu sonuca müşteri boyutundaki müşteri sadakati ile varılır. Müşteri sadakati bir sonuçtur, bu sonuca şirket içi yöntemler boyutundaki operasyon sürelerinin düşürülmesi ile varılır. Operasyon sürelerinin düşürülmesi bir sonuçtur, bu sonuca ise öğrenme ve gelişme boyutundaki personelin tatmini ile varılır<sup>100</sup>.

Bu dört boyut ile ilgili toplanacak bilgiler firmanın hem uzun vadeli stratejilerine yön verecek hem de stratejik performansı hakkında toplam durumunu gösterecektir.

---

<sup>99</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 62.

<sup>100</sup> Balanced Scorecard, "[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm)".

Stratejik performans ölçümü işletme stratejilerini uygun sonuçlara dönüştüren sistemlerdir. Bu sistemler finansal, stratejik ve işletme ölçülerini birleştirir<sup>101</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi aracılığıyla işletmeler; elle tutulamayan, gözle görülemeyen varlıklarının değerini ölçme ve değerlendirme olanağına kavuşmaktadırlar. Yöntemin bu nedenle radikal bir bakış açısı getirdiği söylenebilir. Maddi olmayan varlıklar kendini gün geçtikçe hissettiren ve üzerinde tartışılan bilgi ekonomisi ya da bilgi çağının gereklerinin bilinmesiyle yakından ilgilidir. Bilgi ekonomisinin özüksenebilmesi; veri (data), enformasyon ve bilgi arasındaki farkın iyi anlaşılmasına bağlıdır. Yöntemin temelinde bilgi çağının atomu olan, maddi olmayan “veriler” vardır<sup>102</sup>.

Örgütlerin enformasyon çağında nasıl değer meydana getirdiklerini anlayabilmek için bir şirketin performansını (finans, müşteri, iç süreçler ve öğrenme) ve büyüme perspektiflerine göre ölçen dengeli skor kartı aracı geliştirilmiştir. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi bize işgörenlerin ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve sistemler (öğrenme ve büyüme); bunları kullanarak inşa ettikleri doğru stratejik yetenek ve verimlilikler (içsel süreçler); böylece sunabildikleri özgün değer (müşteri) ve bunun sonucunda hissedar değerinde sağlanan artış (finans) perspektiflerini gösterir<sup>103</sup>.

Bu model ile organizasyon içinde bölümler düzeyinde yapılan analizlerle, bölümlerin hedeflere ulaşma derecelerini görmek mümkün olacaktır. Bu metot finansal terimlerle ölçüm gerektirmediğinden kar amacı gütmeyen örgütlerde ve kamu sektöründe rahatlıkla uygulanabilir<sup>104</sup>.

Finansal perspektif şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını uyguluyor ise faaliyet sonucunun (kar–zarar) durumunun iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir. Kar amaçlı işletmelerin tipik amacı şirket ortaklarının hisselerinin değerini arttırmaktır. İşletmeler ekonomik değerlerini iki temel strateji ile

<sup>101</sup> Gürol, “[http://64.233.183.104/search?q=cache:\\_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler](http://64.233.183.104/search?q=cache:_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler)”.

<sup>102</sup> Örnek, “<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>”.

<sup>103</sup> Robert S. Kaplan, David P Norton, “*Stratejinizle Bir Sorununuz mu Var? Öyleyse Bir Haritasını Çıkarın*”, **Stratejide İlerlemeler**, Çev: Ahmet Kardam, Mess Yayınları, 2002, s. 84.

<sup>104</sup> Gürol, “[http://64.233.183.104/search?q=cache:\\_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler](http://64.233.183.104/search?q=cache:_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler)”.

arttırlar; gelirin artırılması ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi. Gelir artırma stratejisinin genellikle iki boyutu vardır: birincisi yeni pazarlar, yeni mamuller ve yeni müşteriler elde etmek, ikincisi ise satışların mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve çoklu mamul ve hizmetlerin çapraz satışı ile artırılmasıdır. Verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik stratejiler de iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki direkt ve endirekt harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesi, diğeri ise işletme faaliyetlerini belirli bir seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde azaltarak varlıkları daha etkin bir şekilde kullanmaktır<sup>105</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi'ni uygulayan örgütlerdeki temel prensipler aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>106</sup>:

**Stratejiyi Operasyonel Terimlere Aktarmak:** Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi modeli, stratejiyi tutarlı bir şekilde tanımlamak ve aktarmak için bir çerçeve oluşturur. Strateji tanımlanamazsa, uygulanamaz. Stratejinin belirlenmesinde organizasyonun bütünü kapsayan misyon, başlangıç noktasını oluşturur; organizasyonun niçin var olduğunu tanımlar. Misyon ve ona eşlik eden işletmenin çekirdek değerlerinin de belirlenmesi gerekir. Organizasyonun vizyonu, ise bu süreci takiben organizasyonun gideceği yönü belirleyen bir gelecek resmi çizer ve bireylerin bu örgütü niçin ve nasıl destekleyebileceklerini anlamalarına yardımcı olur.

**Organizasyonu Stratejiye Uyumlu Hale Getirmek:** Örgütsel performansın sağlanabilmesi için bağımsız stratejiler birbirine bağlanmalı ve bütünleştirilmelidir. Organizasyonlar geleneksel olarak finans, imalat, pazarlama, satış, mühendislik, satın alma gibi fonksiyonel uzmanlıklar çerçevesinde dizayn edilmiştir. Her bir fonksiyonun kendine ait bir bilgi birikimi, dili ve kültürü vardır. Bu fonksiyonel birimler, organizasyonların bu uzmanlaşmış fonksiyonlar arası iletişim ve koordinasyonda yaşadıkları büyük zorluklar nedeniyle, giderek strateji uygulaması karşısında önemli bir engel oluşturabilirler. Başarı Göstergesi (Scorecard) uygulamalarında hedefler

<sup>105</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 36.

<sup>106</sup> Gürol, "[http://64.233.183.104/search?q=cache: MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/ bildiriler](http://64.233.183.104/search?q=cache:MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler)".

aracılığıyla stratejiye bağlanır ve örgüt şemalarında kademelerin azaltılması yoluna gidilebilir.

**Stratejiyi Herkesin Günlük İşi Haline Getirmek :** CEO ve üst kademe yeni bir stratejiyi kendi başlarına uygulamaya sokmada direnç ile karşılaşabilirler. Yeni bir stratejinin kabulü için organizasyonda bulunan herkesin aktif katılımı gereklidir. Strateji odaklı organizasyonlar tüm çalışanların stratejiyi anlamasını ve gündelik işlerini bu stratejinin başarısına katkıda bulunacak şekilde yürütmesini ister. Tepe yöneticiler için Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi, organizasyona yeni stratejiyi iletme ve eğitme; kişisel başarı göstergeleri ise kişisel hedefler ve ödül ve ücret sistemlerini belirlemek için önemli bir değerlendirme ve bilgi kaynağı olarak kullanılabilir.

**Stratejiyi Devamlı Bir Süreç Haline Getirmek** Şirketler yeni stratejilerini uygulamaya koymada günümüzde stratejik bütçe ve operasyonel bütçe olmak üzere iki tip bütçeye ihtiyaç duymaktadırlar Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi, potansiyel yatırım ve girişimleri değerlendirmek için önemli bir stratejik bilgi aracıdır.

**Üst Kademe Liderlik ile Değişimi Harekete Geçirmek** İlk dört ilke, araç, çerçeve ve destekleyici süreçler açısından Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi üzerine odaklanmaktadır. Strateji odaklı bir organizasyon yaratabilmek için süreçler ve araçların yanı sıra takım çalışmasına da ihtiyaç duyulmaktadır.

### **3.5.1. STRATEJİ HARİTALARI**

Kaplan ve Norton temel çerçeveye dayanarak finansal planlama ve raporlamada kullanılan gelir tablosu, bilanço ve nakit akım tablosu kadar faydalı olabileceklerine inandıkları bir araç geliştirmişlerdir. Strateji haritası adını verdikleri bu araç işletmelere stratejilerini tanımlamaları ve geliştirmelerine yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır.<sup>107</sup>

Strateji haritaları bir örgüte kendi amaçlarını, girişimlerini, hedef pazarlarını, performans ölçütlerini ve stratejisinin bütün parçaları arasındaki bağlantıları açık ve genel bir dille anlatma ve gösterme imkanını verir. İşgörenler bu haritalar aracılığıyla,

<sup>107</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 35.

kendi yaptıkları için şirketin genel hedefleriyle olan bağlarını görsel olarak kavrarlarken, yöneticiler de kendi stratejilerini daha net bir biçimde anlama ve o planlarda ortaya çıkması olası aksaklıkları tespit edip onarma imkanına kavuşurlar<sup>108</sup>.

Sanayi çağında şirketler hammaddeleri nihai ürünler haline dönüştürerek değer meydana getiriyorlardı. Ekonomi esas olarak bilinen varlıklara, envantere, araziye, fabrikalara ve donanımına dayanıyordu ve örgütte kendi iç stratejisini defteri kebir, kar-zarar tablosu ve bilanço gibi finansal araçlarla ifade edip belgelendirebiliyordu. Enformasyon çağında ise şirketlerin finansal olmayan varlıkları, örneğin müşteri ilişkilerini, işgören beceri ve bilgisini, enformasyon teknolojilerini ve buluşçuluğu, sorun çözmeyi ve genel örgütsel iyileştirmeleri teşvik eden bir şirket kültürünü gittikçe daha çok meydana getirip, daha çok kullanmaları gerekmektedir<sup>109</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi uygulaması şirketin her kademedeki stratejisini tanımlama ve uygulama için “strateji haritası” olarak da kullanılabilir<sup>110</sup>.

Strateji haritası bir şirketin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir. Söz konusu unsurlar şunlardır<sup>111</sup>:

- Şirket ortaklarının hisse değerlerinin arttırılmasına yönelik, büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar
- Kar artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının arttırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler
- Müşterilere şirketle daha yüksek kar marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri
- Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler

<sup>108</sup> Ordu, a.g.e., s. 43.

<sup>109</sup> Kaplan ve Norton, *Stratejide İlerlemeler*, ss. 83-84.

<sup>110</sup> Gürol, “<http://64.233.183.104/search?q=cache:MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler>”.

<sup>111</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., ss. 35-36.

- Büyümei sağlamak ve sürdürmek için insan kaynaklarına ve sitemlere yapılması gereken yatırımlar

Stratejiyi operasyonel terimlere aktarırken faydalandığımız “Strateji haritası” adını verdiğimiz yeni çerçeve, stratejiyi tanımlamak için mantıklı ve kapsamlı bir yapı meydana getirir. Strateji haritaları ve Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemleri , endüstriyel döneme ait maddi varlıklar ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermeye yönelik modeller ve uygulamalardır. Strateji haritalarındaki neden ve sonuç ilişkilerinin ölçüm bağlantıları, maddi olmayan varlıkların nasıl maddi (finansal) çıktılara dönüştürüldüğünü gösterir. Aynı zamanda işletmenin gideceği yönü gösterdiğinden önemli stratejik bilgileri sağlar. Strateji haritaları ve Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi bilgi bazlı ekonomide yönetim için gerekli ölçüm teknolojisini meydana getirir. Stratejilerini bir strateji haritasına döken organizasyonlar, tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılır bir referans noktası ve bilgi kaynağı yaratmış olurlar. Aynı zamanda organizasyonların stratejilerini bağlı, bütünleşmiş ve sistematik bir şekilde görebilmeleri için yardımcı olur<sup>112</sup>.

Strateji Haritalarını çıkarmanın en iyi yolu yukarıdan aşağıya çalışmaktır. Önce varılacak yeri saptamak ve oraya giden yolları buna göre çizmektir. Yöneticiler önce kendi misyon açıklamalarını ve temel değerlerini göz önüne almalıdır. Şirketlerin varlık nedeni nedir ve şirket neye inanmaktadır. Yöneticiler bu enformasyon temelinde stratejik bir vizyon geliştirebilirler veya o şirketin ne olmak istediğini saptayabilirler. Bu vizyon, şirketin genel hedefini çok açık ve seçik bir biçimde tanımlamalıdır. Örneğin sektörün en karlı şirketi olmak gibi. Bunun ardından bu hedefe nasıl varılacağına mantığını tanımlamalıdır<sup>113</sup>.

İşletmeler Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi'nin dört perspektifine dayalı olarak geliştirebilecekleri strateji haritası ile tüm örgütsel birimler ve çalışanlar için genel ve anlaşılabilir bir bakış açısı oluşturabilirler. İşletmeler strateji haritasını ulaşmak istedikleri hedeflerden başlayarak yukarıdan aşağıya doğru çizebilirler. İletme yöneticileri öncelikle işletme misyonunu (şirketin varlık nedenini) ve temel değerlerini

<sup>112</sup> Gürol, “[http://64.233.183.104/search?q=cache: MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/ bildiriler](http://64.233.183.104/search?q=cache:MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler)”.

<sup>113</sup> Kaplan ve Norton, *Stratejide İlerlemeler*, ss. 85-86.

( şirketin inandığı değerleri ) gözden geçirirler. Buradan elde edilen bilgilerle işletmeler şirketin tüm amaçlarını ortaya koyan stratejik vizyonlarını (ne olmak istediklerini) belirleyebilirler. Böylece strateji haritası işletmeye ulaşmak istediği hedefe götüreceği yolu gösterir<sup>114</sup>.

Strateji haritaları bir örgüte kendi amaçlarını, girişimlerini, hedef pazarlarını performans ölçülerini ve stratejisinin bütün parçaları arasındaki bağlantıları açık ve genel bir dille anlatma ve gösterme imkanını verir. İşgörenler bu haritalar aracılığı ile kendi yaptıkları işin şirketin genel hedefleri ile olan bağlarını görsel olarak kavrarlarken yöneticiler de kendi stratejilerini daha net bir biçimde anlama ve o planlarda ortaya çıkması olası aksaklıkları tespit edip onarma imkanına kavuşurlar<sup>115</sup>.

Strateji haritaları işgörelere yaptıkları işle örgütün genel amaçları arasındaki ilişkiyi görme imkanını verir ve bu da onların arzulanan şirket hedefine yönelik koordineli, işbirliğine dayalı bir çalışma tarzı tutturmalarını sağlar. Bu haritalar şirketin kritik amaçlarını ve bu amaçlar arasındaki örgütsel performansa yön veren önemli ilişkileri gözle görülür hale getirir<sup>116</sup>.

### 3.5.2. UYGUN LİDERLİK

Bir tanıma göre liderlik amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme sürecidir. Bir başka tanıma göre ise örgütün amaçlarıyla uyusun ya da uyuşmasın diğerlerinin davranışlarını bazı hedeflere yöneltmek için etkileme olarak tanımlanabilir<sup>117</sup>.

Genel olarak liderlik insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lider de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlanabilir. Liderin ortaya çıkması için amacı belirli bir grubun olması ve grup

---

<sup>114</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 36.

<sup>115</sup> Kaplan ve Norton, *Stratejide İlerlemeler*, ss. 81-82.

<sup>116</sup> a.g.e ss., 82-83.

<sup>117</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, İkinci Baskı, Adım Yayıncılık: Ankara , 1992, s. 185.

üyelerinin liderlik özelliklerine sahip bir kişiyi izlemesi gerekir. Bu durumda lideri grup üyeleri tarafından izlenen kişi şeklinde tanımlamak ta mümkün olacaktır<sup>118</sup>.

İşletmeler ne kadar kusursuz örgütlenirse örgütlensinler bir lidere ihtiyaç duyarlar. Bunun nedenleri işletmeleri oluşturan ana unsurun insanlar olması örgütsel planların yetersiz kalabilmesi, hızlı değişim, hızlı büyüme gibi genel ekonomide ve şirketin yapısında meydana gelen değişimler olarak gösterilebilir. Bununla birlikte her yönetici lider değildir<sup>119</sup>.

Şirketler stratejilerini değiştirirse insanların da bazı şeyleri farklı yapması gerekir. Çalışanların ihtiyaç duyulan değişimleri tespit edip anlamasına yardımcı olmak ve onları yeni iş yapış yöntemlerine doğru yönlendirmekte CEO 'dan yerel mağaza müdürlerine kadar organizasyonun tüm seviyelerindeki liderlerinin sorumluluğudur<sup>120</sup>.

Stratejileri hem seçen hem de uygulayan yöneticilerin liderlik özellikleri ve kişilikleri önemlidir. Stratejiyi uygulamak kadar seçmekte liderlik özellikleri gerektirmektedir. Bunun yanında seçilen stratejik alternatif veya strateji ile bunu uygulayacak olan kimsenin kişisel özellikleri arasında bir uyum olmalıdır. Yöneticinin karakteri, eğitim düzeyi, kısaca kişiliği üstleneceği rolleri stratejiyi uygulamak için uygun olmalıdır. Diğer önemli bir konu ise yöneticinin seçilen stratejiyi benimsemiş ve ona inanmış olmasıdır. Bu durum stratejiyi uygulayacak liderin motive olmasına yardım edecek, başarı olasılığını güçlendirecektir<sup>121</sup>.

Bir şirket ihtiyaç duyduğu lider tipine sahip olduğunu garanti altına almak amacıyla liderlik pozisyonlarının her biri için bir liderlik, yeterlilik modeli oluşturmalıdır. Bu bir liderin şirketin stratejisini ilerletmek konusunda sahip olması

---

<sup>118</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Dördüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul, 1994, s.330

<sup>119</sup> Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 3. Baskı, Adım Yayıncılık: Ankara, 1991, s.159.

<sup>120</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Maddi Olmayan Varlıkların Stratejik Hazırlığının Ölçümü", *Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Mart 2004, Yıl:8, Sayı:5, s. 32.

<sup>121</sup> Erol Eren, *Staratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beşinci Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul , 2000, s.406.

beklenen yeterlilikleri tanımlayan bir iş profili türüdür. Buradan hareketle liderin üç özelliğinden bahsedilebilir<sup>122</sup>:

- **Müşteri odaklılık:** Başarılı liderler müşterilerini anlar. Kendilerini müşterilerinin yerine koyar ve var olan gelecekteki ihtiyaçlarını anlamak için onlarla zaman geçirir.

- **Ekip Çalışmasının Desteklenmesi:** Başarılı liderler kendi ekipleri ve organizasyonun geneli ile işbirliği içinde çalışır. Ekiplerinin mükemmelliğe ulaşması için onları yetkilendirir.

- **Açık iletişim:** Başarılı liderler gerçeği söyler. Yöneticileri, astları ve müdürleriyle açık bir şekilde bilgi paylaşır. Sadece olayın kendi pozisyonlarından nasıl görüldüğünü değil hikayenin tamamını anlatırlar.

Organizasyonlar yukarıda yer alan liderlik özelliklerini genellikle çalışan anketleri aracılığıyla ölçer. Bir çalışan ya da dış birim liderin kritik beceriler konusundaki maharetine ilişkin ast ya da üstlerinden bilgi talep edebilir. Bu kişisel geri bildirim genellikle liderin gelişimi ya da koçluk hizmeti verilmesi için kullanılır. Ancak birim bireylerden gelen ayrıntılı (gizli) bilgiyi organizasyonun tümünde ihtiyaç duyulan kilit liderlik yeterliliklerinin hazırlığı konusunda bir durum raporu meydana getirmek için de kullanılabilir<sup>123</sup>.

Uygun liderlere sahip olma konusunda çözümlenmesi gerek ilk sorun mevcut liderlik mevkilerinde kimlerin bulunduğudır. İkinci sorun bu liderlerin seçilen stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli özellikler sahip olup olmadığıdır. Üçüncü sorun ise, eğer bazı pozisyonlarda liderler için yetersizlikler görülüyorsa hangi tip mevkiler için kimlerin atanması gerektiği ve mevcut liderler arasında yapılması gereken değişikliklere karar verme durumudur<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> Kaplan ve Norton, "Maddi Olmayan Varlıkların Stratejik Hazırlığının Ölçümü", s. 32.

<sup>123</sup> a.g.m., s. 32.

<sup>124</sup> Eren, a.g.e., s. 408.

### **3.6. TOPLAM (DENGELİ) BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN İŞLETMEYE KATKILARI**

Kaplan ve Norton'a göre Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi sadece bir performans ölçüm sistemi değil aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve spesifik bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir. Çünkü geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle çalışanların performansı ile şirket stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmemekte ve öncelikli olarak finansal ölçümlere dayanmaktadır. Bu anlamda Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi çalışanların performansının şirket stratejilerine uymaları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir<sup>125</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi, şirketin vizyonu ve stratejilerin belirlenmesi ile başlar ve bunlara bağlı olarak kritik başarı etkenleri belirlenir. Bu etkenleri ölçmek ve performans değerlendirmesi yapabilmek için ölçümlenebilir hedefler konulur ve bu hedeflere bağlanacak ölçüm kriterleri seçilir<sup>126</sup>.

#### **3.6.1. İŞLETMELERDE STRATEJİK GERİ BİLDİRİM**

Geri bildirim hiyerarşinin alt düzeylerinde olup biten hususların yani gerçekleşen durum ve sonuçlarının üst kademelerdeki yöneticilere zamanında ve doğru bir biçimde iletilmesi ve kontrole yardımcı olunmasıdır<sup>127</sup>.

Geri bildirim, bilgilerin tepe yönetimden alt kademelere, alt kademelerden tepe yönetime, yatay olarak ve kişiler arasında iletilmesi olarak adlandırılabilir. Bilginin paylaşılması ve kullanılmasının ardından oluşacak sonuçların aktarılması önemli bir stratejik olgudur.

<sup>125</sup> Özbirecikli ve Ölçer, a.g.m., s. 32.

<sup>126</sup> Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Nedir?

<sup>127</sup> <http://www.coretech.com.tr/projectsandsolutions/default.asp?prjcat=9&nere=2>.

<sup>127</sup> Eren, a.g.e., s.447.

Endüstriyel çağın rekabet ortamında uygulanan planlama ve kontrol sistemleri günümüzde birçok firmada halen uygulanmaktadır. Bu tür sistemlerde şirket stratejileri üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Bu stratejiler ile belirlenen planlar şirketin alt basamaklarında uygulanır. Üst yönetim ve müdürler idari kontrol sisteminden yararlanırlar. Daha alt kademelerde ise çalışanların ve belli işlemlerin kısa dönemli performansları operasyonel kontrol sistemleri ile izlenir<sup>128</sup>.

Stratejiler alt birimlere bölünmüştür. Bu alt birimler taktiklerdir. Taktikler ise politikalardan oluşmaktadır. Bu şekilde her kademe belirli görevleri üstlenmiş olur. Bu stratejinin üst yönetim tarafından uygulanması taktiklerin orta düzey yöneticiler tarafından ve politikaların da operasyonel olarak uygulanması anlamına gelebilir.

Toplam ( Dengeli ) Başarı Göstergesi Yöntemi ( Balanced Scorecard ) sadece bir ölçüm sistemi değildir, bir yönetim sistemidir. Bu yöntem yetersiz organizasyonların strateji ve vizyon konularında aydınlatılarak bunları uygulamaya dönüştürür. Bu yöntem, hem içsel, hem de dışsal yönetim sistemlerinin stratejik performans ve sonuçlarını sürekli geliştirmek için geri bildirim sağlar<sup>129</sup>.

Tüm hedeflerin kesin olduğu bir işletmede endüstriyel çağın planlama ve kontrol sistemi uygulanabilir. Bu yöntemde planlanandan farklı sonuçları çıkması durumunda planlanan araçların hala ulaşılması istenen amaçlar olup olmadığı veya planlanan amaçlara ulaşmak için uygulanan yöntemlerin hala geçerli olup olmadığı sorgulanmaz sadece planlanan ile kontrol sonuçları arasındaki fark sapma olarak değerlendirilerek bu sapmaların telafisine çalışılır<sup>130</sup>.

Organizasyonlar rekabet edebilmek, kahramanlık göstermek için maddi varlıklarından çok fiziki olmayan, entelektüel varlıklarını ortaya koymak ve değerlendirmek durumundadırlar. Eğer firmalar; kaliteli ürün/hizmet, müşteri tatmini, örgütsel öğrenme, motivasyon, çalışanların becerileri, çabuk yanıt veren içsel süreçler, yeni ürün geliştirme, müşteri sadakati gibi fiziksel olmayan varlıklarını dikkate

---

<sup>128</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard – Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s.306.

<sup>129</sup> Paul Arveson, "<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>".

<sup>130</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard – Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sa.306.

almazlarsa gerçek değerlerini ölçemezler. Fiziksel olmayan bu varlıkların hesaba katılması uzun dönem için çok önemlidirler. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi firmaların fiziksel olmayan varlıklarını değerlendirmeye alır. Dolayısıyla bu yöntem stratejinin yönetilmesine hizmet eder. Ancak eğer stratejinin sadece tepe yönetim tarafından belirlenebileceğini kabul eden klasik strateji anlayışıyla hareket edilip, diğer çalışanların fikir ve görüşleri alınmazsa, strateji tam anlamıyla kavranmamış demektir<sup>131</sup>.

Endüstriyel çağdan bilgi çağına geçiş sürecinde bilginin, bilgiyi paylaşmanın ve bilginin uygulanması sonucunda ortaya çıkar. Yeni bilgilerin tekrardan ileme sokulması ihtiyacı daha da artmıştır.

Yaşadığımız bilgi çağında şirketlerin stratejileri düzgün ve sabit olamaz. Bunun nedeni karmaşık ve daha çok bilgiye ihtiyaç duyulan bir ortamın olmasıdır. Üst düzey yöneticiler bu karmaşık stratejiler ve kargaşalı rekabet ortamı hakkında geri bildirim almaya ihtiyaç duyarlar. İlk edinilen bilgiler ne denli doğru olursa olsun değişen şartlar karşısında bu bilgileri yenilemek ve buna göre hareket etmek gerekir<sup>132</sup>.

Uygulanan stratejilerin sonuçlarının kontrol edilebilmesi için stratejik bir geri bildirim sistemine ihtiyaç vardır.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi geri bildirim kolaylıkla ortaya konulmasını sağlayacak bir yapıya sahiptir. Bu yapı sayesinde mevcut olan neden sonuç ilişkilerini yöneticilerin performansta meydana gelebilecek ve bu değişikliklerin meydana getireceği etkilere ilişkin en iyi tahminleri ortaya koyabilecek kısa dönemli hedefler belirlemesine imkan sağlar<sup>133</sup>.

---

<sup>131</sup> Örnek, "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>".

<sup>132</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard – Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s.306.

<sup>133</sup> a.g.e., s. 310.

### 3.6.2. İŞLETMELERDE STRATEJİK ÖĞRENME

Organizasyonların çift döngülü öğrenme kapasitesine ihtiyacı vardır. Yöneticilerin ilk tasarladıkları stratejinin planlara uygun olarak uygulanıp uygulanmadığı konusunda geribildirim ihtiyacı vardır ve bu “tek döngülü öğrenme” yöntemidir. Yöneticilerin, planladıkları stratejinin halen geçerliliğini ve başarısını koruyup korumadığı hakkında geribildirim ihtiyacı vardır ki bu da “çift döngülü öğrenme” sistemidir<sup>134</sup>.

Şirketlerin çift döngülü öğrenme kapasitesine yani yöneticilerin strateji ile ilgili varsayımlarını sorgulama ve teorilerinin mevcut şartlar, incelemeler ve deneyimler ışığında halen geçerli olup olmadığını değerlendirmeleri ile ortaya çıkacak öğrenme şekline gereksinimleri vardır<sup>135</sup>.

Gerçekçi ve net bir şekilde hazırlanan Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi, şirketin tüm stratejik akışını gösterir. Bu durum şirketin hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dolayısı ile çalışanlar, tutumlarının şirketi nasıl etkilediğini daha rahatça görebilirler<sup>136</sup>.

Etkili bir stratejik öğrenme yöntemi için üç temel öge gereklidir<sup>137</sup>:

- Stratejiyi tüm şirkete iletip açıklayan ve her bir bireyin kendi faaliyetlerinin genel stratejiye ne şekilde katkıda bulunduğunu görebileceği ortak bir stratejik çerçeve
- Strateji ile ilgili performans verilerini toplayan stratejik amaç ve uygulamalar arasındaki ilişkilerle ilgili hipotezlerin kontrol edilmesini sağlayan bir geri bildirim yöntemi
- Performans verilerini analiz edip gerekli bilgileri sağlayarak stratejiyi değişen yeni şartlarla uyumlu hale getirecek problem çözücü bir takım çalışması yapılması

Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi kuruluşun ortak vizyonunun ifade edilmesidir. Bu gösterge amaç ve ölçüleri şirketin harekete geçmesi ve ortak bir noktada

<sup>134</sup> Ordu, a.g.e., s.55.

<sup>135</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard – Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s.307.

<sup>136</sup> Balanced Scorecard, “[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm)”.

<sup>137</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard – Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 308.

odaklanması için bu vizyonu herkes tarafından anlaşılacak bir şekilde dönüştürüp tüm kuruluşa yayar. Ortak vizyon tüm kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçları net bir şekilde ve operasyonel terimler halinde ortaya koyduğu için stratejik öğrenme sürecinin ilk başlangıç noktasıdır. Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi aynı zamanda ortak bir performans modeli belirleyerek kişisel faaliyet ve başarıları kurumsal amaçlara bağlı bir hale getirir. Bu yöntemin etrafında kurulan ortak vizyon ve ortak performans modeli stratejik öğrenme sürecinin ilk ögesidir<sup>138</sup>.

### 3.6.3. İŞLETMELERDE STRATEJİLERİN UYGULANMASI

Organizasyonların iyi formüle edilmiş stratejileri uygulamada zorluk çekmelerindeki nedenlerden biri stratejilerin değişmesi fakat bunları ölçen araçların stratejilere ayak uydurmamasıdır. Endüstriyel ekonomilerde şirketler somut ürünleri ile değer üretirler, bunu hammaddeyi bitirilmiş mamule çevirerek yaparlar.1982 yılında Brooking Enstitüsü'nde yapılan çalışma gösteriyor ki somut kitap değerleri endüstriyel organizasyonlarının pazar değerlerinin %62'sini temsil etmektedir. 10 yıl sonra bu rakam %38'lere düşmüştür. Son çalışmalardaki tahmine göre 20.yüzyılın sonlarına doğru bu rakam %10-15'lere dönecektir. Açıkçası değer oluşturmak için fırsatlar somut malların yönetimden bilgi tabanlı stratejileri yönetmeye ki bu stratejiler organizasyonun soyut varlıklarını yerli yerine oturtmayı sağlar. Bu soyut varlıklar ise şunlardır: müşteri ilişkileri, yenilikçi ürünler ve hizmetler, yüksek kaliteli ve duyarlı yürütme süreçleri, bilgi teknolojisi ve veri tabanları, çalışanların kapasiteleri, yetenekleri ve motivasyon. Somut değerlere dayalı bir ekonomide finansal ölçümler bilanço kağıdındaki yatırımları kaydetmek için yeterlidir. Gelir ifadeleri ayrıca bu somut malların geri üretilmesi sırasında ortaya çıkmakta, maliyetleri de belirli bir düzeyde tutmaktadır<sup>139</sup>.

Bazen yeni fırsatları değerlendirmek veya stratejik plan hazırlanırken mevcut olmayan yeni tehlikeleri karşılamak amacıyla yeni stratejilerin geliştirilmesi

---

<sup>138</sup> a.g.e., s..308.

<sup>139</sup> Robert s. Kaplan ve David P. Norton, **The Strategy Focused Organization ( How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Envirement )**, Harvard Business School Press, 2001, ss..1-2.

gerekecektir. Yeni fırsatlar elde etmeye yönelik fikirler genellikle şirket hiyerarşisinin daha alt seviyelerinde yer alan yöneticilerden gelmektedir<sup>140</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi ilk geliştirildiğinden bu yana araçları sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yöntem hem özel sektörde hem de kamu sektöründe kullanılabilir<sup>141</sup>.

Mintzberg ve Simons strateji ile ilgili bu yeni ve evrimsel bakış açısının temel prensiplerini aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır<sup>142</sup>:

- Stratejiler büyür ve zaman içerisinde bazı özellikler kazanır
- Başlangıçta tasarlanan stratejiler değiştirilebilir.
- Strateji oluşturulması ve uygulanması birbirleriyle iç içe geçmiş işlemlerdir.
- Stratejik fikirler bir kurumun herhangi bir seviyesinde görev yapan çalışanlardan gelebilir.
- Strateji bir süreçtir.

Strateji yürütmek için yeterliliği gösteren 275 borsacı yöneticisinin çalışması strateji yönetme yeterliliğinin stratejinin kendi kalitesinden daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu yöneticiler belirtiyor ki strateji tamamlamasının yönetim ve ortak değerlere şekil veren en önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. Bu bulgu şaşırtıcı görünmektedir çünkü, son yirmi yılın yönetim teorisyenleri, danışmanlar ve iş basını ise daha üstün performans oluşturarak stratejilerin nasıl tasarlanacağı üzerine odaklanmaktadır. Günümüze göre strateji formülasyonu hiçbir zaman daha önemli olmamıştır<sup>143</sup>.

Diğer gözlemciler de borsacı yöneticileri ile aynı fikirdedir: 1980'lerin başında yapılan yönetim danışmanları araştırmasına göre etkin bir şekilde formüle edilmiş

---

<sup>140</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 307

<sup>141</sup> Anne Storey, "Performance Management in Schools: Could The Balanced Scorecard Help?", **School Leadership & Management**, Vol.22 No:3, Carfax Publishing, 2002, s. 321.

<sup>142</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 307.

<sup>143</sup> Kaplan and Norton, **The Strategy Focused Organization**, ss. 1-2

stratejilerin %10'undan çok az bir fazlası başarı ile tamamlanabilmiştir. Bizim tahminimize göre durumların %70'inde gerçek sorun kötü strateji değil kötü uygulamadır. Bu nedenle %70 - %90 arasındaki başarısızlık oranlarına göre sofistike yatırımcıları uygulamanın iyi vizyondan daha önemli olduğunu nasıl anlamaya başladıklarımızı ortaya koyabiliyoruz<sup>144</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi uygulamalarına aralarında fikir birliği sağlanmış olan üst düzey yöneticilerden başlanır. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekip şirketin bir kaç yıllık stratejisini (kısa vadeli dönem başları -milestones-belirlenmek kaydıyla), dört boyutta ve stratejik hedefler olarak (ve hatta bütçe kapsamına girecek şekilde) tanımlar. Ardından ölçüler belirlenir. Tüm bunlar yönetim kurulu üyeleri ile de paylaşılır. Şirket gizlilik tedbirlerinin izin verdiği ölçüde, stratejisini açık ve net bir şekilde çalışanlarıyla da (eğitim programları, teşvikler vb. aracılığı ile) paylaşmalıdır. Uygulamaya geçildiğinde ise çift döngülü öğrenme sistemi ile önce geribildirimler alınır, ardından strateji tekrar gözden geçirilir<sup>145</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi belli başlı değerlerin ölçümünden çok daha fazlasına hitap etmektedir; bu yaklaşım, bir organizasyonun kurumsal stratejisini bütün olarak yansıtan ve bu stratejinin bir ölçütü olan birbiri ile bağlantılı amaçları, bu doğrultudaki tespitleri, hedefleri ve ilgili girişimleri içine alan bir sistemdir. Bu yaklaşımı gerekli şekilde hayata geçirdiğiniz takdirde firmanız; kızıyan rekabet ortamında kendine yer edinme, talepleri gün geçtikçe artan müşterilere hitap edebilme, vizyonunu günün koşullarına uygun hedefler haline getirebilme, gerekli girişimleri öncelik sırasına koyma, kaynakları uygun bir şekilde kullanma ve organizasyon bünyesinde kurumsal stratejiler oluşturma gibi gerek dahili, gerekse harici bir takım zorlu görevlerin üstesinden gelebilecek kapasiteye ulaşmış olacaktır<sup>146</sup>.

Günümüz organizasyonlarının bir çoğu operasyonlarında sorumluluğu baştan başa iş ünitelerine dağıtmışlar ve böylece takımlar büyük şirketlerin personellerinden daha

---

<sup>144</sup> a.g.e., ss. 1-2.

<sup>145</sup> Balanced Scorecard, "[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm)".

<sup>146</sup> Balanced Scorecard Analizi, "<http://www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalcozumler/yataycozumler/bi/scorecard>".

fazla müşteriye yakın hale gelmişlerdir. Bu tür organizasyonlar elle tutulabilir bilgi, kapasite ve ilişkiler meydana getirebilen organizasyonlardan daha fazla rekabet avantajına sahiptirler ve daha fazla yatırım kapitaline ulaşabilirler. Teknolojideki hızlı değişimler, rekabet ve yeni ekonomik düzen stratejileri formüle etmeyi, bunları sürekli hale getirmeyi ve katılımcı bir şekilde uygulamayı gerektirmiştir<sup>147</sup>.

#### 3.6.4. İŞLETME ÇIKTILARI

Bir stratejik yönetim sistemi olarak Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi vurgular ki, finansal ve finansal olmayan ölçüler organizasyonun her kademesindeki personel için kurulan bilgi sisteminin bir parçası olmak zorundadır. Birinci sırada personelin kendi karar ve hareketlerinin farkında olması yer alır. Üst düzey yöneticiler uzun dönemde bu yöntemin uygulanabileceğini fark etmişlerdir. Sözü edilen yöntem için hedefler ve ölçüler finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin toplamından daha fazladır. BSC şirket yapısının bir parçası olmalıdır. Bu ölçüler hedef kitle ve müşterilerin dış ölçüleri arasında bir dengeyi temsil eder. Bu aynı zamanda kritik şirket süreç, yenilik, öğrenme ve büyüme ölçülerini de temsil eder. Kaplan ve Norton'a göre BSC taktiksel ve operasyonel ölçülerden daha geneldir. Scorecard'ı stratejik yönetim sistemi olarak kullanılan yenilikçi şirketler stratejilerini uzun vadede kendileri yönetirler. Onlar ölçümlerini aşağıda görülen kritik yönetim süreçlerini tamamlamak için kullanırlar<sup>148</sup>:

- Netlik ve Vizyon ile strateji belirleme
- İletişim ve stratejik hedef ve ölçü bağı
- Plan, hedef kurma ve stratejik teşebbüsleri aynı hizaya getirme
- Stratejik geri besleme ve öğrenmeyi iletme

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi bilgi çağının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır ve sonuçta stratejinin tozlu raflar arasında kalan planlar yerine;

<sup>147</sup> Mehmet Özgür Genç, "Organizational Performance Management", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E. , İstanbul: 2005, s.48.

<sup>148</sup> Orkun Kozanoğlu, "Performance Measurement System for Higher Education Based on Balanced Scorecard Framework", Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, s.14.

işletmelerin tüm kademelerinde paylaşılan ve yaşanan bir vizyona dönüştürülmesini amaçlamaktadır. Bu yöntemin oluşmasına kadar gelinen süreçte pek çok yönetim kuramının payı vardır<sup>149</sup>.

Başarı Göstergesi projesinin hedefi yeni bir ölçü seti oluşturmak değildir. Ölçmek-sonuç ve hedefleri tarif etmek gerçekten önemli bir motivasyon ve değerlendirme aracıdır. Fakat buradaki amaç Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi yöntemi içindeki ölçülerden yararlanarak yeni bir sistem geliştirmektir. Bir ölçüm sistemi ile bir yönetim sistemi arasındaki ayrım çok ince fakat çok önemlidir. Ölçüm sistemi sadece daha önemli bir amaca yani yöneticilerin stratejiyi uygulamalarına ve strateji hakkında geri bildirim sağlamalarına yardımcı olacak bir stratejik yönetim sistemine ulaşılmasını sağlayacak bir araçtır.<sup>150</sup>

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi, işletme birimlerinin misyon ve stratejisini nesnel ve ölçülebilir hale dönüştürmektedir. Ölçüm göstergeleri olarak ortaklar ve müşteriler için dışsal ölçüler, içsel ölçüler olarak ise kritik iş süreçleri yenilik, öğrenme ve büyüme bir bilanço gibi ortaya konulmaktadır<sup>151</sup>.

Başarı Göstergesi üst düzey yöneticilere şirketlerini uzun dönemde başarı sağlayacak stratejiler üzerine odaklayabilecekleri yeni bir araç sağlar. Şirketin en fazla odaklanması gerek en önemli amaçları belirleyerek konuları, bilgiyi ve birçok hayati önem taşıyan idari işlemi organize eden bir stratejik yönetim sisteminin çevresini oluşturmaktadır<sup>152</sup>.

---

<sup>149</sup> Örnek, "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>".

<sup>150</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard – Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 331.

<sup>151</sup> Leman Selda Argeşo, "**Measurement of The Readiness of Turkish Companies for Balanced Scorecard Project Implementation**", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., s.12.

<sup>152</sup> Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 332.

### 3.7. TOPLAM DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN GÜÇLÜ YÖNLERİ

Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi her işletme uygulamasında olduğu gibi güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Ancak süreç incelendiğinde güçlü yanlarının ağır bastığı görülür. Bu nedenle işletmeler söz konusu yöntemi uygulayarak kendilerine stratejik bir üstünlük meydana getirmektedirler.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi, tamamıyla yönetimin desteğiyle oluşturulmaktadır. Şirket için belirlenen vizyon, misyon, amaç ve hedeflerden yola çıkarak kendi yönünü çizmesi, performans sistemi olarak geliştirilen bu modeli, stratejik yönetim sistemi modeli haline getirmektedir. Günümüzde işletmeler fiziksel varlıklarının yanında maddi varlığı olmayan değerlerinin de farkına varmaya başlamışlardır. Bilgi temelli olan bu değerleri ölçme zorluğu çeşitli teknikler yoluyla aşmaya çalışılmaktadır. İşletmelerin stratejik düşüncelerini ve farklılık meydana getirmelerini sağlamak amacıyla uygulamaya çalıştıkları söz konusu yaklaşım bu konuda yeni fikirler geliştirilmesine yardımcı olmaktadır<sup>153</sup>.

Karmaşık ve rekabetçi ortamda şirketlerin ayakta kalabilmeleri için çevre ve performans şartlarını birçok açıdan ölçümleyen araçlara ve göstergelere ihtiyaçları vardır. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi, misyon ve stratejinin ölçüler halinde ifade edilen dört boyut içinde toplanmasını sağlayarak uygulamada kolaylık sağlar. Finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi yöntemler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutları ile dinamik yapıyı oluşturur.<sup>154</sup>

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi, bir stratejiyi belirlemek, organizasyon içinde stratejiyi iletmek, organizasyonu stratejiyle ilişkilendirmek, finansal ve insan kaynağını stratejiye tahsis etmek ve sonra raporlayarak, öğrenmek ve

---

<sup>153</sup> Güllü Ordu, a.g.e., s.6.

<sup>154</sup> a.g.e., s. 6.

geliştirmek için strateji ile ilgili toplantılar yapmak için kullanılır. Söz konusu yöntem<sup>155</sup>;

- Şirketin tüm kademelerinde, performans ölçülerini stratejiye bağlamaya yardımcı olmaktadır.

- Şirket yönetimine, işletme operasyonlarının anlaşılır bir resmini çizerek destek sağlamaktadır.

- Şirketin tüm kademelerinde işletme hedef ve stratejilerinin yaygınlaştırılmasını ve anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

- Stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi desteklemektedir.

- Şirketin IT sisteminde işlenen geniş miktardaki verinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi'nden faydalanan firmalar, kendi iş performansları ile ilgili daha kesin kapsamlı bir bakış açısına sahip olabilmektedir. Bu yaklaşım; kalite, müşteri memnuniyeti, yenilikçi atılımlar ve pazar payı gibi stratejik öneme sahip kurumsal değerlerin takip altına alınması esasına dayanmaktadır; bu tip değerlendirmeler, bir firmanın ekonomik durumunu ve büyüme oranını gelir düzeyi raporlarından daha kapsamlıdır<sup>156</sup>.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminin diğer bir güçlü yönü ise takım performansını ortaya çıkarmasıdır. Söz konusu yöntem işletmelerde yer alan takımların performansını arttırarak stratejik olarak işletmelerin performanslarını etkilemektedir.

### 3.7.1. TAKIM PERFORMANSINI ÖLÇME

Takım ve takım çalışması kavramlarının literatüre girmesi nispi olarak daha erken bir zamana rastlamakla beraber takım performansının ölçümü konusundaki uygulamalara ve akademik çalışmalara rastlanması yakın zamanlara denk gelmektedir.

---

<sup>155</sup> Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Nedir?

“<http://www.coretech.com.tr/projectsandsolutions/default.asp?prjcat=9&nere=2>”.

<sup>156</sup> Balanced Scorecard Analizi, “<http://www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalcozumler/yataycozumler/bi/scorecard.asp>”.

Aslında takım kurmak için ortak performans hedefleri meydana getirmek olmazsa olmaz bir adımdır. Hedeflerin en önemli özelliklerinden birinin ölçülebilir olmaları göz önüne alındığında aslında takım performansının ölçümünün takım etkinliği açısından ne kadar önemli olduğu görülebilir<sup>157</sup>.

Zigon, her işletmenin kendi bünyesindeki takımların performansını ölçmeye girişmeden önce gerekli analizleri yapması ve stratejik düzeyde hedeflerini belirlemesi gerektiğini vurgulamıştır. Ölçütleri belirlerken ise Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard kavramının takımlara uygulanabileceğinin altını çizmiştir. Kaplan ve Norton adı geçen eserinde bir işletmenin performansını görmek için sadece finansal göstergelere bakmanın yeterli olmadığını dört ayrı boyutun incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Her boyutu ölçmek için ölçütler belirlenebilir. Örneğin müşteri boyutu için müşteri tatmini, öğrenme ve gelişme boyutu için çalışanların morali, çalışanlardan gelen önerilerin miktarı ve benzeri birer ölçüt olarak sayılabilmektedir.<sup>158</sup>

### **3.8. TOPLAM DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN ZAYIF YÖNLERİ**

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi çoğu yerde ölçüm sistemi, kontrol sistemi, strateji belirleme mekanizması olmak gibi hatalı tanımlamalara sahip olmaktadır. Oysa yöntem, dört boyutu aynı anda (finansal, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme) kapsadığı için, öncelikle stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizması olarak adlandırılabilir. Ancak bundan sonra yöntem hakkında iletişim, bilgi ve öğrenim sistemidir gibi tanımlamalar dikkate alınabilmektedir<sup>159</sup>.

Bir performans ölçüm sistemi olarak Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi planlanmalı, uygulanmalı ve gerektiğinde güncellenmelidir. Bu yöntemin

<sup>157</sup> Tanıl Kılinc ve Erden Akkavuk , Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım, "[www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/say102/Kilinc.pdf](http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/say102/Kilinc.pdf)", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi(2), 2001, s. 103. (29.05.2005)

<sup>158</sup> a.g.e., s. 111.

<sup>159</sup> Balanced Scorecard, "[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm)".

özünü oluşturan performans ölçütlerinin uygulanmasında engeller ortaya çıkabilir. Bu engeller<sup>160</sup> :

- Dizayn ve kullanma evrelerinde meydana gelen ölçüm dirençleri,
  - Ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen bilgisayar sistemi sorunları,
  - Dizayn ile yürürlüğe koyma evreleri arasında tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılarak sapmalar meydana gelmesi
- şeklinde özetlenebilmektedir.

---

<sup>160</sup> Örnek, "<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>".

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

#### **TOPLAM (DENGELİ) BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ SIEMENS UYGULAMASI**

##### **4.1. UYGULAMANIN AMACI**

Bu çalışmada teoride yazılan bilgiler doğrultusunda Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) 'nin Siemens'te bir performans değerlendirme aracı olarak nasıl uygulandığı anlatılacaktır. Konu yeni bir konu olduğu için şirketlerde uygulaması sınırlıdır.

Uygulamanın yapılma amacı, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemini , bir performans değerlendirme aracı olarak kullanan söz konusu firmanın genel özelliklerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda yöntemin firmaya yararlarından bahsedilecek ve uygulamayı daha faydalı hale getirebilmek için firma tarafından yapılan yenilikler de anlatılarak yöntemin yararları daha ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır. Yapılan bu uygulama çalışmasıyla , stratejik bir yönetim aracı olarak görülen söz konusu yöntemin, performans değerlendirme açısından önemi değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın amacı, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemini bir performans değerlendirme aracı olarak kullanan firmanın genel özelliklerini ortaya koyarken, uygulamayı daha faydalı hale getirebilmek için şirket ile uygulama arasındaki bağın kurulmasına yardımcı olacak unsurların bir araya getirilerek sunulmasıdır.

## 4.2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Uygulamanın yöntemi, Siemens firmasında Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi kullanılarak yapılan performans değerlendirme hedef ve takip sisteminin değerlendirilmesinin yapılarak bu kapsamda uygulamanın aktarılmasıdır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetim kongresinde Siemens için yapılan uygulamanın notlarından ve Siemens yetkilisinden alınan bilgiler, web sayfasından alınan bilgiler ve diğer kaynaklarla birleştirilerek çalışma açıklanacaktır.

Uygulama için elde edilen bilgiler örnek olay uygulaması şeklinde Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi açısından değerlendirilecektir. Örnek olay uygulamasının nedeni bu konuda analiz yapabilmek için az firma olması ve bilgilerin kısıtlı olmasıdır.

Uygulamanın yapılması için Siemens'in seçilmesi, söz konusu firmanın uluslararası bilgi ve tecrübeye sahip kurumsal bir firma olmasından dolayıdır. Siemens yönetiminin performans yönetim sistemi için Balanced Scorecard sistemini kullanmasının nedeni ise şirketin vizyonu ve misyonu doğrultusunda, tüm çalışanlarını kapsayacak bir ölçüm sistemi kullanmak istemeleri ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmelerinden ve çalışanlarını bu doğrultuda ödüllendirmelerinden kaynaklanmaktadır.

## 4.3.YÖNTEMİN SIEMENS'TE UYGULANMASI

Siemens 1947'de Werner Von Siemens'in küçük atölyesinde üretime başlamıştır. 19. yy.'da telgrafla haberleşme sistemleri üretmeye başlayan Siemens günümüzde beş kıtada 190 ülkede 470.000 çalışanı olan global bir şirkettir. Siemens e-iş şirketi olmak için çalışmalar yapan ve sürekli kendini yenileyen bir şirkettir.<sup>161</sup>

Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş. ( Siemens Türkiye ) 1958 yılında İstanbul'da kurulmuştur. İlk fabrikasını 1961 yılında İstanbul, Kartal'da açarak üretime başlamıştır. Siemens bugün İstanbul'daki 90.000 metrekarelik üretim merkezinde etkinliklerini sürdürmektedir. 2500'ü aşkın işgücü ve iyi eğitilmiş çalışanıyla şirket İstanbul'un yanı

<sup>161</sup> [www.siemens.com.tr](http://www.siemens.com.tr) (08.05.2005).

sıra Ankara, Bursa, Adana, İzmir ve Samsun'da da üretim tesislerine sahiptir. Siemens Türkiye; enformasyon ve iletişim, otomasyon ve kontrol, enerji, ulaşım sistemleri, tıp çözümleri, bina yönetimi ve hizmetleri ve pasif elektronik devre elemanları alanlarında etkinlik göstermektedir<sup>162</sup>.

Siemens'in ortağı kurucusu da olan Almanya Siemens AG'dir ve şirketin %100 hissesine sahiptir. Bugün Siemens Türkiye'de 2525 personel çalışmaktadır. Bu personelden 201 kişi yönetici, 1638 kişi memur, 686 kişi işçi olarak çalışmaktadır. Çalışanların eğitim durumu ise şöyledir. 1 kişi profesör unvanlı, 5 kişi doktora sahibi, 130 kişi yüksek lisans sahibi, 1081 kişi üniversite mezunu, 869 kişi lise mezunu, 439 kişi ise ilk ve ortaokul mezunudur. Siemens Türkiye'de çalışanların yaş ortalaması ise 34'tür. Çalışanların %21'i kadın, %79'u ise erkektir, ortalama şirkette kalma süresi 7 yıldır.<sup>163</sup>

#### 4.3.1. YÖNTEMİN SIEMENS'TE KULLANILMA NEDENLERİ

Siemens'te 1999 yılından bu yana Scorecard Sistemi uygulanmaktadır. Sözkonusu yöntemin tercih edilmesinin nedenleri; uluslararası alanda tanınan bir performans değerlendirme sistemi oluşu ve finansal kriterlere ağırlık vermesi ve bununla beraber müşteri-pazar, çalışan, süreç hedeflerini de dikkate alan bir sistem olmasıdır. Ayrıca sistemin tamamen ölçülere dayanması ve değişen göstergelere duyarlı olarak gelişen bir sistem olması da tercih nedenlerindedir.

Siemens'in "Scorecard Sistemi" olarak adlandırdığı programın temelini, 1990 yılında Harvard Üniversitesinde Kaplan / Norton tarafından geliştirilmiş olan Balanced Scorecard teorisi oluşturmaktadır. Balanced Scorecard teorisinin belirgin bir özelliği, hedeflerin ve değerlendirmenin finans, müşteri/pazar, süreçler ve çalışan olarak dört perspektiften yapılmasıdır. Bir diğer özellik ise, şirket hedeflerinin üst yönetimden çalışanlara doğru dağılmasıdır. Böylelikle, hedeflerin sadece üst yönetimin

<sup>162</sup> [www.siemens.com.tr](http://www.siemens.com.tr) (08.05.2005)

<sup>163</sup> [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net) (08.05.2005)

sorumluluğunda kalmaması, her bir düzeydeki çalışanın hedeflere ulaşım için sorumluluk alması sağlanmaktadır.

#### **4.3.2. HEDEFLER VE HEDEFLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Siemens'te hedefler üst yönetimden alt birimlere doğru, yukarıdan aşağıya doğru, dağıtılmaktadır. En tepede tüm şirketi ilgilendiren ve kapsayan şirket hedefleri yer almaktadır. Bunun altındaki şirket kademesinde ise bölüm hedefleri yer almaktadır. Bölüm hedeflerinin altında ise kısım hedefleri ve nihayet şirket hiyerarşisinin en altında yer alan kademe bölüm ve kısım çalışanlarının hedefleri yer almaktadır.

Her bölüm hedefini kendisi belirler ve üst yönetime sunar. Çalışanlar da kendi hedeflerini kendileri belirlemektedir.

Hedeflerin sağlıklı bir şekilde kayıt edilmesini ve değerlendirilmesini sağlamak amacıyla intranet ortamında geliştirdikleri "Scorecard Sistemi" programı kullanılmaktadır. Her senenin başında yöneticiler ve çalışanlar arasında hedef mutabakatı sağlandıktan sonra, çalışanlar parametre ve hedeflerini sisteme girmektedir. Bu hedefler, çalışan ve yöneticisi tarafından sistem üzerinde onaylanmaktadır. Sene sonu geldiğinde, hedef gerçekleştirme oranları yöneticiler tarafından sisteme girilmektedir. Gerçekleşme yüzdeleri, yönetici ve çalışan tarafından onaylandıktan sonra, sistemden çekilen veriler ile "değişken gelir" hesabı yapılmaktadır.

İntranet ortamının oluşturulmasının nedeni hedefler ile ilgili veri ve sonuçların sağlıklı ve hızlı bir şekilde analiz edilmesini sağlamaktır.

Genel kural olarak, bir hedefin toplam değerlendirmeye katılabilmesi için en az %70 oranında gerçekleşmesi gerekmektedir. Eğer finans hedefi %70 değerinin altında kaldıysa tüm hedefler sıfır olarak değerlendirilmektedir.

### 4.3.3. YÖNTEMİN UYGULANMASI

Siemens' te bir Performans Değerleme ve Takip sistemi, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) Uygulaması adı altında oluşturulmuştur.<sup>164</sup>

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi söz konusu firmada uygulanırken sistemin dört perspektifi tanımlanır. Bu dört perspektif,

- Finans, finansal durum tüm boyutlarıyla açıklanmaya çalışılır.
- Müşteri ve pazar, burada müşteri memnuniyeti amaçlanmaktadır, bu çalışmada ise çalışan memnuniyeti ve tatmini ölçülmüştür
- Süreçler, incelenir, çalışanlar öz değerlendirme yapmaktadırlar.
- Çalışan, memnuniyeti anketi, personel görüşmeleri, yetkinlikler, eğitim planları v.b. çalışmalar yapılmaktadır.

Siemens'in intranet sistemi içerisinde bir İnternet Scorecard sistemine şirket tarafından verilen sicil no ve şifre ile girilebilir. Performansın ölçülmesi işlemi bu intranet sistemi sayesinde gerçekleştirilir ve işlemler bu sistem aracılığı ile yapılır. İnteranetteki Scorecard Sistemine girildiğinde İşlemler Sayfasına ulaşılır. Burada Kişisel Scorecard bölümü işlemleri vardır, bu işlemler sırasıyla,

- Parametre Girişi
- Hedef Girişi
- Hedef Onayı Verme
- Geçekleşme bilgilenme
- Geçekleşme onayı verme

---

<sup>164</sup> Aslı Kunur, "Performans Değerlendirme ve Hedef Takip Sistemi, Balanced Scorecard Uygulaması", 11. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri", İstanbul, 4-8 Ekim 2003.

işlemleridir. Parametre, hedef ve gerçekleşme onay girişleri belli tarih aralıklarıyla yapılmaktadır.

Sistemde performans değerlendirme yöntemi aracı olarak, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi şu şekilde işlemektedir<sup>165</sup>:

Kişiler açısından, Siemens'in uyguladığı sistemin başlangıcı bir "Gelir Sistematiği" oluşturmaya dayanır. Gelir sistematiği üç unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlardan birincisi Pozisyon Değerlendirme' dir ve kişinin bulunduğu pozisyona göre sabit bir gelir ödenir. İkincisi ise yetkinlikler' dir, burada kişilerin sahip olduğu yetkinliklere bakılarak kişiye bir sabit gelir ödenir. Üçüncüsü ise Performans değerlendirmedir ve kişilerin ortaya koymuş oldukları performansa göre değişken bir gelire sahip olmalarını sağlamaktadır.

Gelir Sistematiğinin ilk unsuru olan pozisyon değerlendirme için değerlendirme kriterleri kullanılır. Bu kriterler üç unsurdan meydana gelmektedir,

- Sorumluluğun Boyutu
- Sorumluluğun Kapsamı
- İşin Zorluğu

Gelir Sistematiği içinde yer alan diğer bir unsur olan yetkinlikler ise organizasyonda yer alan her bir fonksiyon için tanımlanan bilgi, beceri ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmıştır ve iki unsuru vardır,

- Kişisel Yetkinlikler
- Fonksiyonel Yetkinlikler

Gelir Sistematiği içinde yer alan son unsur ise Performans Değerlendirmedir ve temeli Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard) 'ne dayanmaktadır. Performans değerlendirme için şirket vizyonu ve stratejileri doğrultusunda,

---

<sup>165</sup> Aslı Kunur, "Performans Değerlendirme ve Hedef Takip Sistemi, Balanced Scorecard Uygulaması", 11. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri", İstanbul, 4-8 Ekim 2003.

hedefler ve ölçüm kriterlerinin belirlenmesiyle oluşan performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır.

Çalışanların gelirlerinin %70'i sabit, %30'u ise değişken gelirlere oluşmaktadır.

Şirket açısından ise sistemin işleyişi ve kullanımı şunları sağlamaktadır:

- SAP organizasyon yapısı ile bağlantılı veri tabanı
- Çalışanların gerçekleştirmelerinden etkilendikleri şirket, bölüm, kısım, grup hedeflerini görebilmeleri,

- Geçen senelere ait hedef ve gerçekleştirme oranlarının takibi

- Detaylı kullanım kılavuzu ve yardım muntüsü

- Hedef türüne ve gerçekleştirme oranlarına göre raporlama

- Yıl bazında 1800 ve çeyrek yıl bazında 300 çalışan için hedef takibi

Şirket içi işlemler boyutunun ve çalışanlar (iç müşteriler) ile ilgili boyutların değerlendirilmesi ise şu şekilde yapılmaktadır,<sup>166</sup>

- Parametre Girişi

- Hedef Girişi

- Hedef Onayı

- Gerçekleştirme Oranı

- Yönetici Hedef Onayı

- Gerçekleştirme Değeri Girişi

- Gerçekleştirme Onayı

---

<sup>166</sup> Aslı Kunur, "Performans Değeriendirme ve Hedef Takip Sistemi, Balanced Scorecard Uygulaması", 11. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri", İstanbul, 4-8 Ekim 2003.

#### - Değişken Gelir Oranı Hesabı

Kişisel Scorecard işlemleri bir tekrarı ifade etmektedir. Yani parametre girişinden, değişken gelir hesabına kadar yapılan Scorecard işlemleri belirli bir sistem dahilinde tekrarlanarak, kişisel scorecard işlemleri dönüşümü meydana gelmektedir.

Çalışanların yapmış oldukları işlemler neticesinde sürecin ve işlemlerin kalitesi ortaya çıkacaktır. Siemens'teki uygulamada çalışanların belirledikleri hedefleri ne kadar gerçekleştirdiklerine bakmak için parametreler ve hedefler sisteme girildikten sonra bunların ne kadarının gerçekleştirildiğine bakılacaktır. Bunun sonucunda gerçekleşme onayı verilmektedir ve değişken ücret bu şekilde belirlenmektedir.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard)' nin öğrenme boyutu ise verilerin işlenmesi ve bunların çalışanlara geri bildirim ile gerçekleşmektedir. Sürecin devamlı tekrar etmesinden dolayı, öğrenme de sürekli olmaktadır.

Bu dört perspektif arasında çift yönlü tekrar vardır. Böylece süreçler geliştirilerek yöntemin en iyi şekilde uygulanması sağlanmaktadır.

Kişisel Scorecard işlemleri yanında Yönetici Scorecard hedefleri de söz konusudur. Bu işlemler de aynen kişisel scorecard işlemleri gibidir ve aşağıdaki sırayla yer almaktadırlar, parametre girişi, hedef girişi, hedef onayı, gerçekleşme oranı, yönetici hedef onayı, gerçekleşme değeri girişi, gerçekleşme onayı, değişken gelir oranı hesabı işlemlerinden oluşmaktadır.

Yönetici scorecard işlemleri de çift taraflı bir bilgi akışını ifade eder, parametre girişinden değişken gelir hesabına kadar her scorecard işleminde bu süreç tekrarlanarak scorecard işlemi gerçekleştirilmiş olur. Sonuçlar geri bildirim ile bildirilerek öğrenmenin arttırılmasına çalışılmaktadır.

Uygulama için yapılan işlemler özetlenecek olursa yapılan işlemlerin boyutları ve kapsamı ortaya çıkmaktadır:

Yapılan uygulamada yıl bazında hedefler için çalışanlar intranetteki bu bölüme girdiklerinde yıl bazında hedefler için Scorecard Listesine ulaşırlar. Bu liste belirli bir dönem için verilir. Yıl bazında hedeften başka çeyrek yıl bazında hedef tablosu da söz konusudur. Burada da bir Scorecard listesi yer almakta ve her bir scorecard'ın bir numarası ile birlikte belirtilmektedir.<sup>167</sup>

Scorecard için intranette yapılan parametre girişlerinde yer alan parametreler ise şu şekilde verilmektedir: Sabit Gelir, Değişken Gelir, Toplam Gelir (Sabit + Değişken), Bireysel Hedef, Kısım Hedefi, - Bölüm Hedefi, Siemens Hedefi ve Toplam Parametreler.

Bu parametrelerin her biri ağırlıklandırılarak bir yüzde ile çarpılır. Ayrıca bu işlemler dönem dönem yani her dönem için ayrı ayrı yapılır. Buradaki temel kriter ise, sabit / değişken gelir oranlarının, etkilenilen bireysel grup, kısım, bölüm, Siemens hedeflerinin ağırlıklarının toplamının 100 olmasıdır.

Parametre girişleri gibi intranetten yapılan hedef girişleri de: finansal hedef, müşteri hedefi, çalışan hedefi, süreç hedefi gibi hedeflerdir. Bu hedeflerin bitiş tarihi ve ağırlığı da hesaplanarak girişi yapılır. Hedef ağırlıklarının da toplamı da 100 olmalıdır.

#### **4.3.4. YÖNTEMİN KONTROLÜ**

Bu işlemlerden sonra sıra kontrol ve onay işlemine gelir. Bu işlem kontrol ve onay sayfasında yapılır. Burada da daha önce bahsedilen parametreler ve bireysel hedef listesi vardır, ancak bunlara ilave olarak, aşağıdaki işlemler de yer almaktadır:

---

<sup>167</sup> Aslı Kunur, "Performans Değerlendirme ve Hedef Takip Sistemi, Balanced Scorecard Uygulaması", 11. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresinde Sunulan Bildiri", İstanbul, 4-8 Ekim 2003.

- Çalışan hedef onayı
- Birinci yönetici hedef onayı
- İkinci yönetici hedef onayı söz konusudur.

Bu onaylar verilir ve sisteme kaydedilir.

Çalışan Scorecard'larında çalışanların hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli parametreler, hedeflerin ne olduğu, bu hedeflerin ne kadar kadar gerçekleştirdikleri yer alır. Bunlar kontrol edilir ve onaylanır.

Tüm bunların yanında gerçekleşen değerler de sisteme girilir. Burada, bireysel hedefler için, bireysel hedefler listesi yer alır. Bu hedefler, finansal hedefler, müşteriler ile ilgili hedefler, çalışanlar ile ilgili hedefler, iş süreçleri ile ilgili hedeflerdir.

Tüm bu işlemlerin sonucunda toplu gerçekleşme onayı verilerek scorecard uygulaması tamamlanmış olur.

#### **4.3.5. UYGULAMANIN SIEMENS'E KATKILARI**

- Tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar için, şirket stratejileri ile uyumlu hedeflerin belirlenmesi
- Açık, ölçülebilir ve şeffaf hedefler
- Hedeflere ulaşımı sağlayacak adımların önceden belirlenmesi
- Şeffaf değerlendirme kriterleri ile değişken gelir hesabının çalışanlar tarafından yapılabilmesi
- Çalışanların şirket hedeflerine katkısını açıkça ortaya koyması
- İtranet Scorecard Sistemi ile elektronik takip

#### 4.3.6. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Siemens'te yapılan bu uygulama detaylı bir performans ölçümüne imkan tanımaktadır. Hedeflerin açık bir şekilde çalışanlar ve yöneticiler tarafından birlikte belirlenmesi, bunların iyi bir şekilde bilinmesi ve bu hedeflere ulaşım ulaşılamadığının farkında olunması şirketin sürekli kendini yenilemesi için olanak tanımaktadır.

Entelektüel sermaye unsurları içerisinde en önemlisi olarak görülebilecek insan sermayesi unsurunun organizasyonun amaç ve hedeflerinin farkında olması ve bu hedeflere bir sistem dahilinde ulaşmaya çalışmasının Siemens'in gelişimine katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca Toplam (Dengeli) Performans Göstergesi Yöntemi tabanlı bu performans sisteminin ödüllendirme aracı olarak kullanılmasının çalışanların motivasyon ve iş tatminlerini arttırması da beklenmektedir.

Bu ödüllendirme sisteminin, çalışanların finansal durumlarını etkilemesi; buna bağlı olarak ortaya konulan performansın şirket içindeki süreçlerin kalitesinin artmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu işlemlerin kalitesinin artmasının ve yapılan ödüllendirmenin ise, iç müşteriler olan çalışanların tatminini arttırması, onları motive etmesi ve şirketin toplam performansı üzerinde olumlu etki meydana getirmesi beklenmektedir. Bu yöntemin son boyutu olarak kabul edilebilecek öğrenme ve gelişme boyutu açısından ise, scorecard sisteminin sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması bir geri bildirim mekanizmasının olduğunu göstermektedir. Geri bildirim sonucunda çalışanlar ne yapabileceklerini ve hangi konumda olduklarını görebileceklerdir.

Takım performansı açısından ise, hedeflerin tepe yönetimden aşağıya doğru dağılması ve çalışanların bireysel hedefleri yanında bölüm ve kısım hedeflerinin de olması önemlidir. Söz konusu yaklaşımın bireysel performansla birlikte takım performansını da arttırması amaçlanmaktadır.

Stratejik açıdan baktığımızda Siemens'te sözü edilen uygulamanın yapılması ile, şirketin en önemli kaynağı olan insan kaynağının ve buna bağlı olarak tüm süreçlerin verimliliği ve etkinliğinin arttırılarak şirketin performansının bir adım öne götürülmesi hedeflenmektedir.

Siemens'te uygulanan söz konusu yöntemin Performans değerlemeye etkileri özetlenirse:

“Scorecard Sistemi” ile tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar için şirket stratejileri ile uyumlu açık, ölçülebilir ve şeffaf hedefler belirlenmektedir. Böylelikle, çalışanların şirket hedeflerine katkısı ölçülebilmektedir.

Sene bazında ve üç aylık dönemler için hedeflerin önceden belirlenmesi ile hedeflere ulaşımı sağlayacak adımlar önceden bilinmekte ve gerekli tedbirler alınmaktadır.

Bir diğer önemli katkı ise, şeffaf değerlendirme kriterleri ile, “değişken gelir” hesabının çalışanlar tarafından da yapılabilmesidir.

Sonuçta Siemens'te Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard)'nin uygulanması şirket genelinde "hedef belirleme" yetkinliği ve "hedeflerle yönetim" anlayışını geliştirmiştir.

## SONUÇ

Performans değerleme kavramının bilimsel olarak ortaya çıktığı dönemden günümüze kadar çalışanlar, işletmeler ve dünya ekonomisi çok farklı perspektiflerden ve çalışmalardan etkilenmiştir; bu nedenle yeni teknikler, kuramlar ve bilgi sistemleri geliştirilmiştir. Eskiden beri hakim olan bireysel performans ölümü yerine, toplam işletme performansının ölümü önem kazanmıştır.

Yeni ekonomi de önem kazanan maddi olmayan varlıklar ve ölümü araçlarından biri de Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemidir. Bu yöntem yeni stratejiler ortaya koymaya ve ölümüne yardımcı olmaktadır.

Uygulamada ele alındığı üzere bu yöntem hem bölümler bazında bireysel performans değerlemede bir araç hem de bütünsel işletme performansını ortaya koymada yeni bir modeldir.

İşletmelerin yerel ve uluslararası pazarlarda daha fazla rakiple ve daha güçlü rekabetle karşılaştığı günümüz ekonomisinde, farklılaşmayı sağlayacak her yenilik önem taşımaktadır. İşletmelerin stratejilerini gözden geçirmeleri ve bu doğrultuda performanslarını doğru ölçebilmek için sistemler geliştirmeleri bir farklılaşma olarak nitelendirilebilir. BSC modeli belirlenen stratejilere ulaştıran, değişen evre koşullarına göre değişen stratejilere ulaştıracak yolları belirlemede ve nihai olarak strateji kontrolünde kullanılabilecek bir modeldir.

Günümüzde takım bazlı çalışan şirketlerin de hala bireysel performansı değerlemede olduğu bilinen bir gerçektir. Bu sebeple takım çalışması bir moda olmaktan ileriye gidememektedir. Sağlıklı bir takım çalışması oluşturmak ve bu yapılanmaya geçmek isteyen şirketler Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemini takım performansını ölçmede kullanabilirler.

Yapılan uygulamada da görüldüğü üzere, detaylı bir performans lmtnn nasıl olması gerektiği, uygulamada hedeflerin çalışanlar ve yöneticiler tarafından birlikte

belirlenmesinin, hedeflerin takibi ve şirketin kendini sürekli yenilemesinin önemi anlaşılmıştır.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi yönteminin aynı zamanda ödüllendirme sistemi olarak kullanılması ile gelir artışlarının da etkisiyle çalışanların motivasyonlarının artırılması ve bu durumun işletmedeki süreçlerin kalitesine olumlu katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi yöntemi ile birlikte tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar için şirket stratejileri ile uyumlu, ölçülebilir ve şeffaf hedefler belirlenmesi ile birlikte çalışanların şirket hedeflerine katkısı ölçülebilir hale gelmekte, bu da performans değerlemenin daha etkin yapılmasına imkan vermektedir.

Yapılan uygulamada da görüldüğü üzere hedeflerin önceden belirlenmiş olması ve bu hedeflere ulaştıracak adımların önceden belirlenmesi, hedeflerden saptırabilecek engel ve aksaklıklar için tedbir alınmasına yardımcı olmakta, bu da süreçlerin iyileştirilmesine imkan tanımaktadır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi  
Yayın No: 257,1997

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. Birinci Baskı, 2002

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık. 2. Baskı, 1992

Can, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara:  
Adım Yayıncılık. 3. Baskı, 1991

Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Academy Plus Yayınevi, 2002

Ercan, Metin Kamil, M. Başaran Öztürk, ve Kartal Demirgüneş. **Değere Dayalı Yönetim ve  
Entelektüel Sermaye**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 4. Baskı, 1994

Eren, Erol. **Staratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.  
Beşinci Baskı, 2000

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. **Balanced Scorecard – Şirket Stratejisini Eyleme  
Dönüştürmek**. İstanbul: İkinci Basım. çev. Serra Egeli. Sistem Yayıncılık , 2003,

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, **The Strategy Focused Organization ( How  
Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Envirement )**, Harvard  
Business School Press, 2001

Kaynak, Tuğray ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi  
Yayın No:276, 1998

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Genişletilmiş 9. Bası. Beta Yayınları, 2003

Palmer, Margret ve Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları**. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Birinci Baskı. Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Ü. İ.İ.B.F. Volkan Matbaacılık, Mart 1997

### **Makale ve Tezler**

Akman, Özgür. “**Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait Bir Örnek Olay**”. Yüksek Lisans Tezi. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Argeşo, Leman Selda. “**Measurement of The Readiness of Turkish Companies for Balanced Scorecard Project Implementation**”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi S.B.E.

Kunur, Aslı. “*Performans Değerlendirme ve Hedef Takip Sistemi, Balanced Scorecard Uygulaması*”, 11. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresinde yapılan Sunum , İstanbul, 4-8 Ekim 2003.

Çetin, Ayten. “**Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi**”. İstanbul: Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. S.B.E. 2003

Genç, Mehmet Özgür. “**Organizational Performance Management**”. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi S.B.E. , 2005

Gürol, Yonca, “*İşletme Değerini Araştırmacı bir Unsur Olarak Entelektüel Sermaye Bileşenleri Yönetimi ve Ölçümü*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Kasım 2004, C:33, Sayı:2, ss. 70-95

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, “*Maddi Olmayan Varlıkların Stratejik Hazırlığının Ölçümü*” **Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**”, Yıl:8 Sayı:5, Mart 2004, ss. 26-33

Kaplan, Robert S., ve David P Norton. “*Stratejinizle Bir Sorununuz mu Var? Öyleyse Bir Haritasını Çıkarın*”. **Stratejide İlerlemeler**. Çev: Ahmet Kardam. Mess Yayınları, 2002 ss. 81-103

Kozanoğlu, Orkun. “**Performance Measurement System for Higher Education Based on Balanced Scorecard Framework**”. Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi

Ordu, Güllü. “**Stratejik Yönetim Aracı Olarak Dengelenmiş Hedefler Tablosu (Balanced Scorecard) ve Farklı Sektörlerde Araştırmalar**”. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi . Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , 2004

Özbirecikli, Mehmet ve Ferit Ölçer. “*Stareteji odaklı Performans Ölçüm Sistemi, Balanced Scorecard-BSC*”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım, 2002. ss. 31-47

Storey, Anne. “*Performance Management in Schools: Could The Balanced Scorecard Help?*”. **School Leadership&Management**. Vol.22 No:3, Carfax Publishing, 2002

Youngblood Alisha D. and Terry R. Collins ( Universty of Arkansas ). “*Adressing Balanced Scorecard Trade of Issues Between Performance Metrics Using Multi Attribute Utility Theory*”. **Engeneering Management Journal**. Vol. 15 No:1. 2003, ss. 11-17

## **İnternet Kaynakları**

Arveson, Paul. What Is The Balanced Scorecard.1998.

“<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>” (23.04.2005 )

Ertuğrul, Murat. Entelektüel Sermayenin Firma piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi.

“[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=182](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=182), (23.04.2005 )

Gürol,Yonca Deniz. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönetiminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri.

“[http://64.233.183.104/search?q=cache:\\_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf+balanced+scorecard&hl=tr&lr=lang\\_tr](http://64.233.183.104/search?q=cache:_MvVbXQxiBcJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf+balanced+scorecard&hl=tr&lr=lang_tr)”, ( 23.04.2005 )

Örnek, Ali Şahin. Balanced Scorecard, Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç. “<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>”. Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E Dergisi, C.2, Sayı:3, 2000, ( 23.04.2005 )

Kılınç, Tanıl ve Erden Akkavuk , Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım, “[www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/sayı02/Kilinc.pdf](http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/sayı02/Kilinc.pdf)”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi(2), 2001, ss. 103-120. (29.05.2005)

Balanced Scorecard Analizi.

“<http://www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsalcozumler/yataycozumler/bi/scorecard.asp>” (23.04.2005)

Balanced Scorecard,

“[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm)” (23.04.2005)

Balanced Scorecard

“[http://www.pse.siemens.at/apps/pseauftritt/en/pseinternet.nsf/CD\\_Index?OpenFrameset&Bookmark&/0/PKB51A8603464A3242C1256C4D00517CC7](http://www.pse.siemens.at/apps/pseauftritt/en/pseinternet.nsf/CD_Index?OpenFrameset&Bookmark&/0/PKB51A8603464A3242C1256C4D00517CC7)” ( 01.05.2005 )

[www.kariyer.net](http://www.kariyer.net) (08.05.2005)

Kurumsal Karne ( Balanced Scorecard ) nedir.

“<http://www.coretech.com.tr/projectsandsolutions/default.asp?prjcat=9&nere=2>” ( 23.04.2005 )

“[http://www.siemens.com/index.jsp?sdc\\_p=t4c186z2s6uo244237pn244237fl7mi10722&sdc\\_sid=13072774628&](http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=t4c186z2s6uo244237pn244237fl7mi10722&sdc_sid=13072774628&)”

Stratejik ve Kurumsal Performans Yönetimi - Balanced Scorecard.

“<http://www.pcis.com.tr/tr/services/balancedscorecard.shtml>” , ( 23.04.2005 )

“[www.siemens.com.tr](http://www.siemens.com.tr)” (08.05.2005)