

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİNDE BALANCED
SCORECARD (TOPLAM-DENGELİ BAŞARI
GÖSTERGESİ) ve BİR UYGULAMA**

Emin AKGÜL

**SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, 2006

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİNDE BALANCED
SCORECARD (TOPLAM-DENGELİ BAŞARI
GÖSTERGESİ) ve BİR UYGULAMA**

**Emin AKGÜL
02713021**

**SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı :Yrd.Doç.Dr.Hayri BARAÇLI

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	v
ÇİZELGE LİSTESİ	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BALANCED SCORECARDIN TEMELLERİ

1.1	Balanced Scorecard Tanımı	2
1.2	Boyutlar ve Ölçütler	5
1.2.1	Finansal Boyut	6
1.2.2	Müşteri Boyutu	11
1.2.2.1	Hedef Müşterinin seçimi	12
1.2.2.2	Değer Önerisi	15
1.2.2.3	Değer Önerisi Oluşturmada Üç Temel Strateji.....	17
1.2.3	İç Operasyonlar	18
1.2.4	Öğrenme Ve Gelişme Boyutu	21
1.2.4.1	Çalışanların Yetenekleri	21
1.2.4.2	Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği	23
1.2.4.3	Motivasyon – Yetki Verme – Uyum Sağlama.....	24
1.3	Amaçlar-Ölçütler-Hedefler	24
1.3.1	Ölçütler	25
1.3.2	Hedefler	26
1.4	Balanced Scorecardın Kullanımı	26
1.5	Soyut Değerler ve Balanced Scorecard	27

İKİNCİ BÖLÜM

BALANCED SCORECARD GELİŞTİRME SÜRECİ

2.1 Geliştirme Öncesi Çalışmalar	30
2.1.1 Balanced Scorecarda Duyulan Olan İhtiyacın Belirlenmesi	30
2.1.2 Balanced Scorecard Uygulanacak Birimin Belirlenmesi	31
2.1.3 Uygulamanın Gerçekleşeceği Birimin Ne Kadar Hazır Olduğunun Tanımlanması	34
2.1.4 Başarı Faktörleri Ve Başarısızlık Nedenleri	39
2.1.4.1 Balanced Scorecard Uygulaması İçin Engeller	39
2.1.4.2 Balanced Scorecard Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar	41
2.1.5 Başarının 4 faktörü	48
2.1.5.1 Strateji Haritası	48
2.1.5.2 Düzenleme ve Entegrasyon	49
2.1.5.3 Uygulama Hızı	50
2.1.5.4 Planlama-Uygulama-Gözden Geçirme	50
2.2 Balanced Scorecard Geliştirme Süreci	51
2.2.1 Takım Kurma Ve Eğitim	51
2.2.2 İletişim Planı	56
2.2.3 Boyutların Belirlenmesi	59
2.2.4 Amaçlar-Ölçütler-Hedeflerin Belirlenmesi	64
2.2.4.1 Ölçütleri Oluşturma adımları	64
2.2.4.2 Hedeflerin Belirlenmesi	68
2.2.5 Basamaklandırma	69
2.2.6 Programlar ve Stratejik Kaynak Dağılımı	75
2.2.7 Ödül Ceza Sistemi ve Balanced Scorecard	78
2.2.8 Sürdürülebilirlik	81
2.2.8.1 Sonuçların Paylaşılması	81
2.2.8.2 Gözden Geçirme, Bakım, Geliştirme	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1 Uygulamanın amacı	86
3.2 Uygulamanın Yöntemi	86
3.3 Şirket Tanıtımı	87

3.4 İşletmede Uygulama Nedeni	87
3.5 İşletmede BSC Uygulamasını gerektiren sorun ve beklentiler.....	88
3.6 Uygulama Takvimi	90
3.7 Nerede Uygulanacağıının Belirlenmesi.....	100
3.8 Çalışma Takımının Kurulması.....	102
3.9 Takım Eğitimi.....	102
3.10 Proje Planı	103
3.11 İletişim Planı.....	104
3.12 Boyut Ve Ölçütlerin Belirlenmesi	109
3.12.1 Finansal Boyut.....	110
3.12.2 Müşteri Boyutu	111
3.12.3 İç Operasyonlar	115
3.12.4 Öğrenme Ve Gelişim.....	116
3.12.5 Ölçüt Veri Sözlükleri.....	116
3.13 Kaynak Ayırımı ve Projeler.....	117
3.14 Geri Besleme	118
3.15 Uygulamanın Değerlendirilmesi	120
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	122
KAYNAKÇA.....	125

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Kurumsal Balanced scorecard	5
Şekil 1.2 Müşteri Yönetim Prosesi	12
Şekil 1.3 Değer Önerisi Genel Modeli	15
Şekil 1.4 Müşteri Değer Ölçütleri	18
Şekil 1.5 Şirket İçi İşleyiş Boyutu Genel Değer Zinciri	19
Şekil 1.6 Çalışan Talepleri Ve İşletme Amaçları İlişkisi	24
Şekil 1.7 Balanced Scorecardın İşlevleri	27
Şekil 2.1 Strateji Odaklı Organizasyon Radarı	36
Şekil 2.2 Bir Strateji Haritası Örneği	49
Şekil 2.3 Proje Takımına Verilmesi Gereken Eğitimler	55
Şekil 2.4 Müşteri Yönetim Prosesi	62
Şekil 2.5 Değer Önerisi Genel Modeli	63
Şekil 2.6 Ölçütleri Değerlendirme Şablonu	67
Şekil 2.7 Basamaklandırma Adımları	71
Şekil 2.8 Bölüme Ait Scorecard Yapısı	73
Şekil 2.9 Bölüm Yöneticisi İçin Balanced Scorecard Örneği	74
Şekil 2.10 Balanced Scorecard İle Kaynak Planlama	77
Şekil 2.11 Ödüllendirme Şablonu	81
Şekil 3.1 Strateji Haritası	109
Şekil 3.2 Müşteri Değer Önerisi	112
Şekil 3.3 Tanımlanan Projeler	119
Şekil 3.4 Geri Besleme Döngüsü	120

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1.1 Yaşam dönemi amaç ilişkisi	7
Çizelge 1.2 Gelir artış stratejileri	9
Çizelge 1.3 Hedef Kesimler Ve Müşteri Karlılığı	14
Çizelge 2.1 Aday Ünitelerinde Faktörlerin Ağırlıklı Etkilerine Göre Değerlendirilmesi	34
Çizelge 2.2 Balanced Scorecard Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar	42
Çizelge 2.3 Takımın Yapısı	53
Çizelge 2.4 İletişim Araç Ve Yöntemleri	57
Çizelge 2.5 İletişim Kanallarının Belirlenmesi Ve Değerlendirilmesi	58
Çizelge 2.6 Pozisyon İletişim Şekli Matrisi	58
Çizelge 2.7 Yaşam Eğrisi-Ölçütler	60
Çizelge 2.8 Yaşam Dönemi Amaç İlişkisi	61
Çizelge 3.1 Uygulama Adımları ve 5N1K Modeline Göre Açıklamaları	93
Çizelge 3.2 Uygulama Alanı Seçimi	101
Çizelge 3.3 Proje Planı	104
Çizelge 3.4 İletişim Planı	105
Çizelge 3.5 Detaylı İletişim Planı	106
Çizelge 3.6 Finansal Boyut Ölçütleri	111
Çizelge 3.7 Müşteril Boyutu Ölçütleri	114
Çizelge 3.8 İç Operasyonlar Boyutu Ölçütleri	115
Çizelge 3.9 Öğrenme-Gelişim Boyutu Ölçütleri	116

ÖNSÖZ

Her ne kadar Descartes değişken değerleri girildiğinde 10 sene sonra ne olacağını söyleyebilen bir matematiksel denklem peşinde koşmuşsa da birçok olay, keşif, gösterdi ki dünya sayıların statik evreninden çok daha karmaşık bir yapıya sahip ve hayatın iki artı iki eşittir dört şeklinde salt sayılarla ifadesi imkânsızdır.

Hayat sadece sayılarla ifade edilemediği halde hayatın önemli bir bölümü olan iş yaşamı ve onun tüzel kişileri olan işletmeleri, sadece sayılarla ifade eden bilânço, gelir tablosu gibi raporlarla tanımlamaya, değerlendirmeye çalmaktaydık.

Eğer sadece finansal sonuçlar başarının kanıtı olsa idi kimse dünya kopyalama devi Xerox ‘ un bir anda geri plana düşeceğini tahmin edemezdi ve kışın yol kenarlarında açlık ve soğuktan ölen insanları görmenin “doğal” karşılandığı İsveç ve Finlandiya gibi ülkelerin bugünkü düzeylerine nasıl geldikleri tam olarak anlaşılamazdı.

Bu çalışmada değişen iş dünyası ve rekabet ortamında önemleri giderek artan “finansal olmayan göstergeler” ve değerlendirmelerin önemi vurgulanmaya ve bu ölçütler kullanılarak işletme performansı incelenmeye çalışılmıştır.

ÖZET

Oldukça gerçekçi ve günümüz piyasalarını açıklar nitelikte bir söz var; “Dünyada on milyon dolardan daha ürkek bir şey yoktur”. Sermaye ve özellikle yüksek miktarlı sermaye çok detaylı araştırmalar yaparak en yüksek getiriyi elde edecek yatırımlar gerçekleştirmeye çalışmakta bu amaçla birçok farklı alanı, işletmeyi incelemekte, alternatifler oluşturmakta, meydana gelen olaylar karşısında kısa sürede tepki üretebilmektedir. Yatırımı gerçekleştirmek için ilgili metanın bugüne kadarki performansı ve geleceği hakkındaki öngörülerini değerlendirmektedirler.

Bu noktada balanced scorecard hem mevcut performansı değerlendirmek hem de geleceğe yönelik ön görüler oluşturmak için oldukça etkili bir araçtır.

Bu çalışmada öncelikle Balanced scorecard hakkında genel bilgi verilmiştir. İkinci bölümde uygulama öncesi yapılması gerekenler irdelenmiş, nelere karşı hazırlıklı olunması gerektiği aktarılmış, uygulama geliştirme sürecinde takip edilecek adımlar açıklanmış, kullanılacak yöntemler irdelenmiştir.

Son bölümde ise teorik olarak incelenen balanced scorecardın bir işletmede uygulaması gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Balanced Scorecard, işletme performansı, kurumsal performans, çok boyutlu performans değerlendirme.

ABSTRACT

A realistic and explaining nowadays market conditions word is “There isn’t anything jumpier thing than ten millions dollar. The capitals, especially huge capital, analyze variety of sector, industry, enterprise and obtain alternatives to make an investment that gets huge profit. They investigate background performance and the future foresights of the goods to make an investment

At this point balanced scorecard is an efficient tool for valuating performance and making foresights about future

In this study, first general information about balanced scorecard has been given. In second chapter, we consider what has to be done before implementation and against what we have to be ready and the steps that was followed in implementation phase are explained

At the end, implementation of balanced scorecard that was explanted theoretically try to be realized

Key Words: Balanced Scorecard, business performance, corporate multi-dimension performance evaluation

GİRİŞ

Artan rekabet ortamında kaynakların etkin şekilde kullanımı oldukça önem kazanmaya başlamıştır, her bir kaynak için birim miktar kullanım karşısında mümkün olan en yüksek fayda/getiri elde edebilmek rekabet avantajı sağlamada önemli bir konuma gelmiştir. Bu nedenle kaynakların etkin kullanımı sağlayacak sistemler önem kazanmıştır.

Hem süreçlerin hem çalışanların katkılarının/performanslarının değerlendirilmesi amacıyla birçok yöntem uygulanmaya çalışılmış ve yeni teknolojiler geliştirilmiştir. Ancak birçok yöntem sadece kendisi için önemli olduğuna inandığı bakış açısı ile işletmeyi değerlendirmiş, süreçler ve bireyler arasındaki ilişkiyi yeterince kuramamış, işletmeyi bir bütün olarak ve farklı yönlerden inceleyerek değerlendirme konusunda istenen düzeyde sonuçlar üretememiştir.

Bu noktada işletmenin stratejisi üzerine performans sistemini inşa eden, işletmeyi farklı yönleri ile değerlendirmeye tabi tutan, basamaklandırma (Cascading) sistemi ile strateji ve uzun dönemli hedefler ile tüm personel arasında ilişki kuran ve her bir personelin işletmenin toplam başarısına katkısını ortaya koyan, stratejiyi çalışanların günlük işlerine kadar indirgeyen Balanced Scorecard gittikçe önem kazanmaya başlamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde Balanced Scorecard metodolojisinin teorik temelleri aktarılmakta, çok boyutlu yapısı ve bu yapının sağladığı katkılar incelenmekte, “ölçüt”, “hedef” gibi sistemin temel tanımları irdelenmektedir. Bölümün devamında Metodolojinin işletmede hangi amaçlarla kullanılabileceği ve soyut değerlerle ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölüm iki ana alt bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde bir işletmede Balanced Scorecard oluşturulmadan önce yapılması gereken ön çalışmalar üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde ise uygulama noktası ve vizyon, misyon, strateji gibi temel tanımları yapılmış bir çalışma için üst düzey scorecardın oluşturulmasından en son çalışana kadar indirgenmesine kadar geçen süreçte yapılması gerekenler, kullanılabilecek destek dokümanlar, araçlar ve formlar incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise bir işletmede gerçekleştirilmeye çalışılan balanced scorecard uygulaması incelenmiştir.

Bu çalışmada Balanced scorecard sistemin işletme için ne amaçlarla ve özellikle işletme performansının takibinde nasıl kullanılacağı incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BALANCED SCORECARDIN TEMELLERİ

1.1 Balanced Scorecard Tanımı

Balanced scorecard farklı adlar altında Türkçe literatüre girmiştir. En çok kullanılanları Kurumsal Karne, Kurumsal Performans Değerleme, Çok Boyutlu Performans Değerleme, Dengeli Performans Değerleme, Toplam(Dengeli) Başarı Göstergesidir. Her ne kadar Türkçe tercümelemleri performans değerlendirme üzerine olsa da Balanced scorecard zamanla bir yönetim aracı olarak da kullanılmaya başlanmıştır¹

Temel düşüncesiyle Balanced Scorecard stratejinin, günlük çalışmalara ve rutin işlemlere tercümesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede işletmeyi oluşturan tüm çalışanlar kendileri için sıradan hale gelen faaliyetlerin işletme için ne kadar önemli olduğunu görebilmekte, işletmede kendi varlıklarının ne anlam ifade ettiğinin farkına varabilmektedir².

İlk hali ile Analog Devices adlı bir yarı iletken şirketinde uygulanmaya başlanan Balanced Scorecard işletme performansının takibinde karşılaşılan sorunlar nedeniyle ortaya çıkmıştır³. Günümüzün hızla değişen yoğun rekabete dayalı ve yaratıcılığın ön plana çıktığı piyasa koşullarında işletmelerin faaliyet sonuçlarını değerlendirmede tek başına finansal araçlar yetersiz kalmaktadır. Konu bir örnek ile daha rahat anlaşılabilir; aynı ürünü üreten iki işletmeden birincisi yıllardır piyasada kendini kabul ettirmiş ve kabul edilebilir bir fiyatla ürününü satmaktadır. Elde ettiği geliri daha fazla üretim ve dağıtım kapasitesi sağlayacak yatırımlara dönüştürmektedir. Finansal tablolar açısından sektör ortalamasının üstünde veriler sağlamaktadır. Diğer bir işletme ise daha düşük düzeylerde satış rakamlarına sahiptir. Elde ettiği gelirin bir bölümünü müşteri ilişkilerini geliştirme, müşteri beklentilerini tanımlama ve buna uygun çözümler üretmek amacıyla ar-ge faaliyetlerine aktarmaktadır.

Bir süre sonra Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapan işletme, müşteri ihtiyaçlarını daha yüksek düzeylerde karşılayan, daha uygun fiyat düzeyinde bir ürün geliştirebilir, fiyat-fonksiyonellik avantajları ile piyasada daha başarılı bir noktaya ulaşabilir. Bunun karşısında Pazar payını kaybeden ilk işletmenin finansal tabloları alarm vermeye başlayabilir.

¹ Kaplan ve Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003,s.24

² Balanced Socercard Nedir?, <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

³ Arthur M. Schneiderman , <http://www.schneiderman.com/Concepts/Scorecard/scorecard.htm>

Sadece finansal tabloları takip eden ilk işletme diğer firmanın gelişimini ve bunun kendi geleceğine etkisini belirleyememiştir. Finansal tablolar geçmişini gösterdiğinden ikinci işletmenin gelişimini ve bir anda pazara hâkim oluşunu açıklayamamaktadır. Finansal göstereleler her şey olup bittikten sonra tüm gerçekleşen olayların sonucu şunlardır şeklinde raporlar sunabilmektedir. Bir bakıma dikiz aynası işlevi görmektedir.

Bu nedenle sadece finansal analizler hem işletme yönetimini hem yatırımcıları yanıltabilir. Sadece finansal sonuçları irdeleyen yöntemlerin karşısında balanced scorecard, hem finansal sonuçları hem de işletmenin varlığı ve sürekliliği için geçerli olduğu tespit edilen diğer sonuçları takip etmektedir. Her işletme için hayati öneme sahip konular farklıdır. IT gibi hızlı değişimin ve yeniliklerin önemli olduğu alanlarda “Yenilik” bir boyut olarak kabul edilirken, demir çelik gibi yüksek yatırım gerektiren sektörlerde yapılan yatırımlardan sağlanan gelir daha öncelikli olabilmektedir. Müşteriyle çok yakın ilişkide bulunan işletmelerde, müşteriyle ilgili birden çok boyut olabilmektedir. Önemli olan işletme için can damarı olan noktaları belirlemek ve bunları kontrol edebilmektir⁴.

Balanced Scorecard düşüncesi sadece sonuçların kontrolü birden çok boyut olmalı dememekte, işletmenin faaliyet alanı ve kendine has özelliklerine göre bu boyutlar arasında bir dengenin olması gerektiğini de öne sürmektedir. Boyutlar arasında “eşitlik” değil “denge” olmalıdır. Kimi firmalar için müşteri daha ön planda iken kimi firmalar için yenilik ve öğrenme-gelişim daha önemli olabilmektedir. Bu dengenin içeriğini boyutlar arasındaki sebep-sonuç ilişkisi, işletmenin faaliyet alanı, pazarın yapısı, rakipler, eğilimler, müşteri özellikleri, operasyonlar gibi her işletmenin kendine has yönleri belirler.⁵

Denge sadece boyutlar arasında değil ölçütler (öncül-artçıl, iç-dış, finansal-finansal olmayan ölçütler) ve tüm faaliyetler arasında da olmalıdır⁶.

Balanced Scorecard için diğer önemli bir konu Sebep-Sonuç ilişkisidir. Tüm yapı birbirine sebep sonuç ilişkisi ile bağlıdır. Günlük hayatımızda düğmeye bastığımda lamba yanar düşüncesine denk, işletmelerin faaliyetlerinde de belli bir sebep sonuç ilişkisi vardır. Bir üretim sisteminde sipariş bilgisi ve hammadde zamanında gelirse ürün zamanında üretilebilecektir. Aynı düşünce ile işletmenin geneli göz önüne alınırsa, çalışanlarımız yeterli niteliklere-donanımlara sahipse ürünümüzü zamanında ve istenen özelliklerde-kalitede üretebiliriz. Zamanında üretim yapılabilirse zamanında müşteriye ulaşılabilir, müşteri

⁴ Olve Nils-Göran, **A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**, John Wiley&Sons Ltd, Londra 1999, s.58

⁵ Kaplan ve Norton, a.g.e., s. 44

⁶ Niven Paul R., **Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.22

memnuniyetimiz artar, müşteri sadakati oluşturulur, yeni müşteriler için referanslar elde edilir. Bu sayede satışlar arttırılıp maliyetler düşürülerek satış geliri ve karlılık arttırılabilir. Görüldüğü gibi faaliyetler zincirleme bir ilişkiye sahiptir.

Bu ilişki Balanced Scorecardın yapısında da mevcuttur. Tüm boyutlar ve boyutların içerisinde ölçütler arasında sebep-sonuç ilişkisi mevcuttur. Öğrenme ve gelişme boyutunda başarılı olabilirsek, operasyonlarımızın başarısı artacaktır. Operasyonlarımızın başarısı geliştikçe müşteri memnuniyetimiz gelişecek bu da satışlar-maliyetler yoluyla finansal boyutu geliştirecektir⁷.

Balanced Scorecard uygulamasında sebep sonuç ilişkisi iki şekilde kullanılır. Planlama yapılırken yukarıdan aşağıya yaklaşımı, değerlendirme yapılırken aşağıdan yukarıya yaklaşımı uygulanır. Planlama aşamasında ulaşılmak istenen son nokta belirlenir ve belirtilen sebep sonuç ilişkisi ile tüm basamaklara her boyut için hedefler oluşturulur. Değerlendirme aşamasında ise bir alt basamakta elde edilen sonuçlar bir üst basamağa eklenerek ilerlenir ve en üst boyutta istenen noktaya ulaşıp ulaşılmadığı belirlenir.⁸

Balanced Scorecard sadece üst yönetimi ilgilendiren bir konu değildir. Balanced Scorecard stratejinin tüm operasyonlara yansıtılması olduğundan, tüm çalışanlar Balanced Scorecard uygulamasında yer alır. Bunun için üst düzeyde oluşturulan scorecard birimlere, bölümlere, kişilere kadar indirgenir. Bu işlem için neden-sonuç mantığı kullanılır. Her bir çalışanın her bir boyutla ilgili sorumluluğu vardır ancak etkisi farklı düzeylerde. Örneğin müşteri ile direkt teması olan bir çalışanın müşteri boyutuna etki katsayısı 1 birim iken üretimi gerçekleştiren kişinin etkisi 0,05 birim olabilmektedir.

Kişi ve grupların üst düzey hedeflere katkısı belirlenirken basamaklandırma işlemi uygulanır. Basamaklandırma gerçekleştirilirken her bir boyutun toplam başarıya etkisi, her bir birimin ilgili boyuta etkisi, her bir gurubun birimin çalışmasına etkisi ve her bir çalışanın gurubun başarısına etkisi göz önüne alınır.⁹

Balanced Scorecard aynı zamanda bir performans değerlendirme aracı olduğundan kontrol ve geri besleme en önemli unsurlarındandır. Sistem düşüncesini temel alarak oluşturulan bir çalışmada belirlenen ölçütler belirlenen periyotlarda değerlendirilir ve iki yönlü bir sorgulama gerçekleştirilir¹⁰;

⁷ Paul R. Niven, a.g.e. s.21

⁸ Kaplan Robert S. ve Norton David P., **Haivig Trouble With Your Strategy? Then Map It**, Harvard Business Review, september-October, 2000, s.3

⁹ Paul R. Niven, a.g.e., s.202

¹⁰ Kauffman Draper L., **Systems 1**, Pegasus Communication inc., Waltham 1996, s.6

1. Arzuladığımız hedefe ne kadar ulaştık?
2. Hedefimiz gerçekten doğru mu?

Hedefe ulaşma derecemizi ölçerek taktiksel düzeltmeler yapılır. Başarısızlık nedenleri sorgulanır, önlemler tanımlanır ve uygun çözümler uygulanır.

Hedefin-amacın doğruluğu sorgulanarak işletmenin kendini sürekli yenileme ve geliştirmesine, değişimine imkân tanınır. Zaman ve şartlar değiştikçe işletme için önem arz eden faaliyet ve bunlara bağlı olarak ölçütler değişebilir¹¹.

1.2 Boyutlar ve Ölçütler

Tanımlanacak boyut ve ölçütler strateji ile ilgili olmalı, stratejinin operasyonlara aktarılmasında araç olarak kullanılabilmesi ve sonucunda bu boyutlarda elde edilen sonuçlara göre stratejinin ne düzeyde uygulanabildiği belirlenebilmelidir.

F I N A N S A L	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	ÇALIŞMALAR						M A R K E T İ	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	ÇALIŞMALAR							
					VİZYON MİSYON STRATEJİ																
O P E R A S Y O N	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	ÇALIŞMALAR						G E L İ Ş İ M E	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	HEDEFLER	ÇALIŞMALAR							

Şekil 1.1 Kurumsal Balanced scorecard

Kaynak: Kaplan Robert S. ve Norton David P., **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s.10

¹¹ Niven Paul R., a.g.e. s.283

1.2.1 Finansal Boyut

Balanced Scorecardın ortaya çıkışındaki temel nedenlerden en önemlisi işletmelerin sadece finansal göstergelerle yönetilmeye çalışılması ve sonucunda sadece finansal göstergeleri temel alan yönetim sistemlerinin yeni ekonomide yetersiz kalmasıdır. Bununla birlikte Balanced Scorecard finansal boyuttan tamamen vazgeçmez ancak tek başına finansal göstergelerin işletmenin sağlıklı şekilde hayatlarını devam ettirebilmelerine olanak sağlamayacağı düşüncesiyle içinde finansal göstergelerinde olduğu bir ölçütler sepetine göre işletmeleri yönetmenin daha başarılı sonuçlara ulaştıracağını belirtir.

Balanced Scorecard işletmeleri kendilerine özel finansal amaçlarını belirlemeye ve bu amaçları stratejileri ile ilişkilendirmeye yöneltilir. Finansal amaçlar diğer boyut ve ölçütlerin odaklandığı noktadır. Bu nedenle finansal ölçütlerin sahip oldukları değerler diğer boyutlardaki uygulamaların sonuçları hüviyetini de taşır.¹²

İşletmenin dünü, bugünü, yarını ile boyutlar arasında bir ilişki kurulmak istenirse, finansal boyut ve müşteri boyutunun bir kısmı işletmenin dününü yansıtırken, iç operasyonlar ve müşteri boyutunun bir kısmı işletmenin bugünü göstermektedir. İşletmenin geleceği ile ilgili işaretler ise öğrenme ve gelişim boyutunda içerilmektedir.

Finansal boyutun net şekilde ortaya konabilmesi için, diğer boyutlarda da olduğu gibi, finansal amaçların şirket stratejisi ile bağlantısının kurulması gereklidir. Finansal amaçlarla şirketin yaşam eğrisinde bulunduğu nokta arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin yeni kurulan hiçbir şirket kurulduğu andan itibaren yüksek karlılığı hedeflememekte, hatta içinde bulunduğu sektörde yer edinebilmek ve pazar payını geliştirebilmek için belli bir dönem için zararı göze alabilmektedir. Bununla birlikte pazarda bilinirliği çok yüksek olan, olgunluk dönemindeki bir şirket karlılığını arttırmak, markasından ve büyüklüğünden mümkün olduğunca karlılık adına yararlanmak arzusunda olacaktır.

Bir yaşam eğrisi şu bölümlerden oluşur¹³:

1. Kuruluş-Büyüme

¹² The Balanced Scorecard Information to Drive Performance, https://www.bscoll.com/pdf/InPhase_brochure_1.pdf

¹³ Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s.62-76

2. Sürdürme
3. Hasat

Çizelge 1.1 Yaşam dönemi amaç ilişkisi

		Amaç
İş Yönetim Süreci	Büyüme	Yoğun Yatırımlar Zararın göze alınması Pazar payını geliştirme
	Sürdürme	Pazar payını daha küçük oranlarda geliştirme Kapasitenin geliştirilmesi-darboğazların aşılması Maliyetleri düşürme
	Hasat	Karlılık Geri dönüş oranları Nakit akışlarının iyileştirilmesi

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.62.

İşletmelerin tüm yaşam evrelerinde ortak olarak kullandıkları 3 temel amaç bulunmaktadır¹⁴;

1. Gelir artışı ve uygun ürün hizmet bileşimi
2. Maliyetlerin düşürülmesi ve verimlilik artışı
3. Aktiflerin kullanımı ve yatırım stratejisi

Tüm evrelerde bu temel amaçlar göz önüne alınmakla birlikte her evrede bu üç noktanın tüm finansal amaçlar içindeki payı değişmektedir.

Gelir artışı:

Temel olarak gelir fonksiyonu göz önüne alınırsa

$$\text{Gelir}(g) = \text{Birim Fiyat}(f) \times \text{Satılan Ürün Adedi}(s) \text{ dir}$$

¹⁴ Banu Tekeli, **Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) Eskişehir 2003, s.58

Satılan ürün adedi ise;

Satılan Ürün Adedi (s) = Müşteri sayısı(m) X Birim Müşteriye Satılan Ürün Adedi(ü) dir.

İki fonksiyon birleştirildiğinde;

$$g = (f) \times (m) \times (ü)$$

gelirler; birim fiyat, müşteri adedi ve birim müşteriye satılan ürün adedinin çarpımı ile bulunur. Gelirlerin artırılması için fonksiyonun bir ve ya birden çok bileşeninin değerinin artırılması gerekmektedir. Fiyatlandırma ayrıca incelenirse gelirlerin artırılması için müşteri sayısı ve / veya birim müşteriye yapılan satışların artırılması gerekmektedir¹⁵.

Ürünler açısından bakıldığında mevcut ürünlerin satışlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir. Amaçlanan Pazar payının artırılmasıdır.

Pazar payının artırılması dışında ürünün başka amaçlarla kullanılabilmesinin gösterilerek satışını arttırmaya çalışmak diğer bir yöntemdir. Örneğin bir yoğurt üreticisinin yoğurdun başka ürünlerle birlikte kullanımını önermesi gibi¹⁶.

Mevcut ürünü daha fazla miktarda satmanın mümkün olmadığı durumlarda ürünün iyileştirilmesi-geliştirilmesi ve ya piyasaya yeni bir ürün sunulması kullanılacak diğer iki yöntemdir.

Yeni ürün sunmak pahalı bir çalışma olduğu için mevcut ürünün müşteri ihtiyaçları göz önüne alınarak müşteriyi daha fazla memnun edecek formatta piyasaya sunulması yöntemi öncelikle uygulanabilmektedir. Bir klavye üreticisi üstün niteliklere sahip yeni bir klavyeyi Pazar sunmak yerine mevcut klavyeyi kullanıcıların daha rahat kullanabilecekleri şekilde tasarlayabilir. Tasarımında yapacağı küçük değişikliklerle klavyeyi daha ergonomik hale getirerek müşterilerine sunabilir.

Yeni bir ürün sunulması hem sermaye gerektiren hem de riskli bir yöntemdir. Ürünün istenen başarıyı sağlayamaması yapılan yatırımların da etkisiyle karlılığı oldukça olumsuz düzeyde etkileyebilir. Ancak bu yöntem rakipler karşısında rekabet üstünlüğü elde edilmesini sonuç vererek uzun dönemli bir nakit akışını sağlayabilir

¹⁵ İsmail Duymaz, Stratejik Yönetim Ders Notları, İşletme Bölümü, İstanbul 2004

¹⁶ Filiz Bozkurt, **Stratejik Yönetim ve Piyasa Analizinin Strateji Seçiminde Kullanımı**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) İstanbul 1993, s.40-43

Çizelge 1.2 Gelir Artış Stratejileri

Gelir Artışı Stratejileri			
Ürün Pazar	Mevcut Ürün	Mevcut Ürünlerin İyileştirilmesi Ve / Ve Ya Kaynak-Yetenek Entegrasyonu	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	- Pazar Payını Arttırıcı Çalışmalar - Ürünün Farklı Alanlarda Da Kullanılabileceğinin Gösterilmesi, Yeni Uygulamalar	- Daha İyi Ürünlerle Pazar Payını Arttırıcı Uygulamalar - Şirket Ve Ya Departmanlar Arası İşbirliği Çalışmaları	- Yeni Ürünlerin Mevcut Pazara Sunumu
Yeni Pazar	- Mevcut Ürünün Farklı Pazarlara Sunulması	- Yeni Pazarlara Daha İyi Ürünlerin Sunulması - Yeni Pazarlara Toplam Çözümlerin Sunulması Departmanlar Ve Ya Şirketler Arası Sinerji Etkisi	- Yeni Ürünlerin Yeni Pazarlara Sunumu

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.67-72.

İşletmenin farklı birimleri arasında ve ya kardeş kuruluşlar arasında kaynak, yetenek entegrasyonu sağlanarak müşterilere daha kapsamlı, bütüncül çözümler sağlanabilir. Örneğin aynı holdinge bağlı inşaat ve ders araçları şirketlerinin beraber hareket ederek müşterilerine anahtar teslimi okullar önerebilmekte veya mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede müşterilere üretilen ürünlerin satışı yanında tasarım bölümünün desteği ile iç dekorasyon önerilerinin de sunulabilmektedir.

Tüm bu çalışmalar mevcut pazarda gerçekleştirilebileceği gibi yeni pazarlara giriş sürecinde de gerçekleştirilebilir. Mevcut, geliştirilen ve ya yeni ürünler, yeni pazarlara sunulabilir. Yeni pazarlarda toplam çözümler sunulabilir. Şirketler ve ya departmanlar arasında sinerji oluşturulabilmektedir.

Verimlilik Artışı

Kar formülü; $Kar(k) = \text{Gelirler (g)} - \text{Giderler (gd)}$ olarak alınırsa karlılığın arttırılması için diğer yöntem verimlilik artışı ve maliyetlerin düşürülmesi yoluyla toplam giderlerin düşürülmesidir.

Tüm işletmelerde verimlilik ve düşük maliyetler önemli olmakla beraber yeni kurulan işletmelerde çok sıkı verimlilik ve maliyet düşürme politikaları uygulanamayabilmektedir. Yeni kurulan işletmelerde birim maliyet yerine birim maliyet başına gelir gibi ölçütler kullanılabilir. Pazarda belli bir düzeye ulaşan, olgunluk evresindeki şirketler için verimlilik daha fazla önem arz edecek bu yönde çalışmalar yoğunlaşacaktır.

Birim maliyetlerin düşürülmesinde en etkili yöntem homojen ürünlerin üretilmesidir. Standartlaşma ve otomasyon diğer önemli çalışmalardır. Standartlaşma ile her bir operasyonun ihtiyacı net olarak belirlenmiş, bu ihtiyaca bağlı tedarik sistemleri oluşturulmuş olacaktır. Standartlaşma ve uzmanlaşma ile hız artacak, verimlilik artışı sağlanacaktır.

Otomasyon çalışmaları ile bir çok iş otomatik olarak yapılır hale gelecek, fire-hurda oranları azalacak, üretim süresi azalacak bu sayede maliyetler aşağıya çekilebilecektir.

Satın alma-tedarik ve üretim dışında, pazarlama ve müşteriye ulaşma aşamalarında da verimlilik önemlidir. Dağıtım kanallarının daha organize olması, bilgi teknolojilerinin daha etkin kullanımı, bilgi yönetimi çalışmaları ile maliyetler düşürülebilir, çevrim zamanı kısaltılabilir.

Maliyet düşürme çalışmalarında dikkat edilmesi gereken nokta sadece maliyetlere odaklanarak ne olursa olsun ama maliyetler düşün düşüncesine kapılmamanın önemidir. Yapılması gereken tanımlanan müşteri beklentilerini karşılayacak kalite düzeyini sabit tutarak maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır.

Aktiflerin Kullanımı ve Yatırım Stratejisi

İşletmelerin operasyonlarını gerçekleştirebilmeleri, ürünlerinin üretmeleri ve müşteriye sunabilmeleri için aktiflere, yatırıma ihtiyaçları vardır. Önemli olan nokta ise birim düzeyde yatırımla ne kadar gelir elde edebildikleri, yatırımlarını ne düzeyde gelire

dönüştürebildikleridir. Dönüşümün düzeyi sermayenin karlılığı, yatırımın karlılığı, ekonomik katma değer gibi kavramlarla ölçülür.

Sermayenin etkin kullanımının ölçüldüğü bir diğer kavram nakit dönüş süresidir. Nakit dönüş süresi, tedarikçilere ödeme yapıldıktan ne kadar sonra müşterilerden ürünün bedelinin tahsil edildiğidir.

Sektöre göre yapılması gereken yatırımın düzeyi ve geri dönüş oranları değişmektedir. Amaç birim yatırımdan mümkün olduğunca kısa sürede mümkün olduğunca yüksek getiri elde edebilmektir. Bunun için nakit dönüş sürecinin kısa olmasının yanında kaynakların verimli ve etkin kullanımı ve ürün fiyatlandırması da önemli noktalaradır.

1.2.2 Müşteri Boyutu

Bu boyutla yöneticiler finansal amaçlarına ulaşmak için hangi müşteri gurubuna nasıl bir hizmet sunmaları gerektiğini tanımlarlar. Öncelikle rekabet edilecek müşteri ve Pazar kesimini tanımlanır, sonrasında bu rekabet için stratejilerini, değer önerilerini belirlerler, hedeflerini oluşturulur. Hedefler oluşturulduktan sonra, bu hedefe ulaşmak için gösterilmesi gereken performansı ve bu performansın ortaya konup konmadığını belirlemek için gerekli olan ölçütleri tanımlanır.

Müşteri odaklı işletme olmanın temeli müşteriyi tanımlamak, segmentlere ayırmak, her bir grup için grup ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün/hizmet önerileri tanımlamak gerekmektedir¹⁷

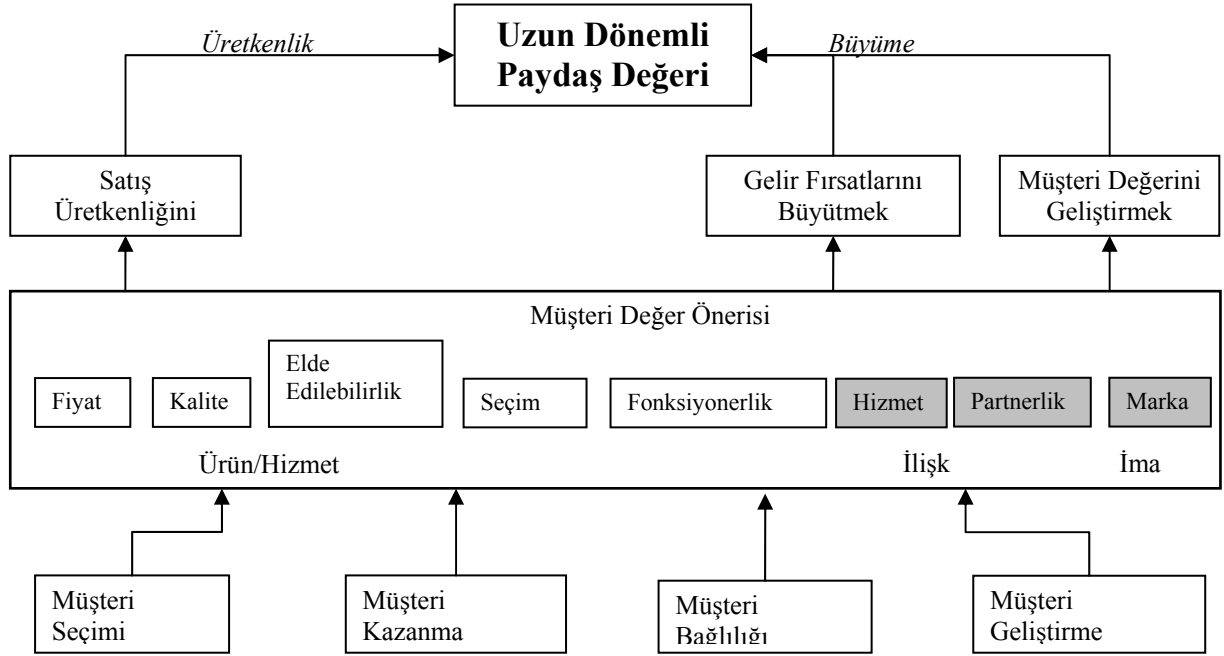
Tanımlanan müşteri ve Pazar kesimleri şirketin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları belirler. Müşteri boyutu şirketin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, kazanılma ve kazanç) hedef müşteri ve Pazar kesimleri ile uyumlu hale getirmelerini sağlayacaktır¹⁸.

Müşteri boyutunda öncelikle hedef müşteriler belirlenmelidir, sonrasında sunulacak değer önerisi tanımlanmalıdır. Müşterinin kazanılması, tatmini, devamlılığının sağlanması, müşteri

¹⁷ Small Business Development Centers, www.sba.gov/sbdc/

¹⁸ Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s.82-87

karlılığının artırılması ve Pazar payının istenen düzeye ulaştırılması uygulanacak diğer adımlardır.



Şekil 1.2 Müşteri Yönetim Prosesi

Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Strategy Maps**, Harvard Business School Pres, USA 2004, S.108

1.2.2.1 Hedef Müşterinin seçimi

Pazardaki tüm müşteriler aynı özelliklere dolayısı ile aynı isteklere sahip değildir. Farklı özellikteki ve isteklere sahip müşterileri tek bir ürün ve ya hizmetle tatmin etmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle taleplerini karşılamanın bizi amaçlarımıza ulaştıracağı müşterilere ürünlerimizi sunmalıyız.

Pazardaki müşterilerden benzer özellik, isteklere sahip olanlarını bir grup olarak kabul ederek segmentasyon gerçekleştirilebilir. Burada önemli olan pazarı iyi tanımak, doğru segmentlere bölmek ve bu bölümler içerisinde kısıtlarımız ve amaçlarımıza göre en uygun olan kısma hizmet sunmaktır.

Bölümlemede çeşitli nitelikler kullanılabilir, bunlardan bazıları¹⁹;

1. Demografik faktörler

2. Coğrafik faktörler

3. Yaşam stiliyle ilgili faktörlerdir.

Demografik faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi bir çok ögeden oluşur. Pazardaki müşteriler bu faktörlere göre gruplanır.

Kıta, ülke, bölge, şehir gibi yaşam alanıyla ilgili faktörler coğrafik faktörleri oluşturur.

Dünyaya, yaşama bakış açısı ve buna bağlı davranışlar yaşam stili ile ilgili faktörlerdir. Sportif şekilde yaşayanlar, olgun-ağırbaşlı olanlar, çift kişilikliler gibi bir çok farklı yaşam tarzına sahip müşteri buna bağlı olarak farklı niteliklerdeki talepler vardır.

Hedef müşterinin seçimi sunulacak değeri ve buna bağlı olarak gerçekleşmesi gereken operasyonları ve operasyonların özelliklerini belirleyeceğinden şirketin şekillenmesinde odak noktayı oluşturacaktır.

Müşteri Kazanma :Pazara yeni giren ve ya pazarda büyümek isteyen işletmeler yeni müşteriler kazanmaları gerekmektedir. Her iki çalışmanın da ortak noktası pazarlama faaliyetlerinin yüksek maliyetleridir. Müşteri kazanma ile ilgili ölçüt kazanılan yeni müşteri adedi ve / ve ya yeni müşterilere yapılan satış tutarlarıdır. Yeni müşterilerin kazanımı için harcanan sermaye ve yeni müşterilere yapılan satışlar karşılaştırılarak başarı düzeyi ortaya çıkarılabilir. Müşteri kazanma faaliyetleri sırasında o zamana kadarki müşterilerin tatmin düzeyi de büyük önem arz edecektir.

Müşteri Tatmini :Yeni müşteri kazanımı oldukça maliyetli bir çalışmadır. Mevcut müşterilerin tatmini nispeten daha düşük bir maliyet gerektirmektedir. Bu nedenle mevcut müşterilerin elde tutulması yeni müşteriler kazanılmasına göre karlılık oranları açısından üstün olabilir. Yeni kazanılan ve ya mevcut müşterilerin elde tutulabilmesi için tatmin olmaları, ilgili işletmede ile çalışmaktan memnun kalmaları gerekir. Bunun için müşteriler, özellikleri iyi tanınmalı, beklentileri çok iyi bilinmeli ve bu beklentilerini karşılayacak çözümler sunulabilmelidir.

¹⁹ Kaplan Robert S. ve Norton David P., **Strategy Maps**, Harvard Business School Publishing Inc.,2004, s.109

Müşteri tatmini müşteriye sunulan değer önerisi ile doğrudan ilişkilidir. Müşteriye ihtiyaçlarını karşılayacak fonksiyonlara ve kaliteye sahip ürünler sunulmalı, doğru ve etkin şekilde iletişim kurulmalı, işletme müşterilerinin beklentileri düzeyinde kendini toplumda konumlandırabilmelidir.

Müşteri Devamlılığı :Müşteri kazanmanın yanında diğer önemli olan nokta eldeki müşterilerin korunması, ticari ilişkilerin devamı da önemlidir. Yoğun pazarlama faaliyetleri ile sürekli yeni müşteri kazanılabilir ancak, eldeki müşteriler korunamadıkça Pazar payı istenen düzeye ulaşamayacaktır. Burada önemli olan sadece müşteri adedi değildir. Eldeki müşterilere yapılan satış hacmi de finansal sonuçları etkiler. Müşteri devamlılığı müşteri tatmini ile doğrudan ilişkilidir.

Pazar Payı: Pazar payı, müşteri kazanımı, müşteri tatmini sayesinde sağlanan müşteri devamlılığı ve yeni müşterilerin kazanımı ve kaybedilen müşterilerin toplamından oluşur.

Pazar payı olarak birkaç farklı nokta göz önüne alınabilir. İşletmeler müşterilerinin toplam alımlarının ne kadarını kendi şirketlerinden gerçekleştirdiklerini, hangi müşterilerine ne kadar sattıklarını takip edebilirler.

İşletmeler yüksek kazanç elde ettikleri müşterileri ile olan satış hacimlerinin seyrini, kendi müşterilerinin büyümeleri karşısından kendilerine olan ürün taleplerini sorgulayabilirler.

Çizelge 1.3 Hedef Kesimler Ve Müşteri Karlılığı

Müşteriler	Karlı	Karsız
Hedef Kesim	Sürdür	Dönüştür
Hedef Dışı Kesim	Gözle	Bırak

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.93.

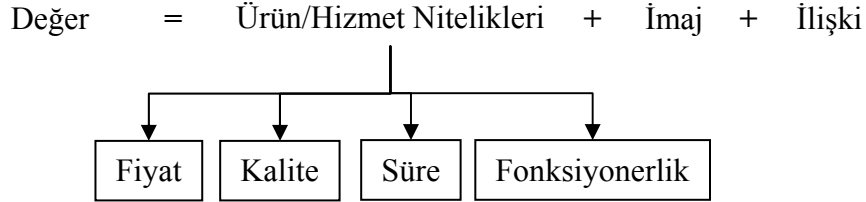
Müşteri Karlılığı: Müşteri karlılığını, değişkenleri müşteri kazanımı, müşteri devamlılığı ve pazar payı olan bir fonksiyon belirler. Ancak bu değişkenlerde sağlanan yüksek değerler

karlılığın garantisi değildir. Operasyonların maliyetleri, fiyatlandırma karlılığı etkileyen diğer unsurlardır. Karlılık için müşteri tatmini ve devamlılığı gerekli olan çabalardır. Bu nedenle işletmeler tatmin olmuş müşteri değil tatmin ve karlı müşteri talep etmektedirler.

1.2.2.2 Değer Önerisi

Pazar bölümlere ayrıldıktan sonra, bizi finansal amaçlarımıza ulaştıracağını düşündüğümüz pazar kesimine sunulması planlan değer önerisi tanımlanır. Müşteri değer teklifleri, üretici şirketlerin mal ve ya hizmetleri vasıtasıyla hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları nitelikleri temsil eder. Genel olarak müşteri değer teklifler şu üç bileşenden oluşur²⁰

1. Ürün ve ya hizmet nitelikleri
2. Müşteri ilişkisi
3. İmaj ve ün



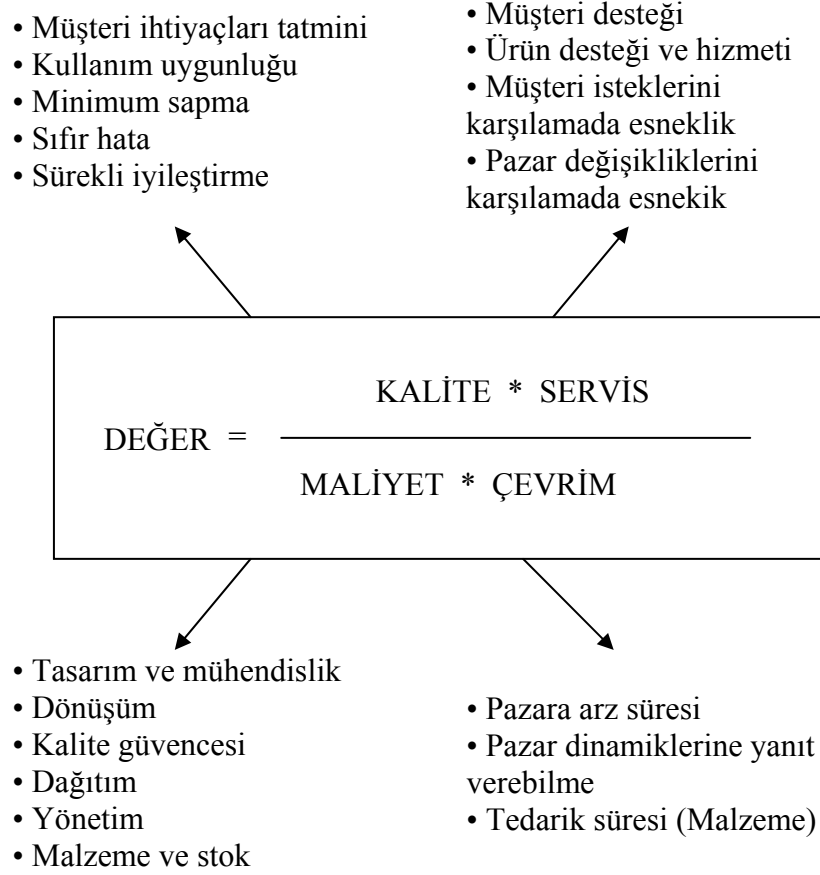
Şekil 1.3 Değer Önerisi Genel Modeli

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *Balanced Scorecard*, Çeviren: Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.94

Ürün ve hizmet nitelikleri; Ürün ve ya hizmetin nitelikleri, ürün ve ya hizmetin fonksiyonelliği, fiyatı ve kalitesidir. Kimi müşteriler çok fazla özelliği olmayan, ucuz ve rahat ulaşılabilir ürünleri talep ederken kimi müşteriler birçok farklı işlevi yerine getirebilen, şık tasarımı ve nispeten yüksek fiyatlı ürün\hizmetleri arzu etmektedirler.

²⁰ Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s .93

Müşteri İlişkileri: Müşteri ilişkileri, müşterinin talebi ile başlar ve ürün ve ya hizmetin müşteriye sunulması, müşterinin memnuniyetinin ölçümü ve buna bağlı çalışmalar gerçekleştirilmesi ile devam eder. Bu bölümde müşterinin ihtiyacını ilgili firmadan karşılamaktan dolayı neler hissettiği ile ilgilenilir.



Şekil 1.4 Müşteri Değer Ölçütleri

Kaynak: Banu Tekeli, **Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) Eskişehir 2003, s.65

Metro bank da yapılan çalışmalara göre müşteriler ile mükemmel ilişki kurulabilmesini şu üç unsur sağlar²¹

1. Bilgili personel: Müşterilerin istek ve düşüncelerini anlayabilecek, onları tatmin edebilecek cevap ve çözümler üretebilecek niteliklerde personele sahip olmak

²¹ Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s.95

2. Kolay erişilebilirlik: Müşterinin istek ve düşüncelerini, taleplerini işletmeye ulaştırabilmesi için, müşterinin özelliklerine uygun birden çok iletişim kanalıyla sahip olabilmek ve bu kanalları etkin şekilde kullanabilmek
3. Yanıtlamak(Tepki): Müşteri taleplerine müşterinin talep ettiği zaman süreci içerisinde cevap verebilmek.

İmaj ve Ün : Burada önemli olan nokta müşterinin ürünlerimizi kullanarak toplumda nasıl bir yer edindiğini düşündüğüdür. Bir çok marka kendi ürünlerine benzer ürünlerin piyasada çok daha ucuza bulunabildiği halde insanlar tarafından tercih edilmektedir. Çünkü insanlar bu markayı kullanmanın kendilerini toplumda belli bir noktaya konumlandığını düşünmektedirler.

İşletmeler kendi hedef müşterilerinin özelliklerine göre kendilerini topluma tanıtırlar ve toplumda yer edinmeye çalışırlarsa, gerçekleştirdikleri faaliyetler, sponsorluklar, sosyal sorumluluk çalışmaları gelir olarak geri dönecektir.

Hedef müşterilerin belirlenmesi ve bu müşteri gurubunun özelliklerine göre sunulan değer sonucunda işletmeler müşteri kazanacak, müşterilerin memnun edecek bu sayede yeni müşteriler kazanacak, böylece Pazar paylarını geliştireceklerdir.

1.2.2.3 Değer Önerisi Oluşturmada Üç Temel Strateji

İşletmeler değer önerilerini geliştirirken ve içeriğini oluştururken genel olarak üç amaç temel stratejiden birini kullanırlar;

Müşteriye Yakınlık: Bazı işletmelerin amacı müşterileri hakkında mümkün olduğunca fazla bilgiye sahip olmak ve onlara özel çözüm önerileri oluşturmaktır. Bu işletmeler için müşterinin yaşam stili, demografik özellikleri ve bunlara bağlı istekleri, beklentileri hakkında sahip olunan bilgi ve bu bilgi ışığında müşteriye özel çözümler üretebilmek temel konudur.

Süreç müşteri hakkında yeterli bilgi elde edilmesi, bu bilgiler ışığında müşteri beklentilerinin tahmin ve tespit edilmesi, beklentileri maksimum düzeyde karşılayacak tasarımların oluşturulması, bu tasarımların müşterinin istediği zaman diliminde ve hizmet içeriği ile son kullanıcıya ulaştırılması ve satış sonrasında müşteriden mümkün olduğunca çok geri bildirim

sağlanması şeklinde gelişir. Görüldüğü gibi sürecin her noktasında belirleyici olan müşteri ve istekleridir.

Operasyonel Mükemmellik: Operasyonel mükemmellik işletmenin tüm süreçlerinde, faaliyetlerinde belirlediği standartları gerçekleştirmesidir. İşletme neyi yapmayı taahhüt etti ise onu aynen gerçekleştirmeyi hedefler. Müşteriye özel çözümler oluşturmak yerine kitle üretimi gerçekleştirir, pazarın genel beklentilerini karşılayacak çözümler sunar. Müşterilerinin aklında oluşturmak istediği kanı, kendisinin neyi, nasıl, ne zaman yapmayı söz verdi ise aynen ve hatta daha iyi şekilde yerine getireceğidir.

Operasyonel mükemmelliği amaçlayan işletmeler için zamanlama, kullanılan hammadde, fire oranları, operasyonel verimlilik en önemli konuları teşkil eder

Ürün Liderliği: Ürün liderliğini amaçlayan işletmeler müşterilerin henüz net şekilde ortada olmayan ama gelecekte oluşması kuvvetle muhtemel beklentilerini rakiplerinden çok önce belirlerler ve bu beklentilere uygun ürün ve hizmeti rakiplerinden önce piyasaya sunarlar. Buna en güzel örnek Sony firmasının “walkman” i piyasaya sürmesi, daha önce olmayan fakat ihtiyaç duyulan bir ürünü sunmasıdır.

Ürün liderleri için önemli olan konular piyasanın muhtemel taleplerini önceden sezebilmek ve buna uygun çözümleri rakiplerinden çok önce piyasaya sunabilmektir. Ürün liderliği için Pazar araştırmaları, araştırma-geliştirme çalışmaları, inovasyon, yenilik geliştirme en önemli konulardır.

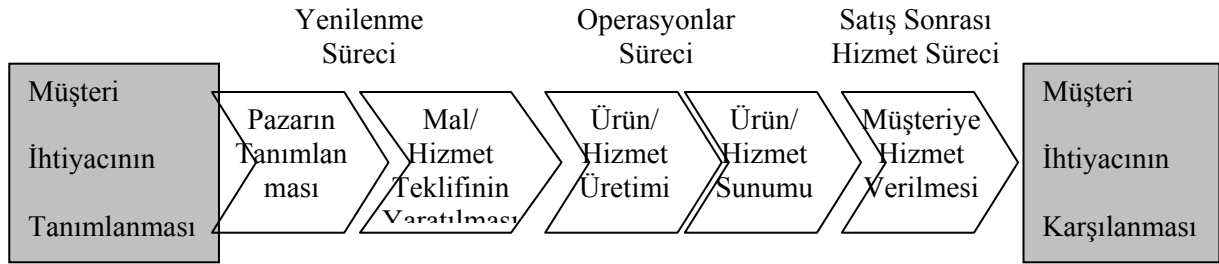
1.2.3 İç Operasyonlar

Finansal Boyut yıl sonunda ne kadar varlığa sahip olmak istediğinizi ve bu varlıkların bileşimini tanımlar. Müşteri boyutu bu düzeye ulaşmak için kimlere hangi kısıtlar\şartlarla hizmet sunmanız gerektiğini tanımlar. İç operasyonlar ise bu hizmet/ürünü sunmak için hangi operasyonları nasıl gerçekleştirmemiz gerektiğini belirler.

Bu sıralama ile hangi operasyonlara odaklanılması gerektiği ve operasyonlara bakış açısı netleşmiş olur. Böyle bir çalışma ile geleneksel olarak departmanların ve bireylerin performanslarını kontrol sistemi yerine çalışanların ve takımların işletme amaçlarına ulaşmak için ne düzeyde katkı sağladıklarının takibi gerçekleştirilmiş olur. Müşteri bazında mükemmel

performansa ulaşıp ulaşılmaması iç operasyonların sonuçlarının müşteri beklentilerini ne kadar karşıladığına bağlıdır²²

İç operasyonların incelenmesi için tanımlanmış en çok kullanılan model şirket içi işlemler değer zinciridir²³.



Şekil 1.5 Şirket İçi İşleyiş Boyutu Genel Değer Zinciri

Kaynak: Kaplan Robert S., Norton David P., Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek, Sistem Kitabevi, 2003, s.24

Bu modeldeki üç temel süreç;

1. Yenileme
2. Operasyonlar
3. Satış sonrası hizmetler

Yenileme süreci müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve bu ihtiyaçlara göre, şirket strateji ve amaçlarını en etkin şekilde gerçekleyebilecek niteliklere sahip değer önerilerinin oluşturulmasıdır.

Süreç pazarın tanımlanması ve bu tanımlanmaya göre mal ve ya hizmet teklifinin oluşturulması şeklinde iki bölümden oluşur. Pazarın tanımlanması aşamasında pazarın büyüklüğü, özellikleri belirlenir. Müşterinin özellikleri, mevcut, yakın zaman ve geleceğe yönelik beklentileri arzuları incelenmeye, belirlenmeye çalışılır. Bunun için doğum ve ölüm oranları, yeni gelişen yaşam stilleri, eğilimler gibi birçok farklı veri kullanılabilir.

²² Banu Tekeli, **a.g.e.**, s.73

²³ Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s.130

İkinci adımda ise hem ilk adımda tanımlanmaya çalışılan müşteri beklentilerini karşılayabilecek hem de işletmeyi tanımlanan finansal hedeflere ulaştırabilecek ürün/hizmet bileşimi tasarlanmaya çalışılmaktadır.

Operasyonlar süreci, tasarımı gerçekleştirilmiş ürün/hizmetin üretiminde son kullanıcıya ulaşmasına kadar geçen tüm faaliyetlerdir.

Ürün/hizmetin üretimi ve Ürün/hizmetin sunumu olarak iki adımdan oluşur. İlk adımda bir önceki süreçte tasarımı gerçekleştirilen ürün/hizmetin üretimini sağlayacak operasyonlar gerçekleştirilir. İkinci adımda ise üretilen değer tanımlanan müşteri özelliklerine göre tasarlanmış çeşitli kanallar ve şekillerde müşteriye ulaştırılır.

Satış sonrası hizmetler ile müşterinin üründen en yüksek faydayı elde edebilmesi ve müşteri memnuniyetinin devamlılığı için ihtiyaç duyulan çalışmaların gerçekleştirilmesi amaçlanır. Faydanın artırılabilmesi için müşteriye eğitimler verilebilir, tamamlayıcı hizmetler sunulabilir, oluşan arıza ve sorunlara kısa sürede çözümler üretilebilir. Müşterinin ürün ve hizmetler hakkındaki görüşleri alınarak yenileme sürecine veri aktarımı gerçekleştirilebilir.

Ürün hizmet sürecinde işletmelerin daha fazla özen gösterecekleri noktaları belirleyen unsur işletmenin uyguladığı stratejidir.

Müşteriye yakınlık stratejisini uygulayan işletmeler için müşteri taleplerini belirleme ve buna uygun çözümler geliştirme, tasarım süreçleri, satış sonrası hizmetler ve geribildirim en önemli süreçlerdir.

Operasyonel mükemmellik stratejisini uygulayan işletmeler için tüm süreçlerde belirlenen standartlara ulaşmak önemlidir.

Ürün liderleri için müşteri taleplerini belirleme, tahmin etme, buna uygun yenilikçi çözümler geliştirme, ar-ge operasyonları temel süreçlerdir.

İç operasyonlar boyutundaki ölçütler müşteri tatmini konusunda önemli etkilere sahip olan çevrim zamanı, kalite, çalışan yetenekleri, insan kaynakları yönetim ve verimlilik gibi faktörler üzerinden oluşturulmalıdır²⁴.

²⁴ Mehmet Özgür Genç, **Organizational Performance Management Balanced Scorecard**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi(Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) İstanbul 2002, s.63

1.2.4 Öğrenme Ve Gelişme Boyutu

Bu boyut, diğer boyutlarla hedeflenen noktalara ulaşmak için ihtiyaç duyulan alt yapının tanımlandığı ve elde edilmeye çalışıldığı boyuttur. Diğer boyutlar neyin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılması gerektiğini tanımlarken, öğrenme ve gelişme boyutu bu operasyonların gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulacak insan gücü ve niteliklerini, araç-gereçleri, teknolojiyi tanımlar ve tanımlanan alt yapı gereklerinin elde edilme sürecinin açıklar. Öğrenme ve gelişme boyutun işletmenin yakın gelecekteki konumuyla ilgilidir.²⁵

Bir çok yönetici için eğitim, motivasyon gibi çalışmalar neredeyse gereksiz sayılabilecek maliyet unsurlarıdır. Kısa dönemde getirileri neredeyse yoktur ama hem sermaye hem çalışma zamanı olarak ciddi kayıplara neden olur. Ancak gelişmelerin çok hızlı seyrettiği çağımızda lider firma ve ya uzun süre başarılı olmak isteyen işletmelerde personelin, eğitim düzeyi, kabiliyetler ve araç gereçler açısından bu gelişme ve değişime hazır olmaları daha ötesinde bu gelişmelerin itici gücü olmaları gerekir²⁶.

İnsana ve alt yapıyı yapılan yatırım daha çok yarına yönelik sonuçlar oluşturur. Balanced Scorecard koyulan hedefler için geleceğe ne kadar yatırım yapılması gerektiğini gösterir.

Çalışanlardan istenen çıktıların elde edilebilmesi için üç noktaya önem verilmelidir²⁷;

1. Personelin yetenekleri
2. Teknoloji alt yapı, bilgi sistemlerinin yeterliliği
3. Motivasyon ve çalışma ortamı, yetki vermek ve bağlantı kurmak

1.2.4.1 Çalışanların Yetenekleri

Piyasa şartlarının değişimiyle işletmelerin en önemli unsuru olan çalışanlardan da beklenen nitelikler değişmiştir. Eskiden çalışanlardan daha önceden tasarlanmış standart işleri mükemmel olarak uygulamaları beklenirken günümüzde standart olarak yapılan işlerin

²⁵ http://www.rocketsoftware.com/portfolio/epm/exec_team_lead.pdf

²⁶ Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s.163

²⁷ Kaplan Robert S. ve Norton David P, **a.g.e.**, s.162

birçoğu bilgisayar kontrollü sistemlerce gerçekleştirilmektedir. Çalışanlardan ise mevcut işin nasıl daha iyi yapılabilceğine dair düşünceler oluşturmaları beklenmektedir.

Böyle bir beklentinin olabilmesi için çalışanların bu konuda yeteneklerinin olması gerekli alt yapıya sahip olabilmeleri gerekir. Öğrenme ve gelişme boyutu çalışanların kendilerinden beklenen sonuçları elde edebilmeleri için gerekli eğitim, motivasyon ve araç gerecin belirlendiği ve elde edilme düzeyinin ölçüldüğü boyuttur.

Öncelikle yapılması gereken belirlenen amaçlara göre her bir periyot için çalışanların sahip olması arzu edilen niteliklerin belirlenmesi sonrasında ise bu niteliklerin belirlenen süre dahilinde kazandırılması için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler tanımlanmasıdır²⁸

1. Gelecekte önem taşıyacağı düşünölen faaliyetlerin belirlenmesi
2. Bu faaliyetlerin ne zaman ortaya çıkacağı/önem kazanacağının tanımlanması
3. Bu faaliyetlerin mükemmel şekilde yerine getirilmesi için çalışanların sahip olması gerektiği düşünölen yeteneklerin belirlenmesi
4. Bu yeteneklere sahip olabileceği düşünölen çalışanların belirlenmesi
5. Eğitim ve gelişim dönemi için kademelerin belirlenmesi(çırak, sanatkar, usta, uzman...)
6. Planlanan gelişim faaliyetlerinin uygulanması ve ölçümü

Çalışanlarla ilgili diğer ölçütler;

1. Çalışanların tatmini
2. Çalışanların kalıcılığı
3. Çalışanları üretkenliği dir

²⁸ Robert S. Kaplan ve David P Norton, a.g.e., s.161

Çalışanların tatmini, çalışanlardan istenen sonuçların alınabilmesi için sadece gereken niteliklerin sağlanması yeterli değildir. Çalışanın hem o işletmede bulunmaktan hem de o işi yapmaktan haz duyması gerekir.

Çalışanların tatmini araştırmasında şu maddeler yer alabilir;

1. Kararlara katılım
2. Başarının takdir edilmesi
3. İşin başarılması için gereken bilgiye erişim olanağı
4. Yaratıcı olmak ve inisiyatif kullanmak için etkin destek
5. Çalışanlardan gelen destek seviyesi
6. Şirket genelinden duyulan tatmin

Uzun dönemli bir birliktelik düşünülen çalışana yüksek maliyetlere sahip yatırımlar gerçekleştirilmektedir. Böyle bir çalışanın işletmeden ayrılması önemli bir kayba neden olacaktır.

Bu nedenle gereken önlemler alınmalı, çalışanların memnuniyeti sağlanmalı, böylece çalışanların kalıcılığı sağlanmalıdır.

Çalışanların verimliliği-üretkenliği, çalışanların verimliliği, çalışanlara kazandırılan yeteneklerin, niteliklerin, çalışan memnuniyetinin, kalıcılığının sonucudur. Çalışan başına elde edilen gelir, çalışan başına oluşturulan katma değer, çalışan başına üretim adedi gibi birçok farklı yönden kontrol edilebilir

1.2.4.2 Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği

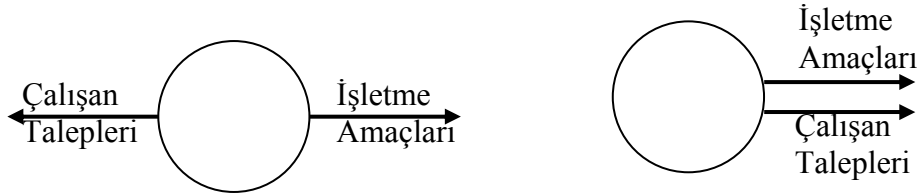
Talebin alınmasından ürünün son kullanıcıya ulaşmasına ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm operasyonların başlaması, doğru şekilde gerçekleşmesi, zamanında tamamlanması için ortak ihtiyaç duyulan şey bilgidir

Tüm operasyonların sağlıklı şekilde gerçekleşmesi ihtiyaç duyulan doğru, bilgiye doğru zamanda, doğru şekilde ulaşılabilmelidir. Bunun sağlanması için yeterli düzeyde bilgi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır²⁹.

1.2.4.3 Motivasyon – Yetki Verme – Uyum Sağlama

Bir araç düşünelim ki yolculuk için her şeyi hazır, bakımı yapılmış, lastikleri yeni, yakıtı var. Ancak hareket etmesi için son bir şeye ihtiyaç vardır, anahtarın çevrilmesine. Bir çalışanın başarılı sonuçlar elde etmesi için gereken her şey sağlanabilir ancak o sonuçları üretecek olan yine çalışandır ve elindeki tüm bu imkânlarla rağmen bu konuda yeterince istekli değilse başarısızlıkla karşılaşılabilir. Bunun için çalışanlar yeterli düzeyde motive edilmelidir.

Başarı için diğer bir önemli nokta çalışanın amaçları ile işletme amaçları arasında paralellik oluşturabilmektir. Eğer çalışanın amaçları ile işletme amaçları ters düşüyorsa istenen sonuçlar elde edilemeyecektir³⁰.



Şekil 1.6 Çalışan Talepleri Ve İşletme Amaçları İlişkisi

Kaynak: Genç Nurullah, **Başarı Bedel İster**, Timaş Yayınlar, İstanbul 2001, s.66

1.3 Amaçlar-Ölçütler-Hedefler

Misyonu gerçekleştirerek vizyona ulaşmak için hangi ana konularda-boyutlarda başarı sağlanması gerektiği belirlendikten sonra ana amaca ulaşmak için her bir boyutta ulaşılmaması gereken hedefler belirlenir. Bu hedeflere ulaşıp ulaşamadığını kontrol edebilmek için bazı ölçüm noktaları tanımlanmalıdır. Örneğin iç operasyonlar boyutunda verimlilik amacına ulaşıp ulaşmadığını belirleyebilmek için giren malzeme başına elde edilen hatasız ürün

²⁹ Yılmaz Ayşe, **Balanced Scorecard Performans Değerlendirme Yöntemi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi(Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) Kocaeli, 2002, s.14

³⁰ Genç Nurullah, **Başarı Bedel İster**, Timaş Yayınlar, İstanbul 2001, s.62-66

miktarı ve ya çalışan başına elde edilen gelir gibi çeşitli ölçüm noktaları belirlenmesi gereklidir.

Farklı misyona, vizyona ve değerlere sahip şirketlerin belirledikleri boyutlar, her bir boyut için sahip oldukları amaçlar ve bu amaçlara ulaşp ulaşmadıklarını kontrol edebilmek için tanımladıkları ölçütler birbirinden farklıdır.

1.3.1 Ölçütler

Ölçütlerin oluşturulması süreci de bir denge sürecidir. Bu süreç dahilinde ölçütler aşağıdaki gibi tasniflenmektedir;³¹

- a. Öncül – Artçıl (Girdi – Çıktı)
- b. İçsel-Dışsal
- c. Finansal – Finansal Olmayan

Öncül göstergeler bir sonucun gerçekleşme olasılığını belirlemek için kullanılır. Örneğin daha fazla müşteri ziyaret edilen ayda daha fazla satışın yapılacağıın beklenmesi gibi. Her boyutun kendi için de öncül ve Artçıl göstergeleri bulunur. Bununla birlikte müşteri boyutu genel olarak öncü niteliği taşıırken, finansal boyut Artçıl nitelik taşır.

İçsel ölçütler çalışan tatmini gibi daha çok öğrenme ve gelişme, iç operasyonlar boyutları ile ilgili ölçütlerdir. Dışsal ölçütler ise müşteri tatmini gibi daha çok müşteri boyutundaki ölçütleri gösterir. Ölçütün niteliği sonucunu belirleyen ana unsurların içsel ve ya dışsal oluşu ile belirlenir.

Finansal olan ve ya olmayan ölçütler adından da anlaşılacağı gibi finansal nitelik taşıyıp taşımadığına göre sınıflandırılır. Sadece finansal boyuttaki ölçütler finansal nitelik taşıyor denemez. Müşteri boyutunda yeni müşterilere yapılan satışlar gibi finansal boyutta olmayan ama finansal nitelik taşıyan ölçütler olabilir.

Daha öncede değinildiği gibi Balanced Scorecard temeli itibari ile denge üzerine kurulmuştur. Ölçütler arasında da denge mevcuttur. Her boyut içinde farklı kategorilerde ölçütler olabileceği gibi bazı boyutla belli bir sınıf ölçütler yönünden ağırlık kazanabilir.

³¹ Özbirecikli Mehmet ve Ölçer Ferit, **Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi Balanced Scorecard**, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.htmls>,.3-4

1.3.2 Hedefler

Başarı için önce onu hedeflemeli neyin bizim için başarı olarak kabul edilebileceğini tam olarak tanımlamalıyız. Bu nedenle hedefler bizim başarı tanımımızdır.

Hedefleri belirlemek için öncelikle stratejimiz, amaçlarımızla şirket gerçeklerimiz arasında bir bağ kurulmalıdır. Bu edenle üç tip hedef belirlenir.

Kısa dönemli hedeflerle başlangıç yapılır. İnsanların belli bir amaca yönelmesi sağlanır. Başarılabılır hedefler konularak insanların kendilerine güven kazanmaları sağlanabilir. Ancak belli bir düzey zor olmalıdır ki biraz daha fazlası için çalışanlar kendilerini zorlasınlar ve geliştirsınler

Orta vadeli amaçlar insanlar üzerinde başarılabılır düşüncesi oluşturmalıdır ki çalışanlar bir hayal yolunda sürükleniyoruz düşüncesine kapılmasınlar. Orta vadeli amaçlar çalışmanın kilometre taşlarıdır.

Uzun vadeli amaçlar başarının asıl tarifidir. Kısa dönemli amaçlar ile uzun dönemli hedefler arasında denge gözetilmelidir. Eğer kısa vadeli hedefler uzun vadeli hedeflere yönlendirmiyor ve motive etmiyorsa kısa vadeli amaçlar ön plana geçer ve işletme uzun vadede kan kaybeder. Ancak kısa vadeli amaçlar çalışanlar üzerinde yeterince etkili olamazsa çalışanların işe odaklanmaları yetersiz kalabilir.

1.4 Balanced Scorecardın Kullanımı

Balanced Scorecard genel olarak performans değerlendirme aracı olarak görülse de 3 şekilde kullanılabilir³²

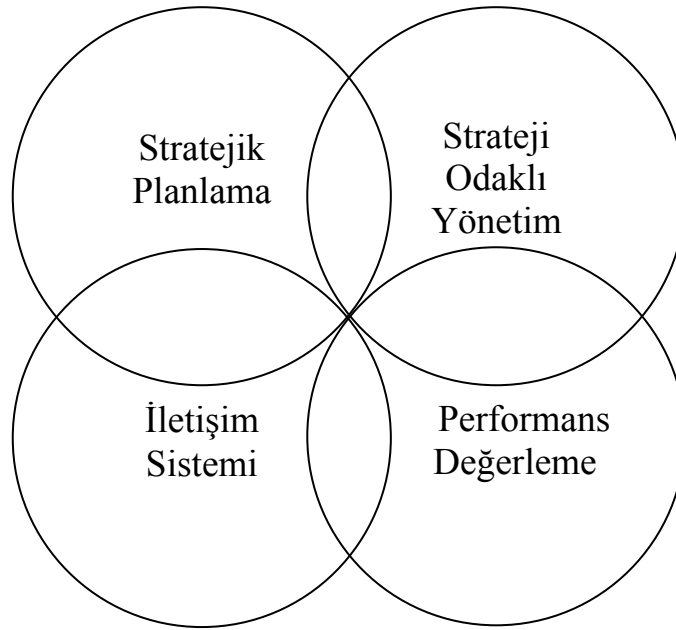
1. Yönetim
2. Performans değerlendirme
3. İletişim

Balanced Scorecard strateji oluşturulması ve ya mevcut stratejinin revize edilmesi, stratejinin uygulanması için gereken adımların tanımlanması, iş planlarının hazırlanması, ölçütlerin oluşturulması, organizasyon ve koordinasyonun, faaliyetlerin kontrollerinin gerçekleştirilmesi, sonuçlara göre önlemlerin geliştirilmesi ve düzeltici faaliyetlerin tespiti gibi adımları içermekte, bu yönüyle bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır.

³² Niven Paul R. a.g.e., s.12-20

Sonuçları değerlendirilecek faaliyetlerin belirlenmesi, arzu edilen sonuçların tanımlanması, bu sonuçlardan sorumlu kişilerin belirlenmesi, belirlenen periyotlarda ölçümlerin takibi ve değerlendirilmesi ve bu sonuçlara göre önlem alınması çalışmalarından dolayı performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilir.

Amaçların tüm çalışanlarla paylaşımı, stratejilerin çalışanların günlük faaliyetlerine tercümesi, yani yukardan aşağıya iletişim ve sonuçların üste raporlanarak aşağıdan yukarı yönlü iletişim sağlanması ile bir iletişim sistemi olarak görülebilir.



Şekil 1.7 Balanced Scorecardın İşlevleri

Kaynak: Niven Paul R., **Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.22

1.5 Soyut Değerler ve Balanced Scorecard

Günümüz iş dünyasında işletmelerin gelecekteki yerlerini belirlemede finansal olmayan ölçütlerin üstlendikleri roller gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre Amerikalı yatırımcıların yarısına yakın bir bölümünün kullandığı yatırım kriterleri içinde finansal olmayan ölçütlerin oranı yaklaşık %35 düzeyindedir. Bu oran

genelleştirilirse Amerika’da bir yatırıma karar verilirken kullanılan kıstasların 6 da 1 inin finansal olmayan ölçütlerden oluştuğu görülür ve bu oran her geçen gün artmaktadır.

Teknoloji ve bilginin dağıtımının ve dünya çapında yayılım hızının gittikçe arttığı, binlerce kilometre uzakta ortaya çıkan bir bilginin bize ulaşma süresinin göz kırpmaya hareketimizden daha kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleştiği bir çağda yaşamaktayız. Amerika’da ortaya çıkan bir üretim teknolojisi birkaç ay gibi kısa bir sürede Çin de kullanılabilir hale gelmektedir. Sermaye, aynı kıtada bulunan ve hatta farklı kıtalarda bulunan ülkeler arasındaki ticari ve siyasi birliktelikler, birçok ülkenin gayri safi milli hâsılasından daha fazla ciroya sahip dev işletmeler arasındaki ilişkiler, birçok ülkeden kişi ve şirketlerin katılımı ile oluşan uluslar üstü işletme ve ortaklıklar ve bunların sonucunda küreselleşme kavramının getirdikleriyle çok hızlı ve çevre koşullarına oldukça duyarlı bir şekilde dünya çapında hareket etmektedir. Siyasi ve Ticari birliktelikler, dünya çapında iletişim ve ulaşım imkânlarının gelişimi gibi nedenlerle iş gücü dolaşımı da kolaylaşmıştır. Tüm bunlar göz önüne alındığında klasik üretim fonksiyonlarını kullanarak rekabet etme şansının kalmadığı, tüm üretim fonksiyonu bileşenlerine artık dünyanın her yerinden çok daha kolay ulaşılabildiği görülmektedir.

Rekabet etmek isteyen işletmeler bu bileşenler dışındaki etkenleri kullanarak yeni rekabet araçları oluşturmak mecburiyetindedir. Tüm işletmeler aynı CNC tezgâhı alabilmektedirler, benzer şartlara sahip sermaye kaynaklarına ulaşabilmektedirler, aynı hammaddeyi temin edebilmektedirler ancak aradaki farkı oluşturan bu faktörleri kullanarak üretilen ürünün tasarımı, müşteriye sunduklarıdır. Yani farkı oluşturan yaratıcılıktır. Yaratıcılığın temelinde ise insan, çalışanlar arasındaki uyum ve koordinasyon, yönetim ve iletişimsel teknikleri, verimli çalışabilme, elindeki bilgiyi etkin kullanabilme yatmaktadır. Tüm bu unsurlar soyut değerler adı ile ifade edilir ve 3 gurup altında toplanmaktadır³³;

1. İnsan Sermayesi
2. Bilgi Sermayesi
3. Organizasyonel Sermaye

İnsan Sermayesi, çalışanların stratejinin gerektirdiği faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duyulan yetenek, know-how, kabiliyete sahip olma dereceleridir. Bu oran ne kadar yüksek olursa stratejik faaliyetlerin başarı olasılığı o düzeyde artacaktır.

³³ Kaplan Robert S. ve Norton David P., **Strategy Maps**, Harvard Business School Publishing Inc.,2004, s.199

Bilgi Sermayesi, Stratejinin desteklenebilmesi için gerekli bilgi sistemleri, veri uygulamaları ve alt yapıya sahip olma düzeyidir.

Organizasyon Sermayesi,

Kültür: Stratejinin uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan ortak vizyon, misyon, değerlerin öğrenilme ve bunlar hakkındaki farkındalık düzeyi,

Liderlik: Organizasyonları stratejileri doğrultusunda yönlendirebilecek ve yönetebilecek her düzeyde arzu edilen niteliklere sahip liderlerin varlığı,

Düzenleme: Tüm organizasyon düzeylerinde stratejiye göre hedef ve inisiyatiflerin düzenlenme düzeyi,

Takım Çalışması: Personele ait değerlerin ve bilginin paylaşım ve birlikte kullanılma düzeyidir

İKİCİ BÖLÜM

BALANCED SCORECARD GELİŞTİRME SÜRECİ

2.1 Geliştirme Öncesi Çalışmalar

Geliştirme süreci iki bölümde oluşmaktadır. İlk bölümde geliştirme süreci başlamadan önce yapılması gerekenler, alınması gereken önlemler, ön hazırlıklar tanımlanmakta, ikinci bölümde ise bir işletmede Scorecard oluşturma sürecinin adımları detaylandırılmaktadır.

2.1.1 Balanced Scorecarda Duyulan Olan İhtiyacın Belirlenmesi

Talebin olmadığı yere ürün arz etmenin başarısızlığa ve kayıplara neden olması gibi kendisine duyulan ihtiyaç net olarak tanımlanmayan her türlü çalışma da yetersiz ilgi, sahihsizlik, yetersiz kaynak aktarımı gibi nedenlerle sonuçsuz kalacaktır. İnsanların Balanced Scorecarda sahip çıkmaları ve uygulanması konusunda istekli olmaları için bu çalışmanın sonuçlarının kendilerine yarar sağlayacağına, önem verdikleri birçok problemin bu uygulamayla çözüleceğine inanmaları, kısacası Balanced Scorecarda, kendi çıkarlarına ve isteklerine ulaşabilmeleri için ihtiyaç hissetmeleri gerekir.

Yeni ekonomide değer üretebilmek, pazarda kalıcı ve başarılı olabilmek için eski yönetim ve performans değerlendirme araçlarının tek başlarına yetersizliği gözler önündedir.

Balanced Scorecard finansal ölçütler dışındaki verilere de önem vermekte ve hem iş gücü olarak hem de müşteri olarak insanın ve yaratıcılığının en önemli rekabet unsuru olduğu günümüz piyasa koşullarına daha uygun ve işletmenin yaşamını başarıyla sürdürebilmesiyle ilgili veriler sunan daha nitelikli kontrol noktaları tanımlayabilmekte ve bunlar arasında ilişki kurmaktadır. Tanımlanan kritik başarı faktörlerinin takibi ile sürekli olarak amaçlarımıza ne düzeyde yaklaştığımızı, belirlediğimiz rotadan ne düzeyde saptığımızı gösterebilmektedir. Aynı zamanda uzun dönemli gözden geçirmelerle amaçlarımızın ve stratejilerimizin de doğruluğu ve kabul edilebilirliği incelenmektedir.

Çalışanların işletme süreçlerine daha fazla katılması, sorumluluk alabilmesi, yeni fikirler üstlenmesinin giderek önem kazanmaktadır. Balanced Scorecard işletmenin amaçlarını, ulaşmak istediği noktayı ve personelin günlük çalışmaları ile bu sürece ne düzeyde katkıda bulduklarını göstermekte böylece çalışanların işletmeye daha fazla katkıda bulunabilmesine olanak sağlamakta, çalışanlar ile yöneticiler arasında çift yönlü bir iletişim mekanizması

oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının gelişimini takip ederek gelecekteki rekabet gücümüz hakkında öncü sinyalleri vermektedir.

Bunlar gibi birçok madde sayılabilir ancak önemli olan çalışan ve yöneticilerin bu maddeler içinde kendilerini tatmin edenler olduğuna inanmaları ve bu maddelerin içeriklerine ihtiyaç hissetmeleridir.

Bu nedenle her düzey çalışana Balanced Scorecardın ona hitap eden yönü ve ona kazandıracakları ilgili kişinin kültürü, eğitimi, iletişim yöntemi, algılayışı ölçüsünde aktarılmalıdır. Bunun için işletme çalışanlarının ve kültürüne uygun, detaylı, herkesi optimum şekilde içerecek kapsamlı bir iletişim planı oluşturulmalıdır.

Balanced Scorecarda olan ihtiyaç çalışanlara aktarılırken şu adımlar izlenebilir³⁴;

- Kişinin önceliklerine göre sunum hazırlanması
- Beklenen sonuçların anlatılması
- Araştırma sonuçlarının gösterilmesi
- Yaklaşan tehlikelerin gösterilmesi
- Eğitim verilmesi

2.1.2 Balanced Scorecard Uygulanacak Birimin Belirlenmesi

Balanced Scorecard uygulamasında ilk adım çalışmanın şirketin hangi bölümünde gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Balanced Scorecard uygulaması işletmenin tümünde mi uygulanacak yoksa fonksiyonel bir bölümünde mi yoksa belli bir coğrafi alanda mı? Balanced Scorecardın uygulanacağı alanın belirlenmesinde şu soruların cevapları yardımcı olacaktır³⁵;

1. İlgili birimin belirlenmiş bir stratejisi var mı ve ya bir stratejiyi uygulama kapasitesine sahip mi?

Bir Balanced Scorecard uygulamasında strateji, insan vücudundaki iskelet sistemine benzer. İnsan vücudunda tüm organlar ve yapı iskelet sayesinde anlamlı bir bütün oluşturduğu, bir arada olduğu gibi, Balanced Scorecard çalışmasında içeriğindeki tüm olgular strateji çevresinde bir araya gelir, stratejiye göre etkileşir. Bu nedenle Balanced Scorecard uygulamasının düşünüldüğü birimde hali hazırda bir stratejinin varlığı ve çalışanların bu

³⁴ Niven Paul R., a.g.e. , 48

³⁵ Niven Paul R., a.g.e. , s.43

stratejinin farkında olması uygulamanın sağlıklı ve başarılı şekilde yürütülmesi adına oldukça önemlidir

2. Üst yönetim yeterince destek veriyor mu?

Büyük ölçekli tüm projelerde olduğu gibi, Balanced Scorecardın uygulanmasında, başarısında, sürekliliğinde üst yönetimin desteği hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin istediği şeyleri yapmayı, onların arzuladıkları noktada bulunmayı isterler. Bu nedenle üst yönetimin Balanced Scorecard çalışması için sağladığı sözlü ve uygulama noktasındaki desteği çalışanların da projeyi sahiplenmesi, desteklenmesi anlamına gelebilmekte, gerçekleştirilme olasılığını arttırmaktadır³⁶

3. Anahtar yönetici ve müdürler yeterince destek veriyor mu?

Üst yönetimin dışında şirketin operasyonlarının gerçekleşmesinde, işletme kültüründe ve çalışanlar nazarında önemli etkilere sahip orta düzey yöneticilerin desteği hem gerekli uygulamaların gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak hem de çalışanların projeyi sahiplenme düzeyini arttıracaktır. Bu nedenle Balanced Scorecardın uygulanacağı ünitenin seçiminde ilgili yöneticilerin desteği ve arzusu çok önemlidir.

4. Balanced Scorecard uygulamasına ne düzeyde ihtiyaç duyuluyor?

İlgili ünitenin yeni bir sisteme ne düzeyde ihtiyaç duyduğu Balanced Scorecard ye verilecek destek ve uygulama arzusunu belirlemedeki önemli noktalardan biridir. Yeni bir sisteme ihtiyaç duymadığını düşünen bir noktada farklı uygulamaların denenmesi huzursuzluklara, tedirginliklere bunların sonunda mevcut operasyonlarda ve çalışma sisteminde dahi başarısızlıklara neden olabilmektedir. İktisadın en temel kanunlarından olan talep olamayan yerde arzın olmaması burada da karşımıza çıkmaktadır

5. Faaliyet alanı yeterli mi?

Seçilecek ünitenin gerçekleştirdiği operasyonlar birden çok boyutun belirlenebilmesine olanak sağlayacak genişlikte olmalıdır. İlgili ünitenin kendine ait bir değer zinciri, operasyonları, müşterileri ve en önemlisi stratejisi olmalıdır.

³⁶ Norton,David P. **Managing Strategy is Managig Change**, Balanced Scorecard, volume 4 Number 1, s.6

6. İhtiyaç duyulan veriyi sağlayabilecek mi?

Burada önemli olan iki noktadan birincisi, seçilen ünitenin ölçümlerde kullanılacak verileri sağlayacak bir operasyonlar setine sahip olup olmadığı yani faaliyetlerinin sonuçlarının belli matematiksel ifadeler üretip üretmediği, ikincisi ise seçilen ünitenin oluşturulan ölçütler için gerekli verileri ne düzeyde sağlıklı ve sürekli şekilde sağlayabileceğidir. Örneğin insan kaynakları departmanının faaliyetleri sonucunda çalışan memnuniyetinin tam olarak ne kadar arttığını ölçmek, yeni kullanılan bir makinenin üretime etkisinin, verimliliğini ölçmekten daha zordur.

7. İlgili birim uygulama için gerekli kaynaklara sahip midir?

Diğer bir önemli nokta ilgili birimin Balanced Scorecard uygulaması için gerekli kaynaklara sahip olup olmadığıdır. Her çalışmada olduğu gibi Balanced Scorecardın uygulanmasında da iş gücü, maddi kaynaklar, bazı teknolojiler gibi çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Buradaki önemli nokta ilgili birimin ne düzeyde kaynağa sahip olduğu ve bu kaynakların ne kadarını Balanced Scorecard uygulaması için kullanabileceğidir.

Balanced Scorecard çalışmasının gerçekleştirileceği noktanın seçiminde her bir aday için bu 7 maddenin sonuçları göz önüne alınır. Her bir maddenin bir ağırlık düzeyi belirlenir, her bir aday için her bir madde adına düzeyi belirlenir, bu sayıların çarpımıyla her bir adayın toplam puanı elde edilir.

Aşağıda örnek bir çalışma yer almaktadır. Dört aday ünitenin her birinin her bir kriter açısından yeterliliği ve her bir kriterin seçimdeki ağırlığı verilmiştir. Her bir kriterin ağırlığı ve ilgili adayın o kriter için yeterlilik düzeyi çarpılarak, adayın o kriter için toplam puanı elde edilir. Bu puanların toplamı ile adayın toplam yeterlilik düzeyi belirlenir. En yüksek yeterliliğe (toplam puana) sahip olan aday Balanced Scorecardın uygulanması için en uygun olan aday olarak kabul edilir.

Her bir adayın belli bir kriter açısından başarı düzeyinin belirlenmesi ilgili kriterin toplamdaki ağırlığının belirlenmesinden nispeten daha kolaydır. İlgili kriterin toplamda ne düzeyde bir ağırlığa sahip olacağı sorusunun cevabı bilgi birikimi, tecrübe, sektör, işletmenin özellikleri gibi daha nesnel olmayan noktalara bağlıdır

Çizelge 2.1 Aday Ünitelerinde Faktörlerin Ağırlıklı Etkilerine Göre Değerlendirilmesi

Faktör Aday	Strateji	Destek	İhtiyaç	Yönetici Desteği	Faaliyet Alanı	Veri	Kaynaklar	Ağırlıklı Toplam
Etki Düzeyi								1
A Düzey								
Puan								
B Düzey								
Puan								
C Düzey								
Puan								
D Düzey								
Puan								

Kaynak: Niven Paul R., **Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.46

2.1.3 Uygulamanın Gerçekleşeceği Birimin Ne Kadar Hazır Olduğunun Tanımlanması

Balanced Scorecard uygulamaya ne kadar hazır olduğumuz görmek için Strateji Odaklı Organizasyon (Strategy Focused Organization – SFO) radarını kullanabiliriz. SFO radarı 5 ana ve 14 alt bölümden oluşmaktadır. Her bir bölümde hangi düzeyde olduğumuz görmek için 5’li derecelendirme kullanılır³⁷.

Bunlar sırasıyla;

1. Aydınlatılmamış
2. Düşünüyor

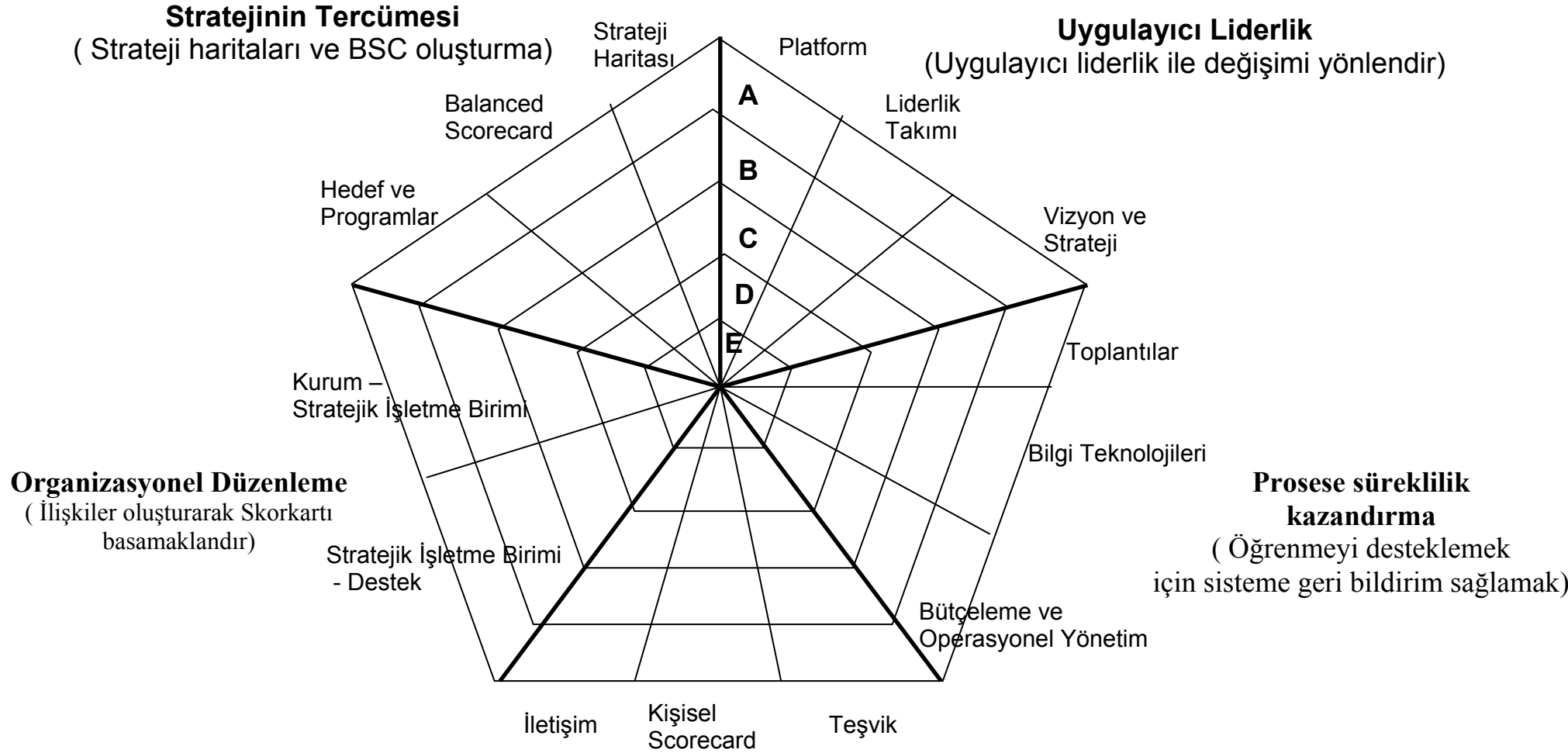
³⁷ Norton David P., **Managing Strategy is Managing Change**, Balanced Scorecard, volume 4 Number 1, s.2-5

3. Bu konu üzerinde yavaşça ilerliyor
4. Çalışmayı tamamlamış
5. En iyi uygulama dır

Bu dereceler aşağıdaki her bir bölüm için uygulanır;

Ana ve Alt Bölümler;

1. Uygulayıcı Liderlik (Uygulayıcı liderlik ile değişimi yönlendir)
 - Platform
 - Liderlik Takımı
 - Vizyon ve Strateji
2. Stratejinin Tercümesi (Strateji haritaları ve Balanced Scorecard oluşturma)
 - Strateji Haritası
 - Balanced Scorecard
 - Hedef ve Programlar
3. Organizasyonel Düzenleme (İlişkiler oluşturarak Skorkartı basamaklandır)
 - Kurum - Stratejik İşletme Birimi
 - Stratejik İşletme Birimi - Destek
4. Strateji ile kişisel uğraşlar arasında bağ kurma (Stratejiyi herkesin gündelik işi haline getirme)
 - İletişim
 - Kişisel Scorecard
 - Teşvik
5. Prosese süreklilik kazandırma (Öğrenmeyi desteklemek için sisteme geri bildirim sağlamak)
 - Toplantılar
 - Bilgi Teknolojileri
 - Bütçeleme Ve Operasyonel Yönetim



Şekil 2.1 Strateji Odaklı Organizasyon Radarı

Kaynak: Norton,David P. **Managing Strategy is Managig Change**, Balanced Scorecard, volume 4 Number 1, s.2

Her bir madde için E (Aydınlatılmamış), D (Düşünüyor), C (Bu konu üzerinde yavaşça ilerliyor), B (Çalışmayı tamamlamış), A (En iyi uygulama) ile ifade edilen düzeyler işaretlenir. Bu noktaların bileşimi ile hazır olma düzeyi elde edilmiş olur. Maddeler tek tek incelendiğinde,

Uygulayıcı Liderlik (Uygulayıcı liderlik ile değişimi yönlendir) bölümünde liderliğin etkinliği, çalışma içindeki yeri ve projeyi sahiplenme düzeyi irdelenir. Liderlik Takımı ile projenin işleyişini takip edecek, sevk ve idare edecek bir takım oluşturulup oluşturulmadığı ve bu takıma sağlanan imkânlar incelenir. Kurulan takım ihtiyaç duyulan yetkinliklere ve yetkilere sahip, ihtiyaç duyulan, niceliklere sahip mi, kurum içinde arzuladığı çalışmaları uygulama kabiliyetine sahip mi gibi projenin gerektirdiği çalışmaları, plan ve uygulamaları, değişimin yönetimini gerçekleştirip gerçekleştirilemeyeceği sorgulanır. Vizyon ve Strateji maddesi ile üst yönetimin işletmenin geleceği ile ilgili olarak tanımlanmış ve üzerinde yeterince çalışılmış bir vizyona sahip olup olmadığı, bu vizyon ve strateji hakkında çalışanların ne düzeyde bilgi sahip olduğu incelenir. Bir işletmenin duvarlarda yazılı vizyon ve strateji ifadelerine sahip olması yeterli değildir. Yöneticilerin bu ifadelere inanmış ve bu ifadelerin işaret ettiği noktaya odaklanmış olmaları gerekir³⁸

Stratejinin Tercümesi (Strateji haritaları ve Balanced Scorecard oluşturma) maddesi ile stratejinin ne kadar anlaşıldığı, irdelendiği ve yine stratejinin tüm çalışanların gündelik çalışmalarına ne ölçüde yansıtılabildiği incelenir. Strateji Haritası ile ulaşılmak istenen noktaya götürecek tüm adımlar belirlenmiş ve detaylandırılmış olur. Bu haritaların varlığı işletmelerin amaçladıkları noktaya ulaşma azim ve inancının göstergesidir. Bu haritalar kullanılarak elde edilen Balanced Scorecard çalışmaları ile işletmenin farklı boyutları arasındaki ilişki ve etkileşim göz önüne konmuş olur. Bunun bir adım sonrasında oluşturulan Hedef ve Programlar ile stratejinin tepeden tabana yayılış oranı belirlenmiş olur. Stratejisinin tam olarak anlayabilmiş, netleştirebilmiş ve tüm çalışanların gündelik çalışmalarına yansıtılabilmemiş daha ötesinde çalışanların da bu konularda bilinçli olmasını sağlamış işletmeler her türlü değişik ve yeniliklere daha rahat uyum sağlayacak, projelerde daha yüksek başarı düzeylerine ulaşacaklardır.

Organizasyonel Düzenleme (İlişkiler oluşturarak Skor kartı basamaklandır), maddesi ile ana işletme ile yeni proje oluşturulacak işletme birimi arasındaki ilişki ve etkileşimin netlik

³⁸ Kaplan Robert S. ve Norton David P.. **Strategy Focused Organizations**, Harvard Business School Publishing Corporation, Massachusetts, 2001, s.9-17

düzeyi belirlenir. Çalışanların çalışmaları ne ölçüde işletme birimini etkilemekte hangi amaçlarına ulaşmasında destek sağlamaktadır ve işletme biriminin elde ettiği sonuçlar ana işletmenin amaçlarına ulaşmasında nasıl bir etkiye sahiptir. Bu soruların cevaplarının netleştirilmesi gerçekleştirilecek çalışmanın sonuçlarının ölçülebilir olmasını ve neticede başarı düzeyinin belirlenmesini sağlayacaktır.

Strateji ile kişisel uğraşlar arasında bağ kurma (Stratejiyi herkesin gündelik işi haline getirme) maddesinde bireylerin bu çalışmalara katılım noktasındaki isteklilikleri irdelenmektedir. İşletmenin çalışanları ile iletişim düzeyi ve şekli, skor kartların daha da indirgenerek çalışan bazına indirilmesi, çalışanların mevcut projelere destek vermesi için geliştirilen motivasyon sistemleri kurumun yeni çalışmalardaki başarısını etkileyecektir.

Proses süreklilik kazandırma (Öğrenmeyi desteklemek için sisteme geri bildirim sağlamak) maddesi ile yapılan çalışmaların devamlılığı irdelenmektedir. Gerçekleştirilen çalışma tek seferde işletmeye alınıp daha sonra kullanılmaz hale mi gelmektedir ya da sürekli geri beslemeler ve geliştirme noktaları ile uzun süre devam ettirebilir nitelikte midir? Burada irdelenen noktalar bu çalışmalar üzerinde gerçekleştirilen toplantı sayısı, içeriği ve süresi, bilgi teknolojilerinin projenin yürütülmesi ve sürdürülmesi için ne düzeyde kullanıldığı, bütçesinin içeriği ve yönetimidir.

Her bir ana maddenin alt maddeleri incelenir, o madde üzerinde hangi düzeyde olduğu belirlenilmeye çalışılır. Örneğin işletmenin stratejisinin tercümesi ana maddesinde Hedef ve Programlar alt maddesi incelendiğinde eğer işletmenin hedefleri ve bu hedeflerle ilişkilendirilmiş programları yoksa bu ve bu noktalar üzerinde henüz hiçbir çalışma ve toplantı yapılmamışsa bu madde için işletmenin düzeyi E dir. Ancak işletmenin belli hedefleri (örneğin belirlenen müşteri segmentinde müşteri bağlılık endeksinin düzeyini her yıl % 5 yükseltmek) ve bu hedeflere ulaşmak için tanımlanmış programları (örneğin o müşteri gurubuna özel çalışmalar içeren detaylı bir CRM çalışması) varsa ve belirlenen sürede işletme %5 olan hedefini %8 olarak gerçekleştirmişse kuruma verilecek not A dır.

Bu şekilde tüm alt maddeler derecelendirilerek radar tamamlanmış olur ve karşımıza belli bir alan çıkar. Bu alanın uç noktaları beşgenin en dış kenarlarına ne kadar yakınsa işletme yeni bir projeye o kadar hazır demektir.

SFO radarı ile işe başlamak ne kadar hazır olduğumuzu ve ya hazır olmadığımızı gösterecektir. Eksik yönlerimizi görmemizi sağlayacaktır. Eksik yönlerimizi de gördükten sonra yapılacak olan çalışma projenin uygulanması sürecinde probleme neden olabilecek, projenin yürütülmesini engelleyecek ve ya yavaşlatacak yönlerimiz üzerine yoğunlaşmaktır.

Ana projeye başlamadan önce, asıl projenin sağlıklı yürütülebilmesi için zayıf olan yönlerimizi kabul edilebilir düzeye çekebilecek ön çalışmalar yapılması gerekebilir. Örneğin yeterli düzeyde bir Liderlik Takımımız yoksa projenin yürütülmesini sağlayacak niteliklere sahip bir takım oluşturmak amacına sahip bir çalışma yapılabilir. Bu çalışma takımın üyelerinin seçimi ve takımın kurulması, takım içi iletişim ve çalışma koşul ve yöntemlerinin belirlenmesi, takım içi motivasyon ve birlikteliğin sağlanması, çalışma esas ve yöntemlerinin belirlenmesi gibi aktiviteleri içerebilir³⁹.

2.1.4 Başarı Faktörleri Ve Başarısızlık Nedenleri

2.1.4.1 Balanced Scorecard Uygulaması İçin Engeller

Norton ve Kaplan tarafında belirlenmiş 4 temel engel bulunmaktadır. Uygulamaya başlamadan önce bu engeller ve etkileri tam olarak analiz edilmeli, gerekli düzeltici ve destek çalışmaları planlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu engeller⁴⁰;

1. Vizyon Engeli
2. Yönetim Engeli
3. İnsan Engeli
4. Kaynak Engeli

Her bir engelin açıklaması ve önerilen çözümler şunlardır;

Vizyon Engeli: İşletmelerin üst yönetimleri şirketin geleceği ve başarıları için uzun dönemli amaçlar belirler, vizyon-misyon tanımlar, stratejiler oluşturur. Bazen bilinçli bazen gerekli önemi vermediklerinden bu çalışmaların sonuçlarını, vizyon-misyon tanımlar ve stratejileri, çalışanlarıyla paylaşmaz ancak çalışanlarının bu hedeflere ulaşmak için gereken gayretleri göstermelerini beklerler. Çalışanların birçoğu şirketin vizyonundan ve stratejilerinden haberdar değildir. İnsanın bir makinenin parçası ve ya bir dişli gibi görüldüğü sanayi çağında böyle bir yaklaşım kabul edilebilirdi belki ancak bugünün iş dünyasının şartları, insan faktörünün rekabete etkisi göz önüne alındığında çalışanların işletmeyi sahiplenmesi ve ortak amaçlara ulaşmak için motive olabilmesi, yeni fikirler üretebilmesi, daha etkin sonuçlar elde edebilmesi için vizyonun çalışanlarla paylaşımı önemlidir. Gideceği yeri bilmeyen birinden

³⁹ Brown S Tery,

http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=B0201E&_requestid=4684

⁴⁰ Niven Paul R., a.g.e. , s. -11

kullanabileceği yol ve araç alternatifleri üretmesini istemek ne kadar anlamsızsa işletmenin vizyonunu, amaçlarını bilmeyen ve ya yeterli düzeyde haberdar olmayan çalışanların, işletmenin amaçlarına ulaşması için yeni fikirler ve etkin sonuçlar üretmesini de beklemek o derece anlamsız olacaktır.

Vizyon ve misyon ifadelerinin çalışanlarla paylaşımı, tüm çalışanların bu ifadelerin ne anlama geldiğinin farkında olması Balanced Scorecard uygulamasının başarısı için anahtar faktördür.

Vizyon engelinin aşılmasında Balanced Scorecard nin 4 boyutlu yapısı ile stratejinin günlük faaliyetlere tercümesinin gerçekleştirilmesinden yararlanılabilir. Çeşitli terim ve geniş ifadeler içeren vizyon ve misyon tüm çalışanlar üzerinde aynı şekilde ve düzeyde etki oluşturamayabilir. Balanced Scorecard ile basamaklandırılan ve ölçütlere dönüştürülen amaçlar sayesinde çalışanlar, bu amaçların kendileri ve günlük çalışmaları için ne anlam ifade ettiğini daha iyi algılayabilirler.

İnsan Engeli: Çok basit bir anlatımla, biz neden her gün şu anki işletmemize gider ve akşama kadar çalışırız sorunun cevabı maaşımızı bu işletme ödediği içindir. Aynı şekilde neden şu anki işimizi yaptığımız sorusunun cevabı bu işin işletmeye katkıları nedeniyle ücret aldığımızdır. Yani tüm çalışanlar hangi sonuçların, faaliyetlerin karşılığında çıkar elde ediyorlarsa, hangi faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu tutuluyorlarsa o konular üzerine odaklanır, sorumlu olmadıkları konulara önem vermezler.

Tüm insanlardaki ortak düşünce; “Benden ne yapmam isteniyorsa o süreç ve ya işlem üzerine odaklanmalıyım” dır. Ne yapmam isteniyor sorusunun cevabı ise hangi çalışmalarının sonuçlarının ölçüldüğü, takip edildiğidir. Bu nedenle tüm çalışanlar sonuçları ölçülen ve takip edilen işlemlere yoğunlaşırlar. Eğer yöneticiler finansal sorunlara odaklanır ve sadece ve ya ağırlıklı olarak finansal sonuçları takip ederse çalışanlar da finansal sonuçlara ve bu sonuçları doğuran süreçlere odaklanacaktırlar.

Balanced Scorecard çalışmalarının başarılı olabilmesi için Balanced Scorecard ile belirlenen faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi, sorgulanması gerekmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarında, ödül-ceza çalışmalarında Balanced Scorecard nin öngördüğü faaliyetler göz önüne alınmalıdır. Bu sayede çalışanlar Balanced Scorecard nin öngördüğü faaliyetlere daha fazla önem verecekler, bu faaliyetleri ön plana alacaklardır.

Kaynak Engeli: Tüm faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulacaktır. Bütçeler hangi faaliyetlere ne düzeyde kaynak ayrılacağını belirler. İşletmelerin büyük bölümü stratejileri ile bütçeleri arasında ilişki kurmaz, birbirlerine uyumlu hale getirmez. Yönetimin bir bölümü ve ya özel bir birim geleceğe yönelik birçok çıkarım elde

eder, rakipleri inceler, işletme için stratejiler oluşturur ancak elde edilen sonuçlar bütçeye aktarılmaz. Stratejinin uygulanması için gerekli fonlama yapılamaz, maddi destek bulamayan stratejik faaliyetler uygulanamaz ve bu nedenle stratejiler operasyonel düzeye indirgenemez strateji hep başucunda bulunan ama hiç hayata geçirilemeyen bir çalışma olarak kalır

Bütçeler, her bir kalem için, geçen senenin sonuçlarına %5 eklemeye yapılarak oluşturulmamalı, stratejinin gerektirdiği faaliyetler ve odak noktalar göz önüne alınarak düzenlenmeye çalışılmalı, stratejinin gerektirdiği faaliyetler, bu faaliyetlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar tanımlanmalı, kaynak aktarımında bu faaliyetler önceliklendirilmelidir.

Yönetim Engeli: Birçok işletmede yöneticiler, finansal sonuçlara ve sorunlara odaklanırlar. Bütçe değerlerindeki sapmalar, beklenen getirilerin oluşmaması ve ya giderlerin istenen düzeylerin üstünde olması durumları onlar için sorun oluşturur.

Uzun dönemli başarı ve kalıcılığa önem veren yöneticiler sadece finansal sorunlara odaklanmak yerine işletmenin geleceğini belirleyecek insan kaynakları konularına, yeniliklere, müşteri tatminine de ilgi göstermeli tüm bu unsurları işletmenin geleceği için vazgeçilmez görmeli ve bu çalışanların yalnızca ölçülen süreçlere odaklanacağı düşüncesiyle bu konuların da takibini yapmalıdır.

2.1.4.2 Balanced Scorecard Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar

Balanced Scorecard uygulamasında karşımıza çıkması muhtemel problemler, mücadele etmemiz gereken noktalar üç grupta toplanabilir. Bunlar ilk olarak uygulamaya başlamadan önce, uygulamayı gerçekleştirmek için gerekli kabiliyetleri elde etme döneminde karşılaşılan problemler, ikinci olarak tasarım aşamasında karşımıza çıkması muhtemel problemler ve üçüncü olarak da uygulamaya başladıktan sonra karşımıza çıkan problemlerdir. Her bir problem kök nedenlerine kadar irdelenmeli ve motivasyonumuzu arttıracak, sinerji oluşturacak şekilde çözülmeye çalışılmalıdır. Muhtemel problemler ve çözüm önerileri şunlardır⁴¹,

⁴¹ Sanjiv Anand, **Challenges in Implementing the Balanced Scorecard in India/ Asia**, <http://www.rediff.com/cms/print.jsp?docpath=/money/2005/nov/23bspec.htm> 2-20

Çizelge 2.2 Balanced Scorecard Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar

Uygulama Öncesi	Tasarım Aşaması	Uygulama Aşaması
Tüm işletmeyi kapsayacak düzeyde planlamaların olmayışı	Yanlış skorkart koordinatörünün seçimi, kaynak kısıtları	Yönetimin düşüncesinin dışına çıkamama
Diğer yönetim teknikleri oluşan karmaşa	Geliştirilmemiş yönetim bilişim sistemleri, veriye ulaşılabilirlik ve organizasyon yapısı sorunları	Toplantıların zamanında yapılmaması, toplantılarda Balanced Scorecard ye odaklanılamaması
Herhangi bir stratejiye sahip olmama	Açık konuşmaktan çekinme, aksayan yönleri paylaşamama	Sahiplenememe, iletişim eksiklikleri
Prosesin sahibinin olmaması	Çok fazla ölçüt oluşturulması, yanlış ölçütlerin oluşturulması, ölçütler için yanlış hedeflerin oluşturulması	
Şirketin büyük bölümüne bir ailenin sahip olması		
Uygulama için para harcama isteksizliği	Çok fazla projenin uygulamada olması	

Kaynak: Sanjiv Anand, **Challenges in Implementing the Balanced Scorecard in India/Asia**, <http://www.rediff.com/cms/print.jsp?docpath=/money/2005/nov/23bspec.htm> 2-20

Uygulama öncesindeki problemler yöneticilerin eğitim-bilgi düzeyleri, ufukları ve yönetim tarzlarının, işletmenin ortaklık yapısının bir sonucudur. Bu nedenle bu maddelere bulunacak çözümler çeşitli yönetim teknikleri ve ya çalışmalarının haricinde yöneticilerin eğitimleri ve günümüz rekabet koşulları ve bunlara göre rekabet araçlarının tanıtımını da içeren bazı çalışmaları da gerektirebilir. Öncelikle yönetim kademesinin yeni projeye hazırlanması ve Balanced Scorecard nin gerektirdiği niteliklere sahip hale getirilmeleri sağlanmalıdır.

Uygulayabilme Yeterliliği ile ilgili sorunlar ve çözüm önerileri⁴²;

1. Tüm işletmeyi kapsayacak düzeyde planlamaların olmayışı
2. Diğer yönetim teknikleri ile oluşan karmaşa
3. Herhangi bir stratejiye sahip olmama
4. Prosesin sahibinin olmaması
5. Şirketin büyük bölümüne bir ailenin sahip olması
6. Ölçülmekten korkma
7. Bu konu için para harcama isteksizliği

Maddeler tek tek incelendiğinde ise ilk maddedeki tüm işletmeyi kapsayacak düzeyde planlama kültürünün ve çalışmalarının olmayışına çözüm çalışmanın kendisi, Balanced Scorecard dir. Balanced Scorecardın uygulanması ile işletme, kurumun tüm yönlerini kapsayan bir planlama çalışmasını gerçekleştirmiş olacaktır.

İşletmede, mevcut zaman diliminde farklı yönetim teknikleri de uygulanıyor olabilir. Balanced Scorecard bunlara eklenmiş ve takibi iyice karmaşıklaştıracak bir proje değildir. Bunun ötesinde Balanced Scorecard ile uygulamakta olduğunuz tekniklerin hangilerinin gerçekten uygulanması gerektiğini hangilerinin ise elimine edilmesi gerektiğini görebilirsiniz ve Balanced Scorecard ruhu gereği bu çalışmalarla bütünleşmiş olacaktır. Sonuçta Balanced Scorecard hem uygulanmakta olan tekniklerle entegre olacak hem de bu tekniklerin işletmenin amaçlarına ulaşmadaki önemini ortaya koyacaktır. Balanced Scorecard diğer tekniklere bir alternatif değil bilakis tüm tekniklerin işletmenin amaçlarına ulaşması adına düzenlenmesinde ve birbirleri ile ilişkilerinin kurulmasında kullanılacak bir araçtır. Örneğin hem toplam kalite yönetimi uygulayan hem de CRM çalışmaları gerçekleştiren bir işletmede Balanced Scorecard ile CRM ve TKY arasındaki ilişki ve bunların birbirlerine sağladıkları destek daha rahat görülebilir. CRM ile müşterinin kalite ve ürün hakkındaki beklentileri açığa çıkarılırken kalite yönetimi ile CRM çalışmaları ile elde edilen, müşterinin kalite ile ilgili beklentileri karşılanmış olur. Her iki teknik arasındaki ilişki Balanced Scorecard nin müşteri ve iç operasyonlar boyutlarını içeren strateji haritalarında net olarak ortaya çıkar.

⁴² Anand Sanjiv, a.g.e., s.2-20

Teknikler arasında ilişki-iletişimin sağlanması yanında Balanced Scorecard ile işletmenin amaçlarına bağlı olarak hangi tekniklerin ne zaman uygulanacağı da belirlenebilir, uygulamalar arasında önceliklendirme, düzenleme gerçekleştirilebilir.

Balanced Scorecard çalışması şu an itibari ile bir performans değerlendirme sisteminden öte bir stratejik yönetim aracı haline gelmiştir. İster işletmenizin bir stratejisi olsun ve Balanced Scorecard ile bunu hayata geçirin isterseniz mevcutta bir stratejiniz olmasın ve Balanced Scorecard ile strateji konusunda ilk çalışmalarınızı yapmış olun her iki halde de Balanced Scorecard ile şirketiniz bir stratejiye göre yönetiliyor hale gelecektir

Tamamlanması ve ya bir sonuca ulaşması istenen her çalışmanın bir sahibi, savunucusu, destekleyicisi olmalıdır. Bir Balanced Scorecard çalışmasına başlamadan önce mutlaka üst yönetimden bir kişinin bu projeye destek vermesini daha ötesinde bu projeyi sahiplenmesini sağlamak gerekmektedir. Özellikle projenin tasarım ve uygulama bölümlerinde karşılaşılabilecek dirençler nedeniyle projenin üst yönetimden bir kişi tarafından sahiplenilmesi oldukça önemlidir. Üst yönetimin desteğini sağlamak için;⁴³

1. Balanced Scorecard yi desteğini almak istediğiniz yöneticinin bakış tarzına uygun bir şekilde projenin sunulması gerekir. Örneğin finans kökenli bir yönetici ise Balanced Scorecard nin finansal göstergelere olumlu etkilerinin ön plana çıkarıldığı, grafik göstergelerin ve maddi sonuçların vurgulandığı bir sunum hazırlanmalıdır. Aynı şekilde İnsan Kaynakları kökenli bir yöneticiye Balanced Scorecard nin çalışanlara bakan yönlerini, eğitim ve geliştirme boyutunu ön plana çıkaran bir sunum yapılmalıdır.
2. Yöneticiler genellikle “Nasıl” ile değil “Ne” ile uğraşırlar, sonuca odaklanırlar. Bu nedenle yöneticiye Balanced Scorecard ile elde edilmesi planlanan sonuçları net ve onların istediği tarzda sunmak gerekir
3. Sadece beklentileri, planlananları anlatmak yeterli olmayabilir. Benzeri şirketlerde gerçekleştirilen Balanced Scorecard uygulamaları ve elde edilen reel ve nefes kesen sonuçlarını anlatmak ilgili yöneticinin desteğini sağlamada yardımcı olabilir.
4. Balanced Scorecard nin önemini vurgulamak için uzun dönemde böyle bir çalışma yapmamanın işletmeye neler kaybettirebileceğini göstermek etkili olabilir. Rakiplerin durumu, sektörün geleceği, işletmedeki sıkıntılar ve bunların gelecekteki etkileri irdelenerek Balanced Scorecard siz bunlarla baş etmenin zorlukları gösterilebilir

⁴³ Paul R. Niven, **a.g.e.**, s.48

5. Yöneticilerin desteğini alma konusunda en önemli nokta yöneticilerin Balanced Scorecard ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmalarını sağlamak, bunun için gerekli eğitimin alınmasını sağlamaktır.

Herhangi bir projenin aile şirketlerinde uygulanması oldukça zorlu bir süreçten geçer. Çünkü aile şirketlerinde sadece işletmenin geleceği konusundaki düşünceler değil aile bireyleri arasındaki ilişki ve dengeler de projelerin değerlendirilmesi ve uygulamaya alınması konusunda önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle aile şirketlerinde uygulanacak tüm geniş çaplı projelerde olduğu gibi Balanced Scorecard çalışması için de Kurumsal şirketlerde uygulanan tanıtım ve kabullendirme çalışmalarının ötesinde gerekirse birey birey, aile şirketlerinde yönetici psikolojisi ve işletme yönetimi konularında profesyonel destek de alarak, yeterli ve uzun dönemli desteği sağlayacak çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Yöneticiler de dâhil olmak üzere işletmede görev alan herkesin ortak bir korkusu vardır; ölçülmek ve değerlendirilmek. İnsanlarda bu korkunun ortadan kalkması için gerekli psikolojik destek sağlanmalı, motivasyon çalışmaları gerçekleştirilmelidir.

Tüm yöneticiler yeni projelere şüphe ile yaklaşır ve hep aynı soruyu sorarlar; Benim kazancım ne olacak? Yöneticilere Balanced Scorecardın sağlayacağı maddi kazançları veya tasarrufu net şekilde ortaya koymak, bu konuda yapılacak yatırımın getirilerinin yapılacak harcamalardan çok daha fazla olacağını göstermek gerekir.

İkinci bölümdeki sorunlar teknik konularla ilgi sorunlardır ve çözümleri teknik bilgi ve alt yapıyı gerektirmektedir. Tasarım aşamasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri;

1. Yanlış Skor kart koordinatörünün seçimi, kaynak kısıtları
2. Geliştirilmemiş Yönetim Bilişim Sistemleri, veriye ulaşılabilirlik ve organizasyon yapısı sorunları
3. Açık konuşmaktan çekinme, aksayan yönleri paylaşmama
4. Çok fazla ölçüt oluşturulması, yanlış ölçütlerin oluşturulması, ölçütler için yanlış hedeflerin oluşturulması
5. Çok fazla projenin uygulamada olması

Scorecardları geliştirilecek koordinatör işletmeyi çok iyi tanımalı hem çalışanları çok iyi bilmeli hem de işletmenin tamamını bir bütün olarak görebilmelidir. Çalışanlar nezdinde saygı gören, hem teknik hem kişilik özellikleri ile saygı duyulan, çalışanlarca kabullenilmiş

ve kredisi yüksek biri olmalıdır. Aynı zamanda iyi bir analist ve takım çalışmasına yatkın olmalıdır.

Tüm projelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri bilgi eksikliği daha da kötüsü bilgiye ulaşma konusundaki yetersizliklerdir. Eksik bilgi bloklarından bize en büyük sorunu çıkarabilecek olanlar organizasyon yapısı ve geçmişe dönük performans ölçüm sonuçlarıdır. Bazı noktalarda merkezin yeterince bilgilendirilmediği alt yapılanmalar ve çalışma gurupları olabilmektedir. Bu bilgilerin elde edilmesi kritik öneme sahiptir. Bu nedenle projenin en başında hangi bilgilere ihtiyaç duyulacağı ve bu bilgilerin hangi kanallardan sağlanabileceği konusunda detaylı bir çalışma yapılması gerekmektedir

Balanced Scorecardın dizaynı aşamasında belki de onlarca kişiyle iletişim kurulması, toplantılar yapılması gerekebilir. Bu toplantılarda karşılaşılabilecek en önemli sorun insanların sahip oldukları bilgiyi çeşitli endişelerinden dolayı, paylaşmak istememeleridir. Çalışanlar kendilerinin toplantı ve ya görüşmenin sonuçlarından olumsuz sonuçlar elde edebileceklerini düşünerek aksayan, problemleri açıklamaktan çekineceklerdir. Bu nedenle toplantının başında elde edilecek verilerin hangi amaçla ve nasıl kullanılacağı, toplantının hangi sonuçları doğurabileceği net olarak anlatılmalı, insanların endişe ve korkuları görüşmenin en başında bertaraf edilmelidir. Toplantı sürecinde insanların rahatça konuşabilecekleri, samimi bir ortam sağlanmalıdır.

Oluşturulacak ölçüt sayısı bu ölçütlerin sağlıklı şekilde takibi ve bunlar arasında çeşitli karşılaştırmalarla elde edilebilecek yorum ve sonuçların geçerliliği için önem arz etmektedir. Gereğinden fazla sayıdaki ölçüt, ölçümlerin yapılmasında ve takibinde zorluklara ve karmaşaya sebep olacaktır. Yetersiz sayıda ölçüt ise işletme performansının istenen düzeyde takip edilmesine imkân tanımayacaktır. Bu nedenle hem işletmenin amaçlarına ulaşmasında kilit rol oynayan tüm noktaların kontrolünü sağlayacak hem de karışıklığa ve yoğunluğa sebep olmayacak miktarda ölçüt oluşturulmalıdır. Ölçüt sayısı dışında neyin ölçüldüğü de önemlidir. Oluşturulan ölçüt ile işletme amaçları arasında net bir bağ oluşturulabilmelidir. Ölçütler kapsamındaki diğer sorun ölçütler için oluşturulan hedefler ve bu hedeflerin yıllara göre değişimidir. Hedefler çok yüksek değerlerde ise çalışanlar nasıl olsa bu hedefe ulaşmam imkânsız düşüncesi ile en baştan demotive olabilirler. Tersinde ise çok düşük düzeydeki hedefler çalışanların kapasitelerini tam olarak değerlendirememelerine ve elde edilebilecek performansın çok daha azı ile yetinilmesine neden olabilir. Bu nedenle hedeflerin düzeylerinin belirlenmesindeki dengeye azami özen gösterilmelidir.

Son bölümdeki problemler uygulamaya yönelik sorunları içermektedir. Uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri;

1. Yöneticinin düşüncesinin dışına çıkamama
2. Toplantıların zamanında yapılmaması, toplantılarda Balanced Scorecard konularına odaklanılmaması
3. Balanced Scorecard sistemine sık sık müdahale, kısa vadelerde Balanced Scorecard üzerinde değişiklik yapmak, sabırsızlık
4. Sahiplenmeme, iletişim eksiklikleri

Çalışanlar yöneticilerini takip etme ve onun düşünceleri ve isteklerinin dışına çıkmama eğilimindedir. Yöneticiler ise Balanced Scorecard çalışmasını ve yoğunluğunu mevcut problemleri saklamak, göz önünden uzaklaştırmak için kullanabilirler. Bunun için proje yöneticisine-koordinatörüne çok daha üst yöneticilerin vekâlet vermesi sağlanmalı, proje yöneticisinin yetkileri ve etkinliği geliştirilmeye çalışılmalıdır

Uygulamada karşılaşılabilecek diğer bir problem ise Balanced Scorecard ile ilgili toplantılara yeterince zaman ayrılmaması, önem verilmemesi, Balanced Scorecard çalışmaları için bir araya gelindiğinde farklı konuların görüşülmeye başlanmasıdır. Haftada en az 3-4 saatlik bir zaman diliminin sadece ve sadece Balanced Scorecard toplantılarına ayrılması gerekmektedir.

Diğer bir sorun ise Balanced Scorecard çalışmasının sonuçlarını çok kısa vadede görmeyi beklemek ve istenen sonuçlara kısa zamanda ulaşamadığı için Balanced Scorecard çalışmalarına, sistemine sık sık müdahalede bulunmak, değişiklik yapmaktır. Sonuçlar 3-4 aylık dilimlerde tartışılmalı ve kesin neticeler için en az bir sene beklenilmeli, bir sene sonunda istenen sonuçlara ulaşamazsa sistem üzerinde revizyonlar gerçekleştirilmelidir. Anahtar sözcükler sabır ve kararlılıktır

En önemli sorunlardan biri ise çalışanların projeyi sahiplenmemesi, yapılan çalışmaların ve sonuçlarının çalışanlara yeterince aktarılamamasıdır. Tüm ölçüt sahiplerinin ilgili ölçüt ve hedefleri, çalışmaları ve sahiplenmeleri ve sorumluluklarını üstlenmeleri sağlanmalıdır. Tüm çalışanları kapsayan ve her çalışan gurubunun özelliklerine göre farklı yöntem ve içeriklere sahip iletişim kanalları oluşturulmalıdır ve bu kanalların aktif şekilde kullanılması sağlanmalıdır. Ödüller, takdir dolu sözler, çeşitli ortamlarda onore edici sözler ve tebriklerle tüm çalışanların projeye istekli şekilde katılımları sağlanmalıdır

2.1.5 Başarının 4 faktörü

Buraya kadar ki bölümde karşılaşılmaması muhtemel sorunlar üzerinde duruldu. Bundan sonraki bölümde başarıya ulaşmak için temel olan noktalar irdelenmeye çalışılacak⁴⁴;

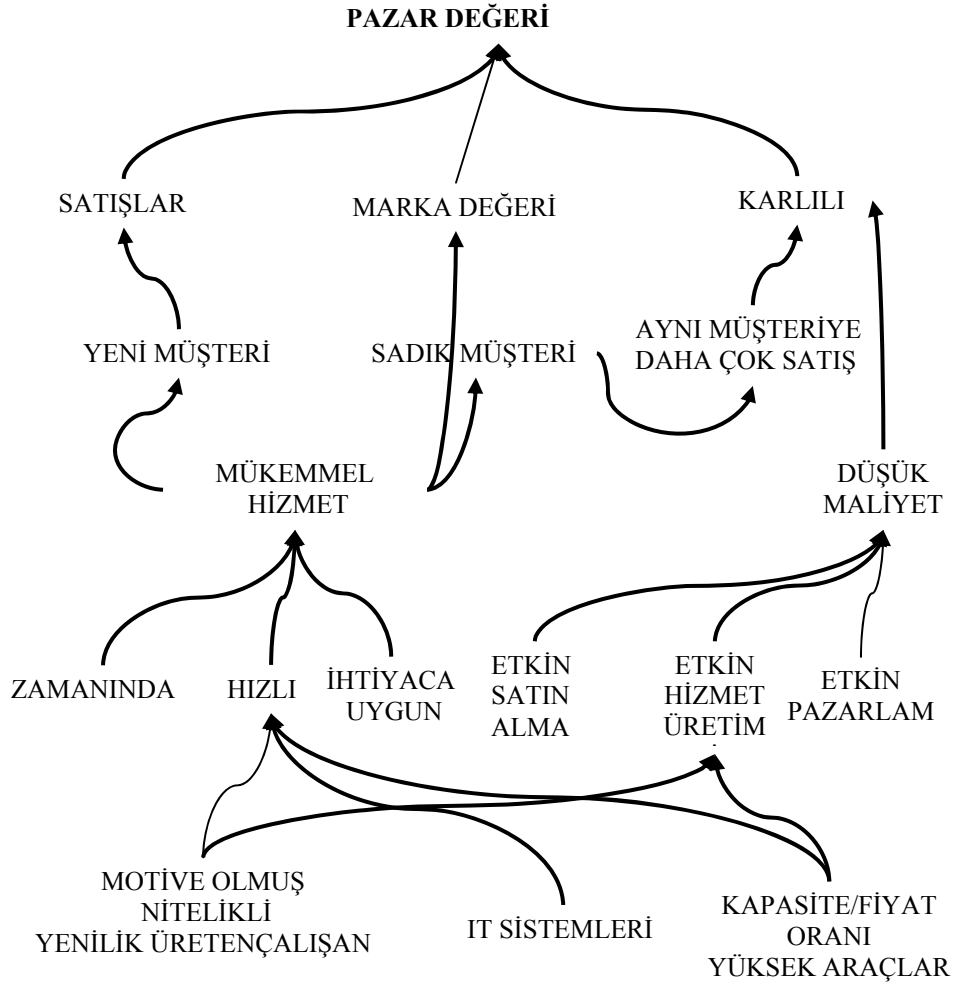
2.1.5.1 Strateji Haritası

Strateji haritaları işletmelerin stratejilerinin hangi aksiyonlardan oluştuğunu gösterir. Balanced Scorecardın dört temel boyutu vardır. Strateji haritaları bu boyutlar üzerinden son noktaya nasıl ulaşılacağını gösterir. Daha detaylı incelenecek olan strateji haritalarının bazı prensipleri⁴⁵;

1. Strateji haritaları birbirine zıt olan güçleri dengeler
2. Strateji farklılaştırılmış müşteri değer önerisi üzerine kurulmuştur.
3. Değer, şirket içi operasyonlar yoluyla üretilir.
4. Strateji birbirini tamamlayan ve eş zamanlı olan konuları içerir
5. Strateji düzen soyut değerlerin önemine karar verir

⁴⁴ Balanced scorecard; product or process, www.axonglobal.com s.3-8,

⁴⁵ Kaplan Robert S. ve Norton David P., **Strategy Maps**, Harvard Business School Publishing Inc.,2004, s.10-14



Şekil 2.2 Bir Strateji Haritası Örneği

Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategy Maps, Harvard Business School Pres, USA 2004, S.20

2.1.5.2 Düzenleme ve Entegrasyon

Diğer önemli nokta işletmede mevcut uygulanan proje ve programların Balanced Scorecard ile entegrasyonudur. Tüm bu çalışmalar ile Balanced Scorecard ne düzeyde entegre edilebilirse Balanced Scorecard o düzeyde başarılı olabilecektir. Örneğin uygulanmakta olan aktivite bazlı maliyetlendirme tekniği Balanced Scorecardın ürün maliyetleri konusunda ihtiyaç duyduğu verileri sağlamak için kullanılabilirse Balanced Scorecard çalışması etkin olarak uygulanabilir hale gelir.

Aynı zamanda işletmedeki politikaların Balanced Scorecard ye göre düzenlenmesi gerekir. Örneğin ücretlendirme ve ikramiye sistemi Balanced Scorecardın istediği sonuçları elde

edilenlere daha fazla ödeme yapmayı ön görürse ve ya motivasyon çalışmaları Balanced Scorecardın uygulanması konusunda çalışanları cesaretlendirme ve yönlendirme amaçlı olursa çalışanlar Balanced Scorecardın uygulanması için daha hevesli olacak ve daha yüksek düzeyde destek sağlayacaktır.

2.1.5.3 Uygulama Hızı

Uygulama hızı dengeye dayanan bir konudur. Eğer uygulama çok hızlı gerçekleşirse insanların yeni sisteme adaptasyonu ve yeni sisteme göre çalışmaları konusunda istenen düzeye ulaşılamayabilir. İnsanlar yeniliklere çok hızlı adapte olamayabilirler. Bununla birlikte gereğinden yavaş gerçekleşen bir dönüşüm de Balanced Scorecard için duyulan heyecanın tamamen kaybedilmesine, projenin hayata geçeceğine dair inancın yitirilmesine neden olabilir. Axon danışmanlığın bu konudaki ön görüşü, “ Tasarım aşamasından 60 gün sonra uygulanmaya başlanmayan Balanced Scorecard hiçbir zaman uygulanamayabilir” dir.

2.1.5.4 Planlama-Uygulama-Gözden Geçirme

Balanced Scorecard uygulamasında öncelikle sistem ve her bir çalışana varıncaya kadar tüm işletme içerisindeki ünitelere düşen görevler belirlenir. Bir sonraki adımda operasyonlar yönetilir ve sonuçlar elde edilir. Bu sonuçlar planlar ve strateji ışığında değerlendirilir. Sonuçlarla planlananlar arasında kabul edilemez ölçüde boşluklar varsa düzeltici çalışmalar yapılır, önlemler alınır. Bu düzeltici faaliyetler her düzeyde gerçekleştirilir

2.2 Balanced Scorecard Geliştirme Süreci

Bir Balanced Scorecard çalışmasında eğer Balanced Scorecard bir stratejik yönetim aracı olarak görülüyorsa ve işletme mevcutta herhangi bir stratejiye sahip değilse yapılması gereken ilk iş vizyon ve misyon tanımlarının yapılması, ana amaçların belirlenmesidir. İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken kendisine kılavuz olarak kullanacağı değerler belirlenmelidir.

Stratejinin belirlenmesindeki ana adımlar iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, temel varsayımların oluşturulması, güçlü ve zayıf yönlerin tanımlanması, bir stratejik yönetim aracı yardımıyla stratejilerin oluşturulmasıdır⁴⁶.

Ulaşılması istenen ana hedefler ve bu hedefe ulaşmak için kullanılacak ana hedefler belirlendikten sonraki adım hazırlanan planların hayata geçirilmesidir.

Balanced Scorecard çalışması bir proje yönetimi faaliyeti olduğu için öncelikle projenin uygulanması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Proje planı hazırlanmalı, çalışma takımı kurulmalı, iletişim ve çalışma esasları belirlenmelidir. Çalışmanın adımları;

1. Çalışma planının hazırlanması, çalışma takımının kurulması ve iletişim planının oluşturulması
2. Misyon, Vizyon, Strateji ve Değerlerin tanımlanması
3. Boyutların belirlenmesi
4. Ölçütlerin belirlenmesi
5. Hedeflerin belirlenmesi
6. Basamaklandırma
7. Dönemsel değerlendirmeler (Uygulamalar sonrasında)
8. Balanced Scorecard nin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi

2.2.1 Takım Kurma Ve Eğitim

Balanced Scorecard oldukça kapsamlı bir çalışma olduğundan işletmenin tüm veya birçok faaliyetini kapsar. Balanced Scorecardın uygulanabilmesi için farklı fonksiyonel alan ve

⁴⁶ Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,2004, s.39

düzeylelerdeki faaliyetler, faaliyetlerle ilgili bilgiler ve bu faaliyetleri gerçekleştiren çalışanlarla iletişimin devam ettirilebilmesi gereklidir⁴⁷.

Bu kadar kapsamlı bilgi tek bir kişi de toplanamayacağı için organizasyonun farklı düzey-noktalarındaki kişilerin desteği ve katılımı gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilgi ve iletişim becerilerine sahip kişilerin bir araya getirilmesiyle çalışma takımı kurulur. Her bir üye kendi biriminin elçisi hüviyetindedir ve kendi biriminin projeye karşı arzulu ve heyecanlı olmasından da sorumludur. Çalışma takımı hem planlama hem de uygulama evresinde aktif rol oynayacaktır.

Takım üyeleri belirlenen amaca ulaşmak için gerekli tüm kaynaklara sahip olmalı ve birbirini tamamlayabilmelidir. Gereken kaynaklar arasında işletmeye yönelik bilgiler olduğu gibi yönetim ve proje yönetimine yönelik noktalarda (problem çözme, karar verme, planlama teknikleri vb.) olmalıdır. Bir çalışma takımı sponsor, takım lideri, üyeler ve danışmanlardan oluşur⁴⁸.

Bir çalışma takımında sponsor işi bir fiil yapmayan ancak uygulamanın gerçekleşmesi için işletme genelinde ihtiyaç duyulan maddi-manevi ortamın oluşturulmasını sağlar. Projenin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların zamanında teminini gerçekleştirmek yanında hem yönetim kurulu hem işletme içindeki görüş ve konuşmaları ile hem üst yönetim hem çalışanlar karşısında projeyi sahiplenir, destekler, savunur ve insanların katkıda bulunmalarını sağlar.

Bu kişiler işletmeyi iyi tanıyan, işletmenin amaç ve stratejilerine hakim, işletmenin geneli tarafından tanınan, sevilen, sözü dinlenen, nüfuzu geniş, kredisi yüksek bir yönetici olmalıdır. İşletmedeki en etkili yönetici karşısında ve yönetim kurulunda etkili bir konuma sahip olmalıdır.

Takım liderleri, birçok farklı kişi ile görüşecek, toplantı yapacak ve hatta mücadele edeceklerdir. Hem üst düzey yöneticilerle hem de takım üyeleri ile başarılı şekilde ilişki kurabilmelidir. Takımın ihtiyaç duyduğu kaynakları zamanında temin edebilmelidir. Bu nedenle iletişim kabiliyeti yüksek, sabırlı, mücadeleci niteliklere sahip olmalıdırlar. İknâ kabiliyetleri gelişmiş, çözüm odaklı, soğukkanlı, planlama yeteneği yüksek olmalıdır.

⁴⁷ Niven Paul R., a.g.e., s.51

⁴⁸ Niven Paul R., a.g.e., s.52

Çizelge 2.3 Takımın Yapısı

Adı	Görevi
Sponsor	Projeyi sahiplenmek, İşletmenin üst yönetiminin desteğini ve projenin ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamak
Takım Lideri	Takım içi ilişkilerin ve faaliyetlerin sağlıklı işlenmesini sağlamak, toplantıları ayarlamak, kaynakların zamanında temin edilmesini sağlamak, takımı ve projeyi temsil etmek, ihtiyaç duyulan kaynakların zamanında temininin gerçekleştirmek, ilerlemeleri takip etmek
Üyeler	Çalışma için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamak, proje ile birimleri arasında köprü olmak, tüm materyallerin skorkarta dönüşmesi faaliyetlerini gerçekleştirmek
Danışman	Balanced scorcard ve proje yönetimi ile ilgili teorik bilginin elde edilmesi, değişim yönetiminin sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesi için destek sağlayacak danışmanlara ihtiyaç duyulabilir

Kaynak: Niven Paul R., **Balanced Scorcord Step-By-Step Maximazing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.56

Takım içindeki etkileşimi, ilişkileri ve problemleri yöneteceği, motivasyonu sağlayacağı için insanların psikolojilerini yönlendirebilmelidir. Zamanının büyük kısmı toplantılarda geçecektir. Tüm zamanını projeye adayabilmelidir.

Üyeler skorkartların oluşması için gerekli faaliyetleri gerçekleştiren kişilerdir. Hem kendi birimlerinden ihtiyaç duyulan verileri sağlarlar hem de bu verileri kullanarak ölçütlerin, hedeflerin, amaçların ve benzeri unsurların oluşturulmasında görev alırlar. Bu kişiler birimlerinde yönetici olmak zorunda değildir ancak kendi birimlerinde proje sponsoru rolünü üstlenirler. Yöneticileri üzerinde ve diğer çalışanlar üzerinde etkili olmalıdırlar. Birimlerini çok iyi tanımaları gerekir. Zamanlarının en % 50 sini proje için kullanabilmelidirler.

Tüm çalışma boyunca omuz omuza mücadele edileceğinden, daha başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için tüm takım üyeleri arasında profesyonel ve kişisel bağlar kurulmalıdır. Takım

içi motivasyon faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Üyelerin aynı coğrafi-fiziki alanda bulunmaları başarıyı arttıracaktır.

Danışmanlar proje yönetimi, problem çözme teknikleri, uygulamayı kolaylaştıracak metodoloji ve teknikler, değişim yönetiminde destek sağlanması gibi konularda yardımcı olabilirler. Bu kişilerin tam zamanlı çalışmalarına ihtiyaç yoktur ancak ihtiyaç anında bilgi aktarımı sağlanabilmelidir. Özellikle değişim yönetimi zorlu bir konudur ve bu konuda bir değişim uzmanı muhtemel problemleri önceden tahmin ederek çözümler üretebilir, yeni sisteme geçişin daha rahat ve sancısız gerçekleşmesini sağlayabilir.

Takıma dâhil olacak kişilerin belirlenmesinde projenin özellikleri ve kapsamı da etkilidir. Bunların yanında şu faktörler de göz önüne alınmalıdır,

1. Projenin gerçekleştirileceği bölümler, etkilediği organizasyonun büyüklüğü ve yapısı, projenin kapsamı
2. Projenin uygulanmasında ihtiyaç duyulan bilgiler (işletme içi –işletme dışı, işletmeye yönelik ve ya projeye yönelik)
3. İşletmenin mevcut kültürel yapısı, değişim karşısında beklenen direncin düzeyi ve içeriği
4. Takım üyelerinden beklenen kültürel birikim ve kişilik özellikleri, iletişim becerileri

Takımda tüm birimler kendini temsil edebilmelidir. Takım yaklaşık olarak on kişiden oluşabilir. Ancak bu sayıdan fazla kişinin katılımıyla oluşacak projelerde iletişim ve karar alma konularında sıkıntılar yaşanabilir.

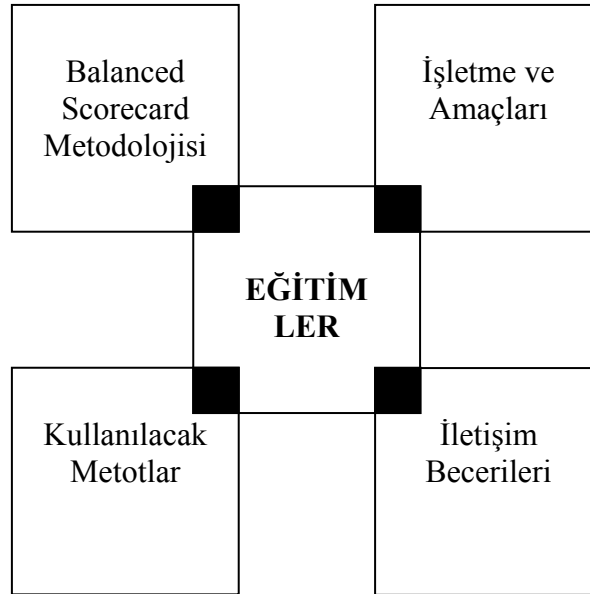
Tüm takım üyeleri ortak bir amaca odaklanmış olmalıdırlar. Farklı nitelik, birikim, meslek ve kişiliklerden dolayı farklı görüşler, düşünceler olabilir, bunlar problemlerin çözümü ve tüm işletmenin kapsanabilmesi için avantaj sağlar ancak herkesin sahip olduğu ortak bir yaklaşım belirlenmiş olmalıdır.

Tüm üyeler diğerlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmelidirler. Sorumluluk bir ve ya birkaç kişinin üstünde olmamalı tüm takımca paylaşılmalıdır.

Takım kurulduktan sonraki adım üyelerin eğitimidir. Tüm takım üyelerinin gerçekleştirilecek proje ve kullanılacak yöntemler hakkında bilgiye ihtiyaçları olacaktır. Uygulamanın sağlıklı şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesi için çalışma başlamadan önce takıma gerekli eğitimler verilmiş olmalıdır.

Balanced Scorecard stratejinin ve uzun dönemli amaçların günlük faaliyetlere aktarımı olduğundan bu uygulamanın gerçekleştirilmesi için öncelikle takım üyelerinin işletme geneli hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Ana hatları ile uzun dönemli amaçlar ve strateji üyelere aktarılmalı ve organizasyona bu bilgiler ışığında bakmaları sağlanmalıdır.

Takım üyeleri daha önce bir Balanced Scorecard çalışmasında ve ya değişim yönetiminde yer almamış olabilir. Bu nedenle öncelikle Balanced Scorecard nin metodolojisi, içerdiği faaliyetler, gerçekleştirilmesi gereken işler, muhtemel sorunlar ve çözüm önerileri aktarılmalıdır.



Şekil 2.3 Proje Takımına Verilmesi Gereken Eğitimler

Kaynak: Niven Paul R., **Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.57

Metodolojinin ötesinde uygulamada kullanılacak planlama ve diğer metotlar örneklerle aktarılmalı, çalışma esnasında rahatlıkla kullanılabilir düzeye gelmelidir.

Hem takım içi çalışmalarda hem dışa dönük çalışmalarda, uygulamanın büyük bölümü çalışan ve yöneticilerle bilgi alış verişi için toplantı ve görüşmelerle geçeceğinde iletişim becerileri, ikna kabiliyeti oldukça önemli bir nitelik olarak karşımıza çıkacaktır. Takım üyelerinin çalışanlardan istedikleri bilgiyi en kısa sürede alabilmeleri, elde edilen sonuçları etkin şekilde aktarabilmeleri ve bu sonuçların kabullenilmesi için ikna kabiliyetlerini kullanmaları hayati önem taşımaktadır.

2.2.2 İletişim Planı

Yapılacak çalışmalar ve bu çalışmaları gerçekleştirecek kişiler belirlendikten sonra elde edilen sonuçların diğer çalışanlarla nasıl paylaşılacağı belirlenmelidir. Her çalışanın niteliğine ve pozisyonuna göre farklı iletişim metotları kullanılabilir. Bu metotların tanımlanmasında⁴⁹;

1. Çalışanın pozisyonu
2. Aktarılacak konunun önemi, içeriği
3. Ne sıklıkta kendisiyle iletişime geçileceği
4. Kişide bırakılmak istenen etki-motivasyon
5. Kişi ve ya grubun konu hakkındaki bilgi düzeyi gibi kriterler kullanılır.

Kişi ve ya grupların konu hakkındaki bilgi düzeyleri şu şekilde tanımlanabilir⁵⁰;

1. Hiç bilgisi olmayan
2. Farkında olan
3. Konsepti anlayan
4. Taktikleri anlayan
5. Kabullenen

Örnek iletişim araç ve yöntemleri aşağıdadır;

⁴⁹ Deloitte Değişim Yönetimi Çalışması, İstanbul 2005

⁵⁰ Niven Paul R., **a.g.e.**, s.63

Çizelge 2.4 İletişim Araç Ve Yöntemleri

İletişim Araç ve Yöntemleri	
Kişiden-Kişiyeye (Tek Yönlü)	Sunum-Konuşma Sesli Mesaj Video Cast
Kişiden-Kişiyeye (Çift Yönlü)	Özel Toplantı Birim Toplantısı Açık Hava Toplantısı Odak Grubu Çalışma Grubu Eğitim/Seminer Tele Konferans Video Konferans Telefon
Elektronik (Tek Yönlü)	Pop-up Mesaj Web Cast Zaman İtranet Cihan İtranet
Elektronik (Çift Yönlü)	Email Sunucu/Veri Tabanı Proje Portalı Web Konferans PMO Portalı
Baskı (Tek Yönlü)	Pano İç Gazete Broşür Sirküler Poster El İlanı Mektup Promosyon Materyali (not defteri, vb.)
Baskı (Çift Yönlü)	İstek Kutusu İç Yazışma

Çizelge 2.5 İletişim Kanallarının Belirlenmesi Ve Değerlendirilmesi

Hedef Kitle İsmi	Hedef Kitle Grubu	Grubun konu hakkındaki bilgisi	Mesajın Önemi-İçeriği	Aktarım Sıklığı	Oluşturulmak istenen Etki	Kullanılabilecek İletişim Kanalı	Avantaj / Dezavantaj	Özel Notlar
<i>Grubun ismi</i>	<i>Grubun içeriği (Grup üyeleri)</i>	<i>Yukarıda listelenen kategorilerde n hangisine dahil olduğu</i>	<i>Aktarılacak mesajın içeriği ve önemi</i>	<i>N sıklıkta bu ve ya benzeri mesajın iletileceği</i>	<i>Grup ve ya kişide oluşturulmak istenen motivasyon, arzu, düşünce</i>	<i>Önceki veriler ışığında kullanılabilecek iletişim kanalı-yöntemi alternatifleri</i>	<i>Her bir alternatifin avantaj ve dezavantajları</i>	

Çizelge 2.6 Pozisyon İletişim Şekli Matrisi

Seviye / Yöntem	Sunum-Konuşma	Sesli Mesaj	Video Cast	Özel Toplantı	Birim Toplantısı	Açık Hava Toplantısı	Odak Grubu	Çalışma Grubu	Eğitim/Seminer	Tele Konferans
Genel Müdür	X			X						
Üst Yönetim							X			
Direktör Seviyesi		X	X					X		X
Yönetici Seviyesi	X		X					X	X	
Genel						X			X	
Bölge Direktör Seviyesi					X					

Belirtilen kriterler ışığında iletişim kanalları değerlendirilir, pozisyon bazında kullanılacak iletişim yöntemleri belirlenir.

2.2.3 Boyutların Belirlenmesi

İlk olarak gerçekleştirilecek çalışma boyutların tanımlanmasıdır. Balanced Scorecard terminolojisinde genellikle dört ana boyut irdelenir ancak boyutların sayısı ve tanımları her firmaya göre farklılık gösterebilir.

Tüm işletmelerin kendilerine özel şartları, kültürleri, özellikleri, amaçları ve bunlara bağlı olarak farklı şekil ve niteliklerde faaliyetleri olduğundan dolayı her organizasyon kendi yapı ve amaçlarına uygun olarak farklı sayı ve tanımlamalarda boyutlar oluşturabilir.

Bu çalışmada dört temel boyut olan finans, müşteriler, iç operasyonlar, öğrenme ve gelişim boyutları incelenecektir

Finansal Boyut: Finansal boyut, finansal başarı kazanmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?" sorusunun sorulduğu boyuttur. Bu sorunun cevabı her işletmeye göre değişecektir ve o işletmeye özel olacaktır. Finansal amaçlar diğer boyut ve ölçütlerin odaklandığı noktadır. Bu nedenle finansal ölçütlerin sahip oldukları değerler diğer boyutlardaki uygulamaların sonuçları hüviyetini de taşır.⁵¹

Bir yaşam eğrisi şu bölümlerden oluşur⁵²;

4. Kuruluş-Büyüme
5. Sürdürme
6. Hasat

Kuruluş aşamasındaki işletmelerde pazarda istedikleri noktaya ulaşmak için yüksek yatırım yapmaktadırlar. Üretim kapasitesinin oluşturulması, dağıtım ağının kurulması, müşterilerle iletişim kanallarının kurulması, geliştirilmesi gibi yoğun sermaye gerektiren ve sonuçlarını ilerleyen dönemlerde alabilecekleri yatırımları gerçekleştirirler.

⁵¹ **The Balanced Scorecard Information to Drive Performance**,
https://www.bscoll.com/pdf/InPhase_brochure_1.pdf, s.2

⁵² Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s.62-76

Bu aşamadaki şirketler için karlılık öncelikli amaç değildir. İstenen Pazar payına ulaşılmaya başlanması, hedeflenen müşterilerle mümkün olduğunca iletişime geçilmesi gibi hedeflere sahiptirler. Karlılıkları oldukça düşük olabileceği gibi nakit akışları da negatif düzeylerde olabilecektir

Sürdürme aşamasındaki şirketler mevcut Pazar paylarına ufak artışlar eklemeye çalışır, uzun sürede karlılık sağlayacak kapasite artışına yönelik yatırımlardan çok mevcut kapasiteyi iyileştirecek, maliyetleri düşürecek, darboğazları açacak yatırımlara yönelirler. BCG matrisine göre süt veren inekler gurubuna dâhil edilebilirler.

Çizelge 2.7 Yaşam Eğrisi-Ölçütler

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı Ve Bileşimi	Maliyetin Düşmesi/Verimlilik Artışı	Varlıkların (Aktiflerin) Değerlendirilmesi
İş Yönetim Süreci	Büyüme	Satış Artış Oranı Yeni Ürün, Hizmet Ve Müşterilerden Elde Edilen Gelir Yüzdesi	Personel/Gider	Yatırım (Satışlara Oranı) Yenileme Ve Geliştirme (Satışlara Oranı)
	Sürdürme	Hedef Müşteri Payı Çapraz Satışlar Yeni Uygulamalardan Elde Edilen Gelir Müşteri Ve Ürün Karlılığı	Rakiplere Oranla Maliyetler Maliyet Düşüş Oranları Dolaylı Giderler (Satışlara Oranı)	İşletme Sermayesi Oranları (Nakit Döngüsü) Temel Aktiflere Göre Sermayenin Karlılığı Akitlerin Değerlendirilme Oranları
	Hasat	Müşteri Ve Ürün Karlılığı Kar Getirmeyen Müşterilerin Yüzdesi	Birim Maliyet (Her Bir Birim, Ürün Ve İşlem İçin)	Geri Ödeme Belirli Bir Sürede İşlenebilecek Hammadde Miktarı

Kaynak: Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s.66

Hasat döneminde finansal olarak karlılık ve yatırımların geri dönüş oranları öncelikli amaçlar haline gelmiştir. İşletmeye yatırılan sermayenin karlılığı geri dönüşü, ortakların elde ettiği kar payları öncelikli hale gelir.

Hasat evresindeki işletmeler nakit akışlarını en iyi hale getirecek operasyonlara yönelirler. Yatırımlara aktarılan sermaye en az düzeye inmiştir. Amaç mevcudu korumak, mevcut kaynaklarla elde edilebilecek en yüksek karı elde edebilmektir.

Bu evredeki işletmeler nakit akışını maksimum düzeye çıkarırken sermaye ihtiyaçlarını minimize etmeye çalışırlar.

Her evre kendine has koşullara, uğraş ve amaçlara sahip olduğundan dolayı bir Balanced Scorecard çalışmasında işletmenin içinde bulunduğu evre dikkatlice irdelenmeli, bu evrenin kısıt ve içeriğine göre amaçlar belirlenmeli, bu amaçlar doğrultusunda ölçütler oluşturulmalıdır.

Çizelge 2.8 Yaşam Dönemi Amaç İlişkisi

		Amaç
İş Yönetim Süreci	Büyüme	Yoğun Yatırımlar Zararın göze alınması Pazar payını geliştirme
	Sürdürme	Pazar payını daha küçük oranlarda geliştirme Kapasitenin geliştirilmesi-darboğazların aşılması Maliyetleri düşürme
	Hasat	Karlılık Geri dönüş oranları Nakit akışlarının iyileştirilmesi

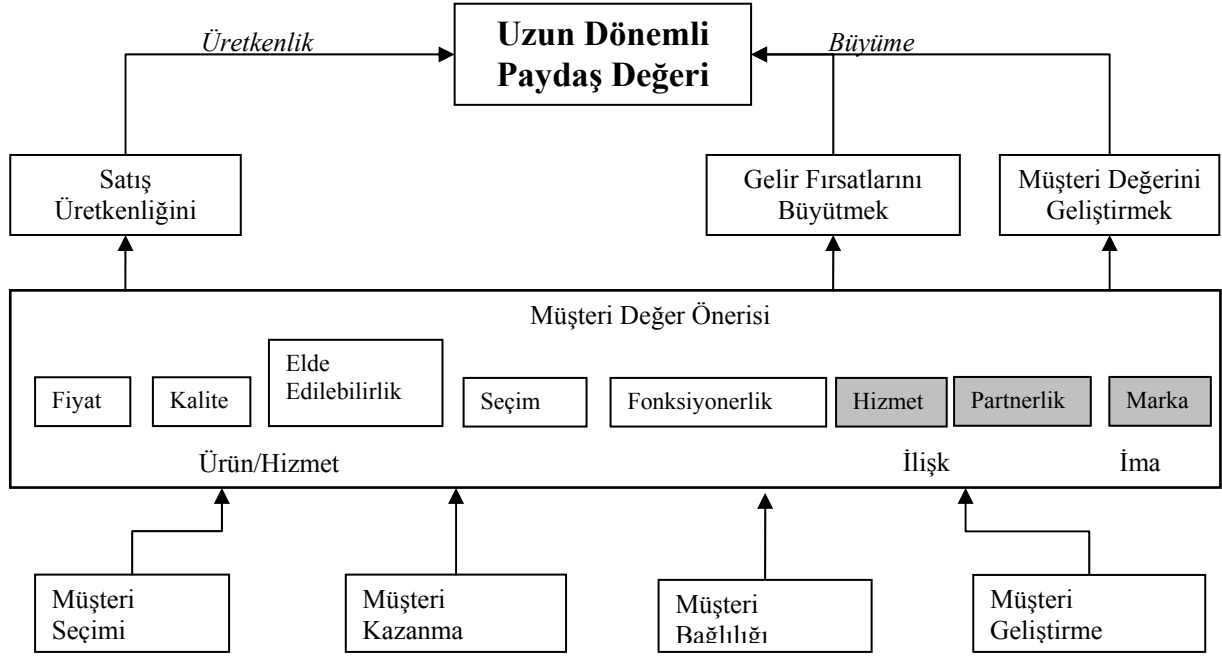
İşletmelerin tüm yaşam evrelerinde ortak olarak kullandıkları 3 temel amaç bulunmaktadır⁵³;

1. Gelir artışı ve uygun ürün hizmet bileşimi
2. Maliyetlerin düşürülmesi ve verimlilik artışı
3. Aktiflerin kullanımı ve yatırım stratejisi

Tüm evrelerde bu temel amaçlar göz önüne alınmakla birlikte her evrede bu üç noktanın tüm finansal amaçlar içindeki payı değişmektedir.

⁵³ Banu Tekeli, **Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Eskişehir 2003, s.58

Müşteri Boyutu: İşletmelerin, “Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz” sorusuna cevap aradıkları boyuttur.



Şekil 2.4 Müşteri Yönetim Prosesi

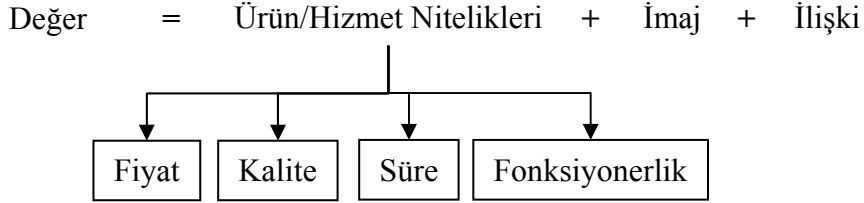
Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategy Maps, Harvard Business School Pres, USA 2004, S.108

Müşteri boyutunda öncelikle hedef müşteriler belirlenmelidir, sonrasında sunulacak değer önerisi tanımlanmalıdır. Uygulanacak diğer adımlar, müşterinin kazanılması, tatmini, devamlılığının sağlanması, müşteri karlılığının artırılması ve Pazar payının istenen düzeye ulaştırılmasıdır.

Pazar bölümlere ayrıldıktan sonra, bizi finansal amaçlarımıza ulaştıracığını düşündüğümüz pazar kesimine sunulması planlan değer ve içeriği tanımlanır. Müşteri değer teklifleri, üretici şirketlerin mal ve ya hizmetleri vasıtasıyla hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları nitelikleri temsil eder. Değer Önerisi Oluşturmada Üç Temel Strateji⁵⁴;

⁵⁴ Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s .93

1. Müşteriye Yakınlık
2. Operasyonel Mükemmellik
3. Ürün Liderliği



Şekil 2.5 Değer Önerisi Genel Modeli

Kaynak: Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s .94

Müşteri boyutunda müşteri ile ilişkinin safhaları ve seçilen değer önerisi stratejilerine göre ölçütler tanımlanır.

İç Operasyonlar: Bu boyut, “ Hissedarlar ve müşterilerimizi memun edebilmek için hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşmamız gerekir?” sorusunun cevaplanmaya çalışıldığı boyuttur.

İç operasyonların incelenmesi için tanımlanmış en çok kullanılan model şirket içi işlemler değer zinciridir⁵⁵. Bu modeldeki üç temel süreç;

1. Yenileme
2. Operasyonlar
3. Satış sonrası hizmetler

Boyutla ilgili ölçütler modelde bulunan konuma göre tanımlanırlar.

Öğrenme Ve Gelişme Boyutu: Bu boyutta, “Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde korumalıyız?” sorusuna cevap aranır.

⁵⁵ Kaplan Robert S. ve Norton David P, a.g.e. , s130

Çalışanlardan istenen çıktılarının elde edilebilmesi için üç noktaya önem verilmelidir⁵⁶;

1. Personelin yetenekleri
2. Teknoloji alt yapı
3. Motivasyon ve Çalışma ortamı

Ölçütler bu kategorilerin ışığında hazırlanır.

2.2.4 Amaçlar-Ölçütler-Hedeflerin Belirlenmesi

Misyonu gerçekleştirerek vizyona ulaşmak için hangi ana konularda-boyutlarda başarı sağlanması gerektiği belirlendikten sonra ana amaca ulaşmak için her bir boyutta ulaşılması gereken hedefler belirlenir. Bu hedeflere ulaşip ulaşamadığını kontrol edebilmek için bazı ölçüm noktaları tanımlanmalıdır. Örneğin iç operasyonlar boyutunda verimlilik amacına ulaşip ulaşılmadığını belirleyebilmek için giren malzeme başına elde edilen hatasız ürün miktarı ve ya çalışan başına elde edilen gelir gibi çeşitli ölçüm noktaları belirlenmesi gereklidir.

2.2.4.1 Ölçütleri Oluşturma adımları

Ölçütler oluşturulurken şu adımlar takip edilebilir⁵⁷;

1. Her bir boyut için amaçları tanımlamak.
2. Her bir boyut için mümkün olduğunca çok ölçüt oluşturmak
3. Bu ölçütler içinden stratejiye hizmet eden, stratejinin ve ilgili boyutun amaçlarının uygulanmasını kontrol edebilecek ölçütleri seçmek

Önceki bölümde aktarıldığı üzere ilk olarak her bir boyut için amaçlar belirlenir. Sonrasında kilit yöneticilerle birlikte her bir boyut için mümkün olduğunca çok ölçüt oluşturulur. İlk aşamada ortaya atılan ölçüt önerilerinin amaçlarla ve ya strateji ile ilişkisi sorgulanmaz. Amaç her bir boyut için mümkün olduğunca çok ölçüt oluşturmaktır.

⁵⁶ Kaplan Robert S. ve Norton David P, **a.g.e.** , s.162

⁵⁷ Niven Paul R., **a.g.e.**, s.115

İkinci aşamada ise tüm ölçütler içinden belirlenen amaçlarla ve strateji ile ilişkisi olanlar belirlenir ve diğerleri göz ardı edilir. Değerlendirmede şu kıstaslar kullanılabilir⁵⁸;

1. Strateji ile ilişkisi: Ölçütün takibi ile başarısı takip edilen operasyon, faaliyetin ve ya konunun stratejinin başarılmasına etkisi ve bu etkinin düzeyi değerlendirilmeye çalışılır
2. Ölçülebilirlik: Ölçütün takip edilmesinin kolaylık düzeyi değerlendirilmeye çalışılır. Mümkün olduğunca matematiksel ifadelerle ortaya konabilmeli, somutlaştırılabilirdir.
3. Ulaşılabilirlik: İlgili ölçüt için gerekli verilerin rahat elde edilebilme düzeyi değerlendirilir.
4. Kolay anlaşılma: Çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılabilmesi, uygulanabilir olması gereklidir
5. Dengelilik: Bu ölçütün maksimum olması durumunda bundan olumsuz yönden etkilenebilecek başka bir ölçütün lup olmadığı değerlendirilir. Bu sayede hem ölçütler hem operasyonlar arasındaki denge gözetilmiş olunur. Örneğin hizmet kalitesini maksimum yapmak maliyetle ilgili ölçütleri olumsuz etkileyecektir. Bu iki ölçütün varlığı denge sağlayacaktır.
6. İlgililik: Ölçütün değerlendirilmek istenen prosesle ilgili düzeyi incelenir.
7. Net tanımlanma: Ölçütün farklı kişilerce farklı anlaşılmaması herhangi yazılı bir belgeden ölçütün açıklamasını okuyan herkesin ölçütle ilgili aynı kaniya ulaşma düzeyi önemlidir.

Üçüncü aşamada ise belirlenen ölçütler arasındaki ilişki ve hiyerarşi belirlenir. Böylece her bir boyut için ölçütler ve bu ölçütler arasındaki ilişki tanımlanır.

Ölçütlerin adı konduktan sonraki aşama her bir ölçütün özelliklerinin tanımlanmasıdır. Her bir ölçüt için şu maddeler tanımlanmalıdır;

Başlık,

Bu bölümde ölçütle ilgili genel tanımlamalar yapılır. İlgili olduğu boyut, hangi amaca hizmet ettiği gibi temel tanımlamalar yapılır

1. Boyut: Ölçütün ait olduğu boyutu gösterir
2. Öncül/Artçıl: Ölçütün bir sonuç mu yoksa göstere niteliği mi taşıdığını gösterir

⁵⁸ Niven Paul R., a.g.e., s.146

3. Sıklık: Hangi periyotlarda raporlanacağını gösterir.
4. Birim: Ölçütün ifade edildiği matematiksel değerin birimini gösterir. (kg, kez, YTL..)
5. Kutupluluk: Ölçütün değerinin yüksek olmasının mı yoksa düşük olmasının mı istendiği belirtilir.
6. Amaç: Ölçütün hangi amaçla ilgili olduğu gösterilir.
7. Strateji: Ölçütün ana strateji ve ya boyut/ünite stratejisi ile olan ilişkisi tanımlanır
8. Gerekçe: Bu ölçütün neden oluşturulduğu, belirlenen hedefe ulaşmanın mantıklı açıklaması belirtilir.

Hesaplama ve Veri Özellikleri,

Bu bölümde ölçütün matematiksel bileşenleri ve bu bileşenlerin nasıl elde edileceği tanımlanır.

1. Formül: Ölçütün oluştuğu bileşenler ve bu bileşenlerin ölçüte etkisi tanımlanır.
2. Veri kaynağı: Ölçüt formülündeki her bir verinin nerelerden elde edileceği tanımlanır. Verilerin adresleri belirtilir.
3. Veri Kalitesi: Verinin elde edildiği kaynağın ve verinin güvenilirliği değerlendirilir. Örneğin veri bilgisayar destekli bir tezgahın sunduğu raporlardan elde ediliyorsa güvenilirliği yüksektir.
4. Veri Toplayıcı: İlgili verilerin kimin tarafından toplanacağı tanımlanır.

Performans Bilgisi,

Bu bölümde ölçütün değerleri incelenir.

1. Temel: Ölçütün bugüne kadarki düzeyleri, ortalama değeri, sektör ortalaması gibi ölçütle ilgili temel bilgiler ifade edilir.
2. Hedef: Zamana bağlı olarak ölçütün ulaşması istenen düzeyler tanımlanır. Örneğin bu ay 100 birim, üç ay sonra 125 birim yıl sonunda 250 birim gibi
4. Çalışmalar: Ölçütle ve ya ölçütün ilgili olduğu prosesle ilgili çalışmalarını gösterir(Promosyonlar, CRM, ...)

ÖLÇÜTLERİ DEĞERLENDİRME																	
ÖLÇÜT	STRATEJİ İLE İLİŞKİSİ		ÖLÇÜLEBİLİRLİK		ULAŞILABİLİRLİK		KOLAY ANLAŞILMA		DENGELİLİK		İLGİLİLİK		NET TANIMLANMA		TOPLAM PUAN	YORUM	
	Puan	EO	Puan	EO	Puan	EO	Puan	EO	Puan	EO	Puan	EO	Puan	EO			
FİNANSAL																	
	ÖLÇÜT 1																
	ÖLÇÜT 2																
	ÖLÇÜT 3																
																
MÜŞTERİ																	
	ÖLÇÜT 1																
	ÖLÇÜT 2																
																
İÇ PROSESLER																	
	ÖLÇÜT 1																
	ÖLÇÜT 2																
																
ÖĞRENME / GELİŞİM																	
	ÖLÇÜT 1																
	ÖLÇÜT 2																
																

Şekil 2.6 Ölçütleri Değerlendirme Şablonu

Kaynak: Niven Paul R., **Balanced Scorcord Step-By-Step Maximazing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.150

2.2.4.2 Hedeflerin Belirlenmesi

Başarı için önce onu hedeflemeli neyin bizim için başarı olarak kabul edilebileceğini tam olarak tanımlamalıyız. Bu nedenle hedefler bizim başarı tanımımızdır.

Hedefleri belirlemek için öncelikle stratejimiz, amaçlarımızla şirket gerçeklerimiz arasında bir bağ kurulmalıdır. Bu edenle üç tip hedef belirlenir.

Kısa dönemli hedeflerle başlangıç yapılır. İnsanların belli bir amaca yönelmesi sağlanır. Başarılabilir hedefler konularak insanların kendilerine güven kazanmaları sağlanabilir. Ancak belli bir düzey zor olmalıdır ki biraz daha fazlası için çalışanlar kendilerini zorlasınlar ve geliştirsinsinler

Orta vadeli amaçlar insanlar üzerinde başarılabilir düşüncesi oluşturmalıdır ki çalışanlar bir hayal yolunda sürükleniyoruz düşüncesine kapılmasınlar. Orta vadeli amaçlar çalışmanın kilometre taşlarıdır.

Uzun vadeli amaçlar başarının asıl tarifidir. Kısa dönemli amaçlar ile uzun dönemli hedefler arasında denge gözetilmelidir. Eğer kısa vadeli hedefler uzun vadeli hedeflere yönlendirmiyor ve motive etmiyorsa kısa vadeli amaçlar ön plana geçer ve işletme uzun vadede kan kaybeder. Ancak kısa vadeli amaçlar çalışanlar üzerinde yeterince etkili olamazsa çalışanların işe odaklanmaları yetersiz kalabilir.

Hedefler belirlenirken şu kaynaklardan yararlanılabilir⁵⁹;

1. Çalışanların düşünceleri
2. Genel ve konuya özel eğilimler
3. Yöneticilerin düşünceleri
4. İç/Dış değerlendirmeler
5. Müşteri ve diğer paydaşlardan geri besleme
6. Kıyaslama
7. Endüstri ortalamaları, değerleri

⁵⁹ Niven Paul R. **a.g.e.**, s.186

Hedefler belirlendikten sonra öncelikle yöneticilerin onayı alınmalı, sonrasında çalışanların bu hedefleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Bu amaçla yöneticiler toplantılar yapılmalı, görüşleri alınmalı, her iki taraf delilleriyle görüşlerini açıklamalıdır. Çalışanlar bu hedefleri ulaşılabilir, mantıklı görmeli ve ulaşıldığında kendilerinin ve şirketlerinin kazanç sağlayabileceğini düşünmelidirler.

2.2.5 Basamaklandırma

Basamaklandırma üst düzey hedeflerin en alt kademeye kadar yansıtılmasıdır. Yansıtma çalışmasında her çalışan her boyut ve konu hakkında aynı düzeyde sorumlu değildir. Basamaklandırma için en önemli nokta oluşturulan ilk düzey scorecarddır. İlk düzey scorecard başarılı, kurum gerçeklerine uyan, amaçlarına hizmet eden ve kolaca anlaşılabilir nitelikte ise daha alt düzey basamaklar için uygulanacak scorecardlar daha başarılı gerçekleştirilebilir.

Basamaklandırma yapılırken tüm üniteler tüm boyutların kendileri ile ilgili ölçütlerinden sorumludurlar. Örneğin muhasebe departmanına bağlı bir ünite sadece finansal amaçlarla ilgili ölçütlerden sorumlu tutulmaz. Birim operasyonların verimliliği, etkinliği gibi konular nedeniyle iç operasyonlar ve eğitim ve geliştirme çalışmaları yönüyle eğitim ve geliştirme boyutuyla ilgili ölçütlerden de sorumludur.

Bu anlayış sayesinde departmanlar diğer departmanların konusu olan noktalarda kendilerine düşen görevi ve diğer departmanlarla aralarında aslında var olan ilişkileri fark edebilmektedir.

Basamaklandırma çalışmasında ilk olarak her bir ünite bir üst scorecardda kendilerini ilgilendiren ölçütleri belirler. Daha sonra bu ölçütleri nasıl etkiledikleri tanımlanır⁶⁰.

. Ana tablodan sonra her birim kendi tablosunu hazırlar. Bölümler birimlerinin tablolarını kullanarak kendi tablolarını hazırlarlar. Grup ve bireylerde bir üst tabloyu kullanarak kendi tablolarını hazırlarlar. Bu sayede kurum stratejisi bireylerin günlük çalışmalarına kadar indirgenmiş olur.

En üst düzey scorecard basamaklandırmadaki temel noktadır. Bu nedenle üst düzey scorecard çok iyi hazırlanmış, herkes tarafından çok iyi anlaşılmalı olmalıdır. Kurulan etki-tepki ilişkileri diğer tabloların hazırlanmasında temel oluşturacaktır.

⁶⁰ Kaplan Robert S. ve Norton David P., **Haivig Trouble With Your Strategy? Then Map It**, Harvard Business Review, september-October,2000, s.202

Bu nedenle en üst düzey balanced scorecardın tam olarak anlaşılması için bazı çalışmalar yapılmalıdır. Bunlar⁶¹;

1. Bir Balanced Scorecard Evi düzenlenebilir; bu ortamda herkes yapılan çalışmalar hakkında sorular sorabilir, tartışabilir, gerçekleştirilen çalışmalar gözden geçirilebilir. Çalışanlar bu ev'e davet edilerek balanced scorecarda olan ilgi ve dikkatlerinin geliştirilmesi sağlanabilir.

2. İtranet kullanılabilir; Balanced scorecardla ilgili çalışmalar ve çıktılar, önemli noktalar, anahtar göstergeler, etki-tepki ilişkileri, bu sonuçların önemi intranet ile çalışanlara aktarılabilir.

3. Yönetim toplantıları ve ya genele açık görüşmeler düzenlenebilir. Yönetim toplantıları ile elde edilen sonuçlar yöneticilerle paylaşılırken daha fazla çalışanın katılacağı toplantılar ile bilgiler kilit pozisyonlardaki ve ya birim ve ya bölümlerinde resmi yöneticilik sıfat taşımayan ancak uzmanlıkları, kurum hakkındaki birikimleri, kişilikleri gibi çeşitli nedenlerle etkin olan çalışanlarla paylaşılabilir

Çalışma takımı birimleri gezerek işletme stratejisi, vizyonu, misyonu hakkında bilgilendirirler, yapılacak çalışmaları anlatır kendilerinden beklenenleri açıklarlar⁶².

Üst düzey Balanced scorecard yeterince anlaşıldıktan sonra yapılması gereken her alt birimin kendi scorecardını hazırlamasına teşvik etmektir. Buradaki önemli nokta çalışanların şu soruya sahiplenmelerini ve cevaplamalarını sağlamaktır;” Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek, belirlenen hedeflere ulaşmak için benim pozisyonum ve düzeyimde ne yapabilirim?” Ancak unutulmaması gereken konu basamaklandırma sürecinde bir üst düzey ölçütlerin bir kısmının aynen alınması gibi daha kolay görünen bir yolun terci edilmemesidir. Alt düzey ölçütler bir üst düzeyin tıpa tıp aynısı olmayabilir ancak etki-tepki ilişkileri ile bağlantılı olmalıdır ve bir üst düzey ölçütün hedeflerine hizmet edebilmelidir.

⁶¹ Niven Paul R., a.g.e., s.207

⁶² Arveson Paul, **Building a Government Balanced Scorecard**, Balanced Scorecard Institute, 2003, s.10

MİSYON DEĞERLER VİZYON

STRATEJİ

Üst Düzey Tablo	Finansal				Müşteri				İç Operasyonlar				Çalışan&Gelişim			
	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler

Biri Düzeyi Tablo	Finansal				Müşteri				İç Operasyonlar				Çalışan&Gelişim			
	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler

Bölüm Düzeyi Tablo	Finansal				Müşteri				İç Operasyonlar				Çalışan&Gelişim			
	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatifler

TAKIM VE KİŞİSEL Balanced Scorecard

Şekil 2.7 Basamaklandırma Adımları

Kaynak: Niven Paul R., **Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.205

Alt düzey tabloların hazırlanırken kendi düzeylerindeki tabloları hazırlayan kişilere sürekli destek sağlanmalıdır. Üst Düzey tablolar hazırlanırken scorecardın hazırlanmasında bize kılavuzluk edebilecek misyon, vizyon, strateji gibi bir çok kişinin üzerinde uzun süre düşündüğü ve tatıştığı araçlara sahibizdir. Ancak alt düzey tabloların hazırlanması süresince her birim ve ya bölümde net olarak tanımlanmış misyon, vizyon tanımları ve strateji olmayacaktır. Bunlar yerine yıllık iş planları, birim amaçları, amaçlar hiyerarşisi gibi planlar kullanılabilir.

En zor çalışmalardan biri ise bireysel scorecardların hazırlanmasıdır. Bunların hazırlanmasında yöneticiler aktif görev alarak çalışanlarla beraber bu tabloları hazırlamalıdır. Bireysel scorecardlar hazırlanarak;⁶³

1. Tüm çalışanların Balanced scorecardın farkında olması sağlanır
2. Biri ve ya bölüm hedeflerinin daha fazla kavranması sağlanır
3. Çalışanların grup, bölüm, birim, işletme hedeflerini gerçekleştirmek için daha arzulu olması sağlanır
4. Çalışanlardaki aidiyet duygusu geliştirilir
5. Çalışmaya teslimiyeti ve tabiiyeti sağlar
6. Çalışanların hedefleri ile işletme hedefleri arasındaki bağlantının daha net görünmesini sağlar
7. Hedef oluşturma prosesine destek olunmasını sağlar

Kişisel scorecard oluşturulurken iki sayfa hazırlanır. İlk sayfada kişinin bulunduğu yapının tablosu hazırlanırken ikinci sayfada kişinin tablosu hazırlanır.

⁶³ Niven Paul R., a.g.e., s.214

İsim :		Birim :		Dönem :		
Miyon :			Vizyon :			
Boyut		Kurum Ölçütleri		Birim Ölçütleri		Bölüm Ölçütleri
Finansal		F1		F1 F2		F1 F' F3
Müşteri		M1 M2		M1 M2 M3 M4		M1 M2 M3 M4 M5 M6
İç Operasyonlar		İ1 İ2		İ1		İ1 İ2 İ3
Öğrenme Gelişim		Ö1		Ö1		Ö1 Ö2 Ö3 Ö4

Şekil 2.8 Bölüme Ait Scorecard Yapısı

Kaynak: Niven Paul R., **Balanced Scorcard Step-By-Step Maximazing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.216

İsim :		Birim :		Bölüm			Dönem :	
Boyut	Amaç	Ölçüt	Ağırlık	Başlangıç	Ortalama	En Yüksek	Kişisel Gelişim Planının Hangi Amacı İle İlgili	
Finansal	Müşteri Bağlılığı	Müşteriye Satış Sayısı	40%	2	3	5	Portföyümdeki kişiler neznindeki önemimi geliştirme	
	Müşteri Kazanma	Yeni Müşteri Sayısı	40%	5	10	12	<ul style="list-style-type: none"> Yıllık 5 yeni ilişki oluşturma Yeni müşterilerimin %20 si B grubu gelir düzeyinde olmalı 	
			20%					
Müşteri			35%					
			25%					
			40%					
İç Operasyonlar			75%					
			25%					
Öğrenme ve Gelişim			45%					
			55%					

Şekil 2.9 Bölüm Yöneticisi İçin Balanced Scorecard Örneği

Kaynak: **Kaynak:** Niven Paul R., **Balanced Scorcard Step-By-Step Maximazing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.217

Basamaklandırma sürecinde sorunlarla karşılaşılan ana birimler destek birimleri ve ya tüm kuruma hizmet veren insan kaynakları, bilgi teknolojileri gibi birimlerdir. Bu birimler maliyet merkezi olarak görülmekte, gelir getirmeyen bir konumda algılanmaktadır. Ayrıca tüm hizmet sundukları kişi ve ya örgütler-müşterileri kurum içindedir.

Ancak servis-düzeyi anlaşmaları ile bu birimlerin kuruma sağladığı getiriler ortaya konabilir. Bu birimler diğer birimlere sundukları hizmetleri bir şekilde faturalandırarak aslında kurum için ne kadar değer ürettiklerini gösterebilirler. Örneğin üretim birim için yazılım geliştiren bilgi teknolojileri bu yazılımın bedelini (yazılımı üretmek için harcanan süre X birim zaman içi yazılımcı maliyeti) üretime faturalandırarak kendisinin ürettiği değeri ortaya koyabilir. Bu sayede hem Bilgi teknolojilerinin katkı hem de üretimin gerçek maliyeti ortaya çıkmış olur.

2.2.6 Programlar ve Stratejik Kaynak Dağılımı

Bütçe hazırlıklarında kullanılan en temel yöntem; Geçen Seneki Bütçe X (1 + enflasyon oranı veya büyüme hedefi) formülünü bir önceki seneki bütçe kalemlerine uygulamak ve üzerine personel ihtiyacını eklemektir. Böyle bir yaklaşımla işletmenin hedefleri ile bütçe arasında ilişki kurulmamış ve bu nedenle stratejinin hayata geçirilmesi büyük ölçüde engellenmiş olacaktır.

Oysa ki yapılması gereken bütçenin stratejinin hayata geçirilebileceği şekilde hazırlanmasıdır. Bunun için stratejinin gerektirdiği faaliyetler göz önüne alınarak bütçe hazırlanmalıdır. Yapılması gereken belirlenen hedeflere, sonuçlara ulaşmak için hangi çalışmaların gerçekleştirilmesi gerektiğidir. Adım adım incelersek⁶⁴;

1. Üst düzey Balanced Scorecardın hazırlanması
2. Üst düzey Balanced Scorecardın basamaklandırılması
3. Belirlenen hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken çalışmaların tanımlanması
4. Tanımlanan çalışmalar sonucu uygulanması gereken çalışmaların proje önerisi haline getirilmesi

⁶⁴ Kaplan Robert S. ve Norton David P, **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul 2003, s.275-302

5. Elde edilen proje önerilerinin varsa Program Yönetim Ofisi (PYO) tarafından PYO yoksa oluşturulacak bir kurul tarafından incelenmesi, uygulanabilir olanların belirlenmesi, maliyetlerinin netleştirilmesi.
6. Projeler arasındaki ilişkilerin tanımlanması, bütçe kısıtları ve projeler arasındaki ilişkiler göz önüne alınarak projeler arasında önceliklendirme yapılması ve bütçeye aktarımı

Üst düzey Balanced Scorecardın oluşturulması ile ana hedeflere ulaşmak için uygulanması gereken projeler belirlenmiş olacaktır. Basamaklandırma ile her birimin bu ana projelerde ne düzeyde rol oynayacağı ve bu rolü için ihtiyaç duyduğu kaynaklar ile üst düzey Balanced Scorecardlarda görülemeyen ancak ilgili birim hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulacak çalışmalar için gerekli kaynaklar tanımlanmış olacaktır.

Üst düzey ve diğer düzeylerdeki hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygulanması gereken projelerin belirlenmesi çalışması Balanced Scorecardın işletme için iskelet sistemi vazifesi görmesini sağlar.

Balanced Scorecard işletme hedefleri ve strateji çerçevesinde yönetim teknikleri arasında ilişki ve iletişim kurulmasını sağlar

Her bir ölçüt ve ya ölçüt grubu için tanımlanan hedeflere ulaşmak için belirlenen proje önerileri bu önerileri inceleyecek bir yapı veya kurula sunulur. Kurul ölçütler, hedefler, işletme kısıtları (bütçe, insan kaynağı, ..) çerçevesinde projeleri inceler ve uygulanabilir gördüklerini gündeme alır diğerlerini iade ederek projeyi sunan birimden ilgili hedeflere ulaşmak için daha uygun öneriler talep eder.

Uygun görülen projelerin işletme stratejisi ve birbirleri ile olan ilişkisi tanımlanır. Birbirleriyle belli bir sıralama ilişkisi olan projeler varsa bunlar belirlenir. İlişkiler ve bütçe gerçekleri göz önüne alınarak uygulamalar arasında bir öncelik sıralaması hazırlanarak, zamana bağlı olarak ihtiyaç duyulan kaynak gereksinimleri belirlenir⁶⁵.

⁶⁵ Boesen Thomas M,
http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml;jsessionid=W2MEB0UAELQZKAKRGWDR5VQBKE0YIISW?id=B0201C&_requestid=4446

Üst Düzey Balanced
Scorecard

Müşteri			
Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	Çalışma
Birim müşteriye yapılan satışları arttırmak	Müşteri Bağlılığı	67,50%	CRM



Boyut	Ölçüt	Hedef	Ana Çalışma - Proje	Modül	Kaynak Gereksinimi	
					İlk Yatırım	İşletme (Yıl)
Müşteri	Müşteri Bağlılığı	67,50%	CRM	Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi	75.000 \$	25.000 \$
				Müşteri Şikayetlerinin Belirlenmesi	-	15.000 \$
İç Operasyonlar	Fire Oranlarının Düşürülmesi	0,05%	Bakım Planlama	Kalibrasyon	15.000\$	100\$

Şekil 2.10 Balanced Scorecard İle Kaynak Planlama

Kaynak: Niven Paul R., **Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.235

Balanced Scorecard ile belirlenen kaynak gereksinimleri ve diğer veriler göz önüne alınarak bütçe hazırlanır.

Balanced scorecard farklı yönetim teknikleri ve araçları arasında uyumlu bir birliktelik sağlamaktadır. Diğer teknikler için bir alternatif değil bir hedef rehberi olabilir. Örneğin Balanced scorecard mı uygulayalım yoksa müşteri ilişkileri yönetimi mi şeklinde bir soru yerine müşteri ilişkilerinin işletme hedefleri açısından önemi ve getirilerini Balanced scorecardla belirlemeye çalışmak daha uygun olacaktır.

2.2.7 Ödül Ceza Sistemi ve Balanced Scorecard

Balanced Scorecardın temel söylemlerinden biri insanların sorumlu tutuldukları noktalar üzerinde yoğunlaştıkları diğer konuları daha geri plana ittikleridir⁶⁶. Bu nedenle çalışanların Balanced Scorecard nin hedeflerine ulaşması için gerekli çabayı sarf edebilmeleri için bu hedeflerin ve bu hedeflere ulaştırılacak çalışmaların ne kadar önemli olduğu vurgulanmalı, hedeflerin çalışanlar tarafından da önemsenmesi sağlanmalıdır. Bunu sağlayacak en önemli araç ödül-ceza sistemidir.

Ödül-ceza sistemi sayesinde çalışanlar Balanced Scorecard nin gerektirdiği konular, çalışmalardan sorumlu tutulduklarını göreceklere ve bu çalışmaları öncelikli olarak göreceklere. Unutulmaması gereken nokta temel ücretin etkilenmediği, yan ödemelerin Balanced Scorecard çalışmalarındaki performansa göre düzenlendiğidir.

Ödül Bağlantısını Planlamak

Ödül sisteminin temelinde şu adımlar vardır⁶⁷;

1. Öneri ve amacın belirlenmesi
2. İletişim
3. Geliştirme
4. Sistemin gözden geçirilmesi

Ödül-ceza sistemi kurulurken öncelikle bu sistemin amacı belirlenmelidir. Hangi davranışlar desteklenmeli hangi yaklaşımlar engellenmeye çalışılacaktır. Balanced Scorecard ile kurum kültüründe nasıl bir değişim hedeflenmektedir. Temel amaç ve ulaşılmak istenen noktalar belirlendikten sonra sistem kurulumu daha rahat gerçekleşecektir.

Sistemin amaçları ve yönergeleri tanımlandıktan sonra uygulamaya geçmeden önce sistemden etkilenecek kişilerle paylaşılması gerekmektedir. Böylelikle ortaya çıkabilecek olumsuz noktalar önceden saptanabilmektedir. Bunun için bir iletişim sistemi gerekmektedir. Kimlerle paylaşılacak, ne oranda paylaşılacak, hangi iletişim araçları kullanılacak gibi sorular cevaplandıktan sonra ilgili kişilere bilgi aktarımı sağlanmalı, çalışanların sistemi tartışmalarına destek olunmalıdır.

⁶⁶ www.bscoll.com

⁶⁷ Niven Paul R., a.g.e., s.244

Sistemin geliştirilmesinde kimlerin görev alacakları belirlenmelidir. Ödeme yapının oluşturulmasında farklı nitelik ve görüşlerde kişilerin katılımı sağlanarak birimler arası dengeler ve etkileşimler, ödeme şekilleri ve miktarları iyi ayarlanmalıdır. Gereğinden fazla ödeme fazla maliyete neden olabileceği gibi, düşük ödeme miktarları insanların ilgilenmemesine neden olabilecektir. Optimum noktaların belirlenebilmesi için farklı birimlerden tecrübe ve birikim sahibi kişiler sistemin tasarımında rol almalıdır.

Yapılan ilk tasarımın uygulanmasının ardında yaklaşık bir yıl sonunda sistemin sonuçları gözden geçirilerek başarılı ve aksayan yönler tespit edilir gerekli düzeltmeler gerçekleştirilir, önlemler alınır.

Tasarım şu elementleri içerecektir;

1. Zamanlama
2. Kapsam
 1. İçerilecek ölçüt sayısı
 2. İçerilecek boyutlar
 3. Ölçüt zamanlamaları
 4. Performans Eşikleri
3. Kaynak

Ödül sistemi ile Balanced Scorecard uygulaması arasındaki zamansal ilişki nasıl olmalıdır. Ödül sisteminin Balanced Scorecard uygulaması ile aynı anda başlaması bazı sorunları içerebilir. Çalışanlar yeni sisteme adapte olamadan aşırı odaklanma sonucu olumsuz olabilecek bazı yönler görülemeyebilir, olumlu olabilecek bazı yönler tepki alabilir. Ancak eş zamanlı uygulama ile çalışanların daha kısa sürede Balanced Scorecard yi sahiplenmesi sağlanabilir. Burada önemli olan nokta tasarımların ne kadar etkin olduğu ve geri dönüşüm mekanizmalarının kurulum ve işletimindeki başarılarıdır. Ancak Balanced Scorecard belli bir süre uygulandıktan sonra kurum kültürü analizlerine dayanan sonuçlar ve uygulamadaki başarı göz önüne alınarak bilinçli olarak belirlenmiş bir zaman diliminde Balanced Scorecard ile ilişkili bir ödül-ceza sistemi uygulanmaya alınabilir.

Ödül sisteminde ikinci nokta sistemin organizasyonunun ne kadarını içereceği ve Balanced Scorecard uygulamasının ne kadarlık bir bölümünü etkileyeceği yani kapsamıdır. Organizasyonel olarak kapsam hem dikey hem yatay olarak tanımlanabilir. Belli bir

kademeye kadar çalışanlar sisteme dâhil olabileceği gibi tüm çalışanlar da etkilenebilir. Diğer yandan sadece bir ve ya birkaç birim içerilebileceği gibi tüm birimler sistem dâhilinde yer alabilir. Burada önemli olan istenen sonuçları elde etmek, adalet (çalışanlar üzerinde ayırım yapıyor düşüncesi oluşturma), kaynaklar arasında denge kurabilmektir. Pazarlama, satış gibi birimlerin kültürel iklimleri değişime açıkken üretim biriminin değişime yaklaşımı daha soğuk olabilir. Bu nedenle ödül sistemi özellikle veya öncelikle üretim biriminde uygulanabilir.

Kapsam dâhilinde diğer nokta nelerin değerlendirileceğidir. Boyutlardaki başarıların tamamı ve ya sadece bazı boyutlardaki başarı ödül sistemine dâhil edilebilir. Örneğin operasyonel olarak mükemmel olan ancak müşteriyle iletişimi zayıf olan bir işletmede müşteri boyutu ve bu boyutla ilgili başarılar değerlendirilmeye alınabilir. Değerlendirilecek boyut ve boyutlar belirlendikten sonraki adım sisteme dâhil edilecek ölçütlerin belirlenmesidir. Ölçütlerin hepsinin içerilmesi odaklanma noktasında sorunlar çıkaracağından anahtar ve diğerlerini en çok etkileyen ölçütler ön plana alınabilir. Başarının tanımlanmasında kullanılacak diğer iki kıstas hangi sonuçların başarı kabul edileceği ve değerlendirmenin hangi zaman diliminde yapılacağıdır. Belirlenen hedef ne düzeyde aşılsa başarı olarak kabul edileceği iyi saptanmalıdır. İnsanları bezdirecek düzeyde ulaşılması zor noktalar insanların isteksiz olmalarına neden olacaktır. Aşırı düşük düzeyler ise gereksiz ödemeler ve çalışanların kendilerini geliştirmeyi arzu etmemelerine neden olacaktır.

Tüm bunların ötesinde sistemin en temel noktası ayrılacak bütçedir. Bütçe yapılacak ödemelerin düzeylerini ve başarının sınırlarını tanımlayacağı için ödül-ceza sisteminin başarısını belirleyecek en önemli unsurdur. İnsanları cezbetmeyecek düzeydeki ödüller başarıdan sağlamaktan çok çalışanlar arasında sistemi alay konusu haline getirebilir. Ödül sistemi ödemeler dışında diğer çalışanların önünde gerçekleştirilen iltifatlar ve verilen plaketler gibi manevi yönler de olabilir.

Nelere ödül verileceği belirlendikten sonraki adım ödülün hesaplamasıdır. Ödüllendirmede ücret ve ya tanımlanmış başka bir miktar, ortak bir tutar belirlenebilir. Ölçütlerin hepsinde hedefler aşıldığında ve ya belli bir bölümünde istenen sonuçlara ulaşıldığında ödeme yapılabilir. Bunlar organizasyon kültürü, kaynaklar ve oluşturulmak istenen etkiye bağlı olarak değişebilir.

Maaşın yüzdesi olarak ve her bir ölçütün toplam başarıdaki etkisine göre hesaplanan bir ödül sistemi aşağıda örneklendirilmiştir.

Ödemenin hesaplandığı formül: $\sum [((\text{Gerçekleşen}) - (\text{Hedeflenen})) * (\text{Ağırlık})]$

Boyut	Ölçüt	Ağırlık	Hedef	Gerçekleşen	Ödeme
Finansal	Gelilerde artış	20%	15%	22%	1,40%
	Maliyetlerde düşüş	15%	5%	3%	-0,30%
Müşteri	Müşteri tatmini	20%	75%	80%	1,00%
İç Operasyonlar	Çevrim süresinde düşüş	10%	4%	3%	-0,10%
	Verimlilik oranı	20%	90%	88%	-0,40%
Öğrenme ve Gelişim	Çalışan tatmini	8%	87%	88%	0,08%
	Ortalama kazanılan yeni yetenek sayısı	7%	2	2,1	0,70%
Toplam		100%			2,38%

Şekil 2.11 Ödüllendirme Şablonu

Kaynak: Niven Paul R., **Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002, s.249

Örnekte elde edilen %2,38 değerini temel ücret üzerinden ve ya tanımlanmış bir değer üzerinden hesaplayabiliriz. Burada tüm ölçütler ödül sistemine dahil edilmiştir. Bu ölçütlerden bazıları kapsam dışına çıkarılabilir, sadece anahtar role sahip olanlar değerlendirilmeye alınabilir.

Bireylere kadar indirgenmiş Balanced Scorecard lere sahip işletmelerde hesaplamalar nispeten kolay olabilir ancak basamaklandırılmamış ve ya orta düzeyde kalmış çalışmalarda grup bazlı değerlendirme, hedefe olan katkı gibi yöntemlerle kendine ait tabloları olamayan gruplar sisteme dâhil edilebilir.

2.2.8 Sürdürülebilirlik

2.2.8.1 Sonuçların Paylaşılması

Tasarlanan, duyurulan ve işletilen Balanced Scorecard çalışmasının bir sonraki adımı elde edilen sonuçların raporlanması ve paylaşılmasıdır. Balanced Scorecardın işletilmesi için kurulan sistem raporlamaların temelini oluşturacaktır. Eğer uygulama için bir yazılım kullanılıyorsa raporlama ve paylaşım standartları bu yazılım ile beraber geliştirilmiş

olacaktır⁶⁸. Ancak uygulama işletme içinde hazırlanan bir sistemle gerçekleştiriliyorsa rapor alma ve paylaşım sistemi de kurulmalıdır⁶⁹.

Raporlama ve paylaşımında önemli olan nokta kime, hangi verileri içeren raporların hazırlanacağı, hangi yöntemle ne sıklıkta paylaşılacağı belirlenmesidir.

Eğer bir yazılım kullanılacaksa yazılımın seçiminde şu noktalar göz önünde tutulmalıdır⁷⁰;

1. Tasarım ve Konfigürasyonlar

- a. Ne kadar sürede geliştirilebilir
- b. Farklı sistemlerin ihtiyaçlarını karşılayabilme (TKY, EFQM)
- c. Kullanıcı ara yüzünün özellikleri
- d. Ne kadar ölçütü takip edebileceği
- e. Organizasyonun her düzeyi için strateji, vizyon ve misyon tanımları, ölçütler, hedefler, projeler gibi verilere kolay erişim ve takip
- f. Etki-tepki ilişkilerini haritalama kabiliyeti
- g. Farklı lokasyonlardan erişim
- h. Açık tanımlamalar ve yeterli açıklamalara sahip olma
- i. Parametrelerin şahıslara atanabilmesi
- j. Farklı ünite ve birimlerin tanımlanabilmesi
- k. Farklı ölçütlerin farklı zamanlarda takip edilebilmesi
- l. Farklı ölçütlere farklı ağırlıkların atanabilmesi, farklı birimlerde aynı ölçütün farklı ağırlıklara sahip olabilmesi
- m. Farklı karşılaştırmalar yapılabilmesi
- n. Görsel unsurların etkin kullanımı (grafik, şekil,..)
- o. Çift kutupluluk
- p. Basamaklandırma yapılabilmesi
- q. Kişiselleştirebilme
- r. Rahat anlaşılabilir ve kullanılabilir menüler

⁶⁸ Morris Henry, www.harvardbusinessonline.org

⁶⁹ Niven Paul R., **a.g.e.**, s.258

⁷⁰ Niven Paul R., **a.g.e.**, s.259

- s. Detaylandırabilme kapasitesi

2. Raporlama ve Analiz

- a. Toplamdan detaya rahat ulaşım
- b. İstatiksel analizler yapabilme
- c. Alarm kurgulayabilme
- d. Yorum, açıklamalar ekleyebilme
- e. Esnek raporlama seçenekleri
- f. Otomatik konsolide edebilme
- g. Eksik veriler konusunda uyarabilme
- h. Tahmin ve “what-if” analizleri gerçekleştirebilme
- i. Dokümanlarla ilişki kurabilme
- j. Otomatik e-posta oluşturma ve raporların paylaşım seçenekleri

3. Teknik yön

- a. İşletmede kullanılan diğer yazılım, sistemlerle uyumluluk
- b. İşletmede kullanılan diğer sistemlerle entegrasyon kabiliyeti
- c. Farklı data tiplerini kullanabilme
- d. Farklı programlara veri aktarabilme
- e. Sonuç ve uygulamaları internette yayınlatabilme
- f. Farklı uygulamaları başlatabilme
- g. Uygulama Hizmet Sağlayıcı seçenekleri
- h. Ölçeklenebilirlik

4. Bakım ve Güvenlik

- a. Kullanıcı-Yetki düzeyi tanımlayabilme
- b. Rahatça değiştirilebilme
- c. Sisteme girişlerin takibi ve yönetimi
- d. Değişikliklerin, verilerin, açıklama, taşımaların takip edilebilmesi

5. Yazılım Geliştiren Firma

- a. Fiyatlandırma politikası
- b. Güvenilirliği
- c. Referans ve deneyimleri
- d. Satış sonrası hizmetleri

Teknolojinin seçiminde zamanlama önemli bir noktadır. Yazılım geliştirilmesi ile Balanced Scorecard nin kurulmasının zamanlaması önemli bir noktadır. Önce teknoloji seçilerek uygulama bu teknolojinin özellikleri de göz önüne alınarak hazırlanabilir ve ya Balanced Scorecard uygulaması gerçekleştikten sonra oluşturulan sisteme göre bir teknoloji seçimi gerçekleştirilebilir. Ancak diğer bir yöntem olan Balanced Scorecard ile yazılımın aynı anda ve etkileşimli olarak geliştirilmesi uyumun daha üst düzeyde olmasını sağlayacaktır.

Raporlamalar kendimiz tarafından gerçekleştirilecekse konunun başında aktarıldığı gibi kim için hangi sonuçları içeren raporların hangi periyotlarda hazırlanıp nasıl dağıtılacağına karar verilmeli ve eldeki teknoloji kullanılarak bu sistem uygulanmaya çalışılmalıdır.

Birçok yazılım geniş raporlama imkânları sunmakta elde edilen sonuçlara göre uyarı ve bilgilendirmeler gerçekleştirilebilmektedir.

2.2.8.2 Gözden Geçirme, Bakım, Geliştirme

Değişimin rekabetin en önemli unsurlarından biri haline gelmesiyle hiç bir şey tam olarak bitmiş değildir. Belli dönemlerde geliştirilmesi, gözden geçirilmesi ve günün şartlarına uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Balanced Scorecardın gözden geçirilmesinde iki yön vardır. İlk olarak mevcut sistemin uygulanmasındaki durumun değerlendirilmesi, sonrasında ise sistemin geliştirilmesidir⁷¹.

Yıllık geliştirme çalışmaları: Organizasyon yapısında oluşan değişimler, yeni kurulan birimler, yeni açılan şubeler gibi, Balanced Scorecard sisteminin de karşılığını bulma, sistem buna göre revize edilmeli

Raporlama günleri: Sonuçların raporlandığı günler önemlidir. Veri kaynaklarınızın hizmet verebildiği günler ile raporların oluşturularak dağıtımının gerçekleştiği günler uyumlu olmalıdır.

⁷¹ Niven Paul R., **a.g.e.**, s.279

Terminoloji: Balanced Scorecard sistemi dâhilinde kullanılan tüm kelime, terimler herkes için aynı şeyi ifade etmeli, farklı anlamlara sebep olmamalı, ortak bir dil olmalıdır.

Performans eşikleri: Tanımlanan eşikler, başarı aralıkları doğru belirlenip belirlenmediği kontrol edilmelidir. İlk istenen nitelikte başarı sağlanamayabilir ancak asıl tanımlamalar ikinci yıldan itibaren yapılmış olmalıdır.

Amaç, Ölçüt ve Hedefler: Tanımlanan amaçlar, ölçütler, hedefler çalışanlarla yeterince paylaşılmış mıdır? Çalışanlar yeterince sahiplenmiş midir? Ölçüt sahibi zamanının ne kadarını Balanced Scorecard için kullanmıştır?

Mevcut sisteminin uygulama başarısı kontrol edildikten sonraki adım sistemin kendisinin sorgulanmasıdır. Ölçütlerin doğru olup olmadığından başlanarak bölüm, birim amaçları, üst düzey Balanced Scorecard, boyut sayısı ve tanımları, ana amaçlar, strateji sorgulanmalıdır.

Sistemin sorgulanmasında şu adımlar takip edilebilir⁷²;

- Stratejinin yeniden formülasyonu
- Yeni strateji üzerinde görüş birliği oluşturulması
- Stratejinin paylaşılması
- Stratejik projelerin belirlenmesi
- Grup ve bölümlerin amaçlarını stratejiye göre yeniden düzenlemeleri
- Stratejik amaçları orta ve kısa vadeli amaçlara dönüştürmek
- Stratejiye göre kaynak planlamalarını gerçekleştirmek
- Uygulamaları gerçekleştirmek
- Geri besleme ve çalışmaların gözden geçirilmesi

⁷² Blazejczak Jürgen, **The Balanced Scorecard Approach To Integrating Sustainability Policies**, University Of Applied Sciences Merseburg And German Institute For Economic Research (Dİw) Berlin, 2004, S. 7

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1 Uygulamanın Amacı

Bir ve ikinci bölümlerde aktarılan teorik bilgiler doğrultusunda balanced scorecard in bir işletmede uygulaması aktarılacaktır.

Uygulamanın amacı firmada gerçekleştirilmeye çalışılan balanced scorecard çalışmasının adımlarını aktarmak ve uygulamadan beklenenleri tanımlamaktır. Bu süreçte firma ile ilgili bilgiler verilecektir. Balanced scorecard sadece hedef belirleyen ve bu hedeflere ulaşma derecesini sorgulayan bir performans değerlendirme aracı olarak kullanılmalarının yanında bu değerlere ulaşmak için hangi çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu belirlemek için de bir araç olarak kullanılmıştır. Bu çalışma ile işletmenin vizyonuna ulaşması için hangi hedefleri gerçekleştirmesi gerektiği ve bu hedefleri nasıl başarabileceğini tanımlayan Balanced Scorecard uygulaması incelenmeye çalışılmıştır.

3.2 Uygulamanın Yöntemi

İşletme 2004 Kasım ayında başlayan, organizasyon şeması, süreçler, prosedürler, iş akışlarının elde edildiği yeniden yapılanma süreci gerçekleştirmiştir. 2005 Haziran ayı ile birlikte sonuçlar çalışanlarla paylaşılmış ve değişim yönetimi uygulanarak tüm yapı yeni sisteme geçmiştir. Çalışmanın devamı olarak 2005 Aralık ayı ile birlikte hedef bazlı çalışma düşüncesi ile balanced scorecard uygulaması ön plana çıkmış ve üst yönetim düzeyinde uygulanmaya çalışılmıştır. Firmada alınan görev sayesinde ilgili yönetici ve danışman firma ile yapılan görüşmelere katılarak uygulama hakkında gerekli bilgi toplanmıştır.

Çalışma sürecinde planlama ve değerlendirme toplantıları, beyin fırtınası uygulamaları, birebir görüşmeler, mail ve benzeri tek ve çift önlü iletişim yöntem ve araçları kullanılmıştır. İşletme süreçlerini kısa bir süre önce yeniden düzenlediği ve bu düzenleme sürecinde süreçlere yönelik önemli noktalar defalarca tartışıldığı için boyut ve ölçütler nispeten kolay bir şekilde tanımlanabilmiştir.

Öncelikle üst düzey yöneticilerle görüşülerek uygulamanın omurgasını oluşturacak temel veriler ve yönlendirmeler elde edilmiştir. Bu veriler ışığında orta düzey yöneticilerle gerçekleştirilen çalışmalarda uygulamanın ayrıntıları, ölçütler, hedefler için temel veriler elde

edilmiştir. Sonrasında ise elde edilen sonuçlar üst düzey yöneticilerle paylaşılarak görüş ve onayları alınmıştır.

Üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen toplantılar çoğunlukla birebir ve sunum şeklinde gerçekleşmiş, diğer yöneticilerle ise gruplarla toplantı organize edilmiştir. Sonuçlar üst düzey yöneticilerle birebir görüşmeler, sunum ve yazılı raporlar yoluyla iletilirken, diğer yöneticilere elektronik posta kullanılarak paylaşılmıştır.

Çalışmanın adımları ilerleyen bölümlerde 5N1K metodu kullanılarak detaylandırılmıştır.

Her bir aşamada kullanılan ve kullanılabilecek formlar ve yardımcı dokümanlar aktarılmaya çalışılmıştır.

3.3 Şirket Tanıtımı

İşletme son bir sene içerisinde yeniden yapılanma gerçekleştirmiş ve bunun sonucunda misyon, vizyon ve stratejisini belirlemiştir. Elde edilen sonuçlar tüm çalışanlarla eğitimler vasıtasıyla paylaşılmıştır. Bu nedenle bu donelerin belirlenmesi için tekrar bir çalışma yapılmasına gerek görülmemiştir.

1986 yılında kurulan işletme bugün 12 ülkede faaliyet göstermektedir. İşletme 5 baskı tesisi ve İstanbul Merkezle birlikte 6 operasyon birimine sahip bulunmaktadır. Türkiye çapında 1100 çalışan bulunmaktadır.

3.4 İşletmede Uygulama Nedeni

Tüm süreçlerini yenileyen işletme hem yapılanma projesinin hem de bu proje sonrasında işletmenin toplam başarısını ölçmek istemektedir. İşletme başarılarını geliştirmek ve uzun dönemli bir hale getirmek amaçlanmaktadır.

İşletme vizyonuna ne derece ve ne sürede yaklaşabildiğini belirleyebilmeyi amaçlamaktadır.

İşletme son bir yıl içerisinde çok kısa sürede gelişmiş ve personel sayısı hızla artmıştır. Her bir çalışanın işletmeye katkısı ve personel sayısındaki gelişimin işletmenin toplam başarısındaki etkisinin takip edilebileceği bir araç oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Süreçlerin yeni tasarlanmış olmasıyla beraber birimler arasında istenilen düzeyde işbirliği ve birlikte çalışma ortamı sağlanmamıştır. Bu kopukluk nedeniyle işletme birçok noktada gelir kaybına uğramakta ve ya maliyetlerini yeterince kontrol edememektedir.

Hızla gelişen işletmede üretim ve iletişim sistemleri modernize edilmekte bu çalışmalar ciddi maliyetlere sebep olmaktadır. Bu nedenle işletme tüm maliyetlerini kontrol altına alarak kaynaklarını en etkin şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

3.5 İşletmede Balanced Scorecard Uygulamasını gerektiren sorun ve beklentiler

Satışları ve Pazar payı gelişen işletmede Balanced Scorecard a şu nedenlerle ihtiyaç duyulmaktadır;

a. Sorunlar;

1. Sektör üretim ve hizmet gibi farklı alanları kapsamaktadır. Farklı alanlar farklı yönetim teknikleri ve projelerin bir arada uygulanmasını gerektirmektedir. Bu dağınık projeler arasında belli ilişkilerin ve etkileşim noktalarının tanımlanması, önceliklendirme yapılması ve kaynak tahsisinin planlanması gerekmektedir.
2. Artan baskı ve müşteri adedi özellikle üretim sisteminin ve dağıtım ağının sağlıklı yapılandırılmasını ve geliştirilmesini gerektirmektedir. Yapılan geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarının, ne kadar verimli olduğunun takip edilmesi gerekmektedir.
3. Firmanın gelişimi farklı faaliyet alanlarına yatırımı gerektirmektedir. Bu yatırımların hangisine öncelik tanınacağı belirlenmelidir.
4. Mevcut yapıda çalışanlarımızın işletmeye katkısı tam olarak belirlenmemektedir. Tüm çalışanlarımızın performansları takip edilmeli, işletmeye olan katkıları geliştirilmeye çalışılmalı ve katkıları ölçüsünde ücretlendirilmelidir
5. Çalışanların uzun dönemli planlarımıza göre çalışanlarımızın gelecek dönemlerde hangi niteliklere sahip olmaları gerektiği belirlenmeli ve buna göre bir taraftan gerekli eğitimler planlanırken diğer taraftan ihtiyaç duyulacak olanaklar temin edilmelidir.
6. Mevcut sistemde müşteriler hakkındaki bilgi birikimi istenilen ölçüde değerlendirememektedir. Bu bilgileri daha iyi değerlendirmeli, yeni müşterilerle ilgili bilgileri geliştirme yol ve yöntemleri belirlenmeli ve bu bilgilerden elde edilen sonuçlar süreçlere yansıtılmalıdır.
7. İşletmenin gelirleri artmakla birlikte karlılığı aynı oranda gelişmemektedir. Bu nedenle operasyonlardan beklenen finansal sonuçlar tam olarak belirlenerek tüm süreç sahipleriyle paylaşılmalı, standart bir düzeyde tutulmasına çalışılmalıdır.

8. Gerçekleştirmekte olunan operasyonlarda istenilen düzeyde sonuçlar elde edilememekte, zaman ve maliyet açısından beklentilerin çok gerisinde neticeler oluşmaktadır. Sonuçlar daha kabul edilebilir düzeylere çekilebilmesi için bu sonuçları üreten etmenler iyi tanımlanmalıdır. (Teknoloji, çalışan yetkinliği, yönetim tarzı, ...)
9. Dağıtım sisteminde karşılaşılan sorunlar nedeniyle sürekli müşteri kaybı oluşmakta, bu da gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin getiri, başarı oranını düşürmektedir. Aynı şekilde süreçler arasındaki ilişkiler nedeniyle hangi sonucun kim tarafından üretildiği tam olarak tespit edilememektedir. Karşılaşılan olumsuz sonuçların asıl kaynakları, sebepleri, sorumluları iyi tanımlanmalı ve buna göre çözüm önerileri oluşturulmalıdır.

b. Beklentiler;

1. Operasyonlarda kullanılan girdi miktarları azaltılarak daha kısa çevrim sürelerinde daha iyi sonuçlar alınması amaçlanmaktadır.
2. Sonuçlar kişiler tarafından sahiplenileceğinden süreçlerin başarılı şekilde uygulanması ve geliştirilmesi için daha fazla özen gösterilecek, zaman harcanacak ve kısa sürede birçok iyileştirme önerisi oluşturulması sağlanacaktır.
3. Maliyetlerin kontrol altına alınması ile karlılık oranlarında iyileşme beklenmektedir.
4. Gerçekleştirilmesi beklenen farklı proje ve çalışmalar arasındaki ilişki netleştirilecek, birbirlerine olan katkısı ortaya konacak, gereksiz olanlar elimine edilecek, önceliklendirme yapılacak bu sayede tüm çalışmalar işletme amaçlarına en fazla katkı sağlayacak şekilde ve zamanlama ile gerçekleştirilebilecektir. Benzer projelere veya aynı sonuçları sağlayabilecek çalışmalara tekrar tekrar kaynak ayrılması engellenecektir.
5. Farklı niteliklere sahip yönetim araç ve teknikleri arasında ilişki kurularak en yüksek fayda elde edilmeye çalışılacaktır
6. Farklı niteliklere sahip çalışanlar arasındaki etkileşim daha net ortaya konarak her bir birim ve bireyin diğerine etkisi ve katkısı belirlenmiş olacaktır. Bu sayede birimler arası ilişkiler geliştirilecektir.

7. İstenen sonuçların elde edilmesi için çalışanların hangi araç ve bilgilere sahip olmaları gerektiği belirleneceği ve karşılanmasına çalışılacağı için personelin yetersiz imkânlarla karşın büyük hedefler altında ezilmesi engellenecektir.
8. Öncelikle işletmenin sonrasında bireylerin performansları sürekli takip edilerek geliştirilmeye çalışılacaktır.

3.6 Uygulama Takvimi

Balanced Scorecard çalışmasının Norton ve Kaplan tarafından hazırlanan zaman planı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Çalışmadaki 4 ana öge; Vizyonun boyutlar, amaçlar, ölçütler ile günlük operasyonlara dönüştürülmesi, gerçekleştirilen çalışmaların paylaşımı ve bireyler, orgaznizasyonel yapının çalışmayla ilişkilendirilmesi, iş planlarının hazırlanması ve elde edilen sonuçlarla sistemin gözden geçirilerek güncellenmesidir.

Dört öğeden her biri farklı Organizasyonel düzeylerde ve zamanlarda tekrarlanarak sistem en üstten en alta kadar kurulmaya çalışılır.⁷³

Öncelikli olarak çalışma ekibi kurulmalı. İlk bölümde aktarıldığı üzere her birimde etkin role sahip, proje konusunda istekli ve sonuçlarının işletmeye başarı sağlayacağına inanan kilit noktalardaki kişilerden oluşan bir çalışma takımı oluşturulmalı. Takım içerisinde problem çözme konularında yetkin bir kişi ile daha önce Balanced Scorecard uygulamasında görev almış uzmanın da görev alması birçok sorunun daha az kaynak harcanarak çözülebilmesini sağlayacaktır.

Takım kurulduktan sonra Balanced Scorecard uygulaması hakkında yeterli teorik bilgi verilmeli ve uygulama örnekleri paylaşılmalıdır. Ekip uygulamayı gerçekleştirmek için gerekli yetkinliğe sahip kılınmalıdır.

Çalışma takımı üst düzey yöneticilerle görüşmeler yaparak işletmenin “Vizyon” ve “Misyon” tanımlarını netleştirir, “Strateji” ve uzun dönemli amaçları hakkında uzlaşma sağlanır. İşletmenin faaliyetlerinde kendisine kılavuz olarak kullanacağı “Değerler” tanımlanır. Elde edilen bu temel doneler ışığında üst düzey Balanced Scorecard hazırlanır ve üst yönetimle paylaşılarak değerlendirilir.

Hazırlanan üst düzey Scorecard orta düzey yöneticilerle paylaşılarak strateji ve çalışmalar hakkında bilgilendirilirler ve elde edilen sonuçların tartışılması sağlanır.

⁷³ Kaplan Robert S. ve Norton David P., **Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, January-February 1996, s.9

Orta düzey yöneticilerin de Strateji ve Balanced Scorecardı sindirmeleri ve yapılacak çalışmaların uygulanabilirliğine ve başarılı sonuçlar getireceğine inanmalarının ardından her birimden kendi scorecardını hazırlaması talep edilir. Çalışma takımı scorecardların hazırlanması süresince tüm birimlere gerekli desteği sağlamaya çalışır.

Hazırlanan tüm scorecardlar çalışma takımı ve üst yönetim tarafından incelenir, değerlendirilir ve gerekli değişiklikler yapılarak son haline getirilir. Hazırlanan scorecardlar sayesinde farklı birimler arasındaki çalışma ilişkileri de netleşmiş olur. Bu birikimlerle işletme ve birim stratejileri gözden geçirilir, eksik kaldığına inanılan noktalar varsa tamamlanır.

Scorecardların son haline getirilmesinden sonraki adım çalışmaların tüm personel ve bilgilendirilmesi gerektiğine inanılan paydaşlara duyurulmasıdır. Nelerin yapıldığı ve bundan sonra nelerin yapıldığı, her bir çalışanın uygulamadaki rolü ve kendilerinden beklenenler, çalışmanın personele katkısı çeşitli aktivitelerle çalışanlara aktarılır. Aynı dönemde üst ve orta düzey yöneticilerin bireysel scorecardları hazırlanır.

Uygulamaların başlamasıyla aylık ve üç aylık gözden geçirmeler ile sistemdeki eksiklikler ve hatalar düzeltilmeye çalışılır.

İkinci yılın sonunda strateji gözden geçirilmeli, üst ve orta düzey yöneticilerin ve birimlerin elde ettiği sonuçlar değerlendirilmeli ve gerekli güncellemeler yapılarak önlemler alınmalıdır.

Üçüncü yılın başından itibaren tüm çalışanlar için bireysel scorecardlar hazırlanmalıdır. Tüm bu çalışmalar maddeler halinde detaylandırılmak istenirse;

- Balanced Scorecarda olan ihtiyacın tanımlanması
- Nerede uygulanacağını belirlenmesi
- Üst yönetimin desteğinin sağlanması
- Takım kurma
- Takımı eğitme
- Proje planı oluşturma
- İletişim planı oluşturma
- Gerekli verileri toplama
- Misyon, değerler, vizyon stratejinin geliştirilmesi
- Yöneticilerle görüşme
- Boyut ve ölçütlerin geliştirilmesi
- Yöneticilerle görüşme

- Çalışanlardan geribildirim edinme
- Etki-tepki ilişkilerinin oluşturulması
- Yöneticilerle görüşme
- Hedeflerin belirlenmesi
- Yöneticilerle görüşme
- Basamaklandırma
- Balanced Scorecardın gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi, sürekli hale getirilmesi çalışması

Bu maddelere 5N 1K metodu uygulanabilir.

No	Ne	Detayı	Kim-kiminle	Niçin	Nasıl	Ne zaman	Nedere	Ne ile	Açıklama
1	Balanced scorecarda olan ihtiyacın tanımlanması	Şirket balanced scorecarda neden ihtiyaç duyuyor, hangi yönlerimizi geliştirecek, beklentilerimiz ne	Şirket balanced scorecard temsilcisi, proje sahibi, yöneticiler	Uygulama sonrası ulaşmak istediğimiz noktayı belirlemek için	Bir-iki saatli toplantı	İlk görüşmede	Şirket içinde	Sunum araçları eşliğinde	Danışman balanced scorecard yi, yapılmış örnekleri anlatır, şirket temsilcileri düzeltmek istedikleri yönlerini ortaya koyar, gelmek istedikleri yeri tanımlar
2	Nerede uygulanacağını belirlenmesi	Balanced scorecard şirketin ne kadarlık bölümünde uygulanacak? Buna göre hangi bölümünde uygulanacak	Şirket balanced scorecard temsilcisi, proje sahibi, yöneticiler	Uygulama için gerekli zaman ve kaynakların belirlenmesi kimlerin uygulama kapsamına gireceğinin belirlenmesi için	Toplantı	İlk görüşmede	Şirket içinde	Sunum araçları eşliğinde	Balanced scorecard uygulamasında departman seçimi ile ilgili kriterler ortaya konur, adaylar belirlenir, bu kriterlere göre adaylar değerlendirilerek en uygunu belirlenir

3	Üst yönetimin desteğinin sağlanması	Projenin uygulanmasında destek verecek, yönetim kurulunun desteğini, kaynak tahsisini sağlayacak bir üst yöneticinin ve diğer yöneticilerin desteğini sağlamak	Balanced scorecard temsilcisi	Uygulamanın başlaması, sağlıklı şekilde yürüyebilmesi, problemlerin çözümünde yeterli destek ve kaynak sağlanabilmesi	Balanced scorecard nin sağlayacağı faydalar ve örnek uygulamalar anlatılarak	İlk görüşmede	Şirket içinde	Sunum araçları eşliğinde	Üst yönetimin desteği; 1.stratejinin anlaşılması 2.işletmeyi ilgilendiren bir konuda karar haklarına sahip kişilerin yardımı 3.üst yönetimin desteğinin diğer çalışanları motive etmesi nedeniyle önemlidir
4	Takım kurma	Belirlenen alanda balanced scorecard uygulamasını gerçekleştirmek için beraber çalışılacak takım oluşturulur	Şirket balanced scorecard temsilcisi, proje sahibi, yöneticiler	Hiç kimse balanced scorecard uygulaması için gerekli bilgiye tek başına sahip değildir. Gerekli tüm bilgi ve kabiliyetlerin sağlanması, tüm departmanların temsili için	Temsilci, danışman gerekli kabiliyet, emsil ve kaynakları tanımlar. Bu ihtiyaçları sağlayabilecek kişileri belirler	İlk görüşmede	Şirket içinde	Dökümanlar	
5	Takımı eğitme	Tüm takım üyelerini projede ne yapılacağını ve kendilerinin ne yapmaları gerektiğini bilmeleri gerekir	Şirket balanced scorecard temsilcisi, proje sahibi, yöneticiler	Projenin sağlıklı yürütülebilmesi, kaynakların etkin kullanımı için	Önce teorik eğitim, 2.olarak yaşanmış ve muhtemel problemlerle çözüm alıştırmaları 3.olarak yaparak öğrenme ile sürekli gelişim sağlanır	Takımı kurduktan sonra	Şirket içinde	Sunum araçları kullanılarak, balanced scorecard nin teorik anlatımı, uygulama adımlarının anlatımı, yapılmış örnekler	Teorik bilgilerle balanced scorecard ve uygulama adımları açıklanır.2.adımda çözüm alıştırmaları yapılır 3.adımda yaparak öğrenme ile sürekli gelişim sağlanır

6	Proje planı oluşturma	Tüm iş akışını zamansal olarak planla, proje kapsamında bulunan tüm kişilerin sorumluluklarını tanımla	Şirket balanced scorecard temsilcisi, takım	Proje için ihtiyaç duyulan zamanın belirlenmesi, işlerin kimin tarafından yapılacağı netleştirilmesi	Takımla beraber toplantı yaparak	Eğitim bittikten en az 1-2 gün sonra	Şirket içinde		
7	İletişim planı oluşturma	Uygulama alanındaki tüm kişileri kapsayacak şekilde herkesin bilmesini sağla	Şirket balanced scorecard temsilcisi, takım	Balanced scorecard nin en etkin şekilde geliştirilmesi, uygulanması, enilenmesi için	Takımla beraber toplantı yaparak	Uygulama planı oluşturduktan sonraki toplantıda	Şirket içinde		Balanced scorecard tüm çalışanların çalışma şekillerini ve içeriklerini etkileyecektir. Çalışanların yeni sisteme en etkin şekilde adapte olabilmesi için yeterli düzeyde bilgilendirilmeleri gerekir
8	Gerekli verileri toplama	M, v, s ile ilgili bilgileri toplama. Balanced scorecardın oluşturulması için gerekli temel verileri toplama	Şirket balanced scorecard temsilcisi, proje lideri, takım	Misyon, vizyon, stratejinin tanımlanması, bunları gerçekleştirmek için gerekli çalışmaların belirlenebilmesi için	Dokümanların toplanması ve incelenmesi		Şirket içinde		Bilançolar, faaliyet raporları, misyon-vizyon bildirimleri, proje planları, yapılmış danışmanlık çalışmaları, perf. Raporları, rekabet bilgileri, anaist raporları, ticari bilgi kaynakları, kıyaslama raporları, org. Hikayeler

9	Misyon, değerler, vizyon stratejinin geliştirilmesi	Ne yapıyoruz, neredeyiz ve nerede olmak istiyoruz, oraya nasıl gideriz, ilkelerimiz nedir sorularının cevapları verilir	Şirket balanced scorecard temsilcisi, proje lideri, proje sahibi, takım	Ulaşmak istediğimiz noktaya ulaşacak yolu ve ulaştıracak araçları belirlemek için	Elde edilen veriler tüm takım üyelerince incelenir daha sonra beyin fırtınası yapılır	Veriler toplanıp herkes inceledikten sonra	Şirket içinde	Özel hazırlanmış odada	
10	Yöneticilerle görüşme	Oluşturulan m,v,s yöneticilerle görüşülerek teyit edilir, gözden geçirilir, iyileştirilir	Proje lideri	Belirlenen objelerin kesinleştirilmesi için	Birebir görüşmelerle		Şirket içinde	Dokümanlar, grafikler, renkli resimler	
11	Boyut ve ölçütlerin geliştirilmesi	Stratejiyi tanılayacak, tercüme edecek boyutların ve bu boyutları ne derece başardığımızı gösterecek ölçütlerin tanımlanması	Şirket balanced scorecard temsilcisi, proje lideri, takım	Performans ölçütlerini geliştirmek için	Beyin fırtınası ile		Şirket içinde	Özel hazırlanmış oda, dokümanlar	Ölçütlerin geliştirilmesinde ölçüt tipleri (fin-fin olmayan, iç-dış, öncül-artçıl) denge kurulmasına özen gösterilmelidir

12	Yöneticilerle görüşme	Oluşturulan boyut ve ölçütlerin teyit edilmesi için görüşmeler yapılır	Yöneticilerle	Elde edilen sonuçların teyiti ve iyileştirilmesi için	Birebir görüşmelerle		Şirket içinde	Oluşturulan dökümanların sunum hali ile	Elde edilen sonuçlar görsel sunular haline getirilir. Nedenleri ve etkileri ile birlikte yöneticilere aktarılır görüşleri alınır
13	Çalışanlardan geribildirim edinme	Elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılarak görüşülerek düşünceleri alınır	Çalışanlar	İşi en iyi yapan bilir düşüncesi ile en etkin ölçütlerin oluşturulması için	1.balanced scorecard bilgilendirme merkezi oluşturma, 2.intranet gibi şirket içi iletişim araçları kullanma, 3.toplantılar organize etme	Yöneticilerle görüşme sonrası	Şirket içinde	Sunum araçları, elektronik ortam, sözlü iletişim	Sonuçlar çalışanlarla paylaşılarak en doğru boyut ve ölçütlerin belirlenmesine çalışılır
14	Etki-tepki ilişkilerinin oluşturulması	Belirlenen boyut ve ölçütler arasında hangisinin neden hangisinin sonuç olduğu, aralarındaki ilişki tanımlanır	Takım	Ölçütler arasındaki etkileşimin düzeyinin belirlenmesi	Beyin fırtınası ile	Geribildirimler sonrası	Şirket içinde	Sunum araçları	Ölçütler arasındaki etkileşim ile hangi sonuç için hangi ölçütün tetiklenmesi gerektiği belirlenir

15	Yöneticilerle görüşme	Oluşturulan ilişkiler için teyit alınır geliştirilir	Yöneticilerle	Oluşturulan strateji haritasının en etkin ve doğru şekli alması için	Bire bir görüşme, beyin fırtınası ilişkiler oluşturulduktan sonra	İlişkiler oluşturulduktan sonra	Şirket içinde	Sunum araçları ile	Dengeli şekilde oluşturulan ölçütler arasındaki ilişkiler hakkında, işletmeye daha yukarıdan bakan yöneticilerin görüşleri alınarak en etkin haritanın oluşturulması amaçlanır
16	Hedeflerin belirlenmesi	Oluşturulan hedeflerin olması istenen düzeyleri belirlenir	Takım, yöneticiler	Şirketin ulaşması gereken noktanın belirlenmesi için	Görüşmelerle	İlişkiler netleştirildikten sonra	Şirket içinde	Bire bir görüşme	Strateji, vizyon ve misyonun rehberliğinde yöneticiler, çalışanlar, danışmanların görüşleri ile hedefler belirlenir
17	Yöneticilerle görüşme	Belirlenen hedefler için teyit alınır iyileştirilir	Takım	Hedeflerin netleştirilmesi için	Bire bir görüşme, beyin fırtınası	Hedefler belirlendikten sonra	Şirket içinde	Dökümanların sunumu	Oluşturulan hedefler önceki dönem verileri ve vizyon, strateji gözönünde tutularak tekrar kontrol edilerek netleştirilir

18	Basamaklandırma	Oluşturulan en üst düzey balanced scorecard aynı mantıkla en alt çalışanın bireysel balanced scorecard sine kadar indirgenir	Çalışanlar	Her bir ferdin ve ya operasyonun tüm sisteme etkisi tanımlanır. Çalışanların günlük işeri ile strateji ilişkilendirilir	Görüşmelerle	Ana balanced scorecard oluşturulduktan sonra kademe kademe	Şirket içinde	Bir üst balanced scorecard kullanılarak	Herkes, her birim bir üst balanced scorecard e olan etkisini, üst bs deki hangi ölçütlerin oluşturulmasında ne kadar etkili olduğunu tanımlar
19	Balanced scorecard nin gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi, sürekli hale getirilmesi çalışması	Tüm yapılan çalışmalar gözden geçirilir hatalar düzeltilir, iyileştirilmelşer yapılır, balanced scorecard nin kendini yenileyeceği bir sistem kurulur	Proje sahibi, proje lideri, takım ve yöneticiler	Daha iyi bir proje oluşturulması için	Beyin fırtınası ve görüşmelerle	Projenin en sonunda	Şirket içinde	Dökümanlarla	Oluşturulan tüm sonuçlar göden geçirilir, mantıksal ve benzeri hatalar giderilir, stratejinin en etkin tercümesi elde edilmeye çalışılır

Çizelge 3.1 Uygulama Adımları ve 5N1K Modeline Göre Açıklamaları

3.7 Nerede Uygulanacağıın Belirlenmesi

Uygulama alanı olarak hem Organizasyonel hem de coğrafi olarak farklı kesitler aday olmuşlardır. Tüm fonksiyonel birimler hem merkez binada hem yurt genelindeki bölgelerde bulunmaktadır bu nedenle her bölge merkezin bir kopyası şeklindedir. Tüm bölgelerde yayın, idari hizmetler ve mali işler ve baskı tesisi çalışanları bulunmaktadır. Bu nedenle adaylar fonksiyonel birimlerin merkezdeki bölümleri ve ya bölgelerin kendileri şeklinde karşımıza çıkmıştır.

Adaylardan merkez yayın, merkez binada çalışan ve genel yayın yönetmen yardımcısına bağlı tüm birimler ve çalışanları ifade etmektedir.

Üst yönetim genel müdür yardımcıları ve bağlı direktörleri ifade etmektedir. Uygulama direktörler düzeyinde kalacak ve bu düzeydeki raporlamaları esas alacaktır.

Ankara bölge, bünyesinde haber merkezi, reklam rezervasyon, idari hizmetler, bölge muhasebe yöneticisi gibi işletmenin temel tüm fonksiyonlarını içeren, tüm temel süreçlerin uygulandığı Ankara merkezli bölgeyi ifade etmektedir.

İzmir bölge, Ankara bölgenin tüm özelliklerine sahip İzmir merkezli bölgeyi ifade etmektedir.

Merkez bina, üretim dışındaki tüm genel müdür yardımcılarına bağlı ancak merkez binada görev yapan birim ve çalışanları ifade etmektedir.

Tüm işletme ifadesi tüm bölgeler ve birimler ile işletmenin tamamını ifade etmektedir.

Puanlama yapılırken o kriter için en iyi niteliklere sahip olan adaya on (10) puan verilmiş diğer adaylara ise en yüksek puana sahip adaya göre duruları karşılaştırılarak puan verilmiştir.

Kriter ağırlıkları belirlenirken öncelikle olmazsa olmazlar belirlenmiş ve buna göre Destek ve Katılımcı desteği birinci grup, Kaynak ikinci grup, Strateji ve İhtiyaç üçüncü grup, diğerleri dördüncü grup olarak tanımlanmıştır. Üst yönetim desteği sağlandıktan sonra katılımcıların desteği daha rahat sağlanacağı varsayılmıştır.

Kriter ağırlıkları ile aday puanları çarpılarak her bir adayın o kriter için ağırlıklı puanı elde edilmiştir.

Sonuç olarak genel merkezdeki üst yönetim olarak adlandırılan genel müdür yardımcıları ve direktörlere kadar olan seviye için uygulamanın gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Üst yönetim ihtiyaçlar bölümünde açıklanan beklentiler ışığında uygulamanın gerçekleştirilmesini uygun görmüştür.

Çizelge 3.2 Uygulama Alanı Seçimi

UYGULAMA ALANI SEÇİMİ									
NO	KRİTER	KRİTERİN AĞIRLIĞI	ADAY PUANI						KRİTER AÇIKLAMASI
			Merkez Yayın	Üst Yönetim	Ankara Bölge	İzmir Bölge	Merkez Bina	Tüm İşletme	
1	DESTEK	0,2	7	10	6	5	8	7	Yöneticinin balanced scorecard ye bakış açısı nasıl? Sözlü ve yazılı desteği ne düzeyde?
2	KATILIMCILARIN DESTEĞİ	0,1	6	8	7	7	8	6	Üst yöneticilerinin desteği var mı?
3	KAYNAKLAR	0,2	8	10	6	5	9	4	Birimin balanced scorecard uygulaması için yeterli kaynağı var mı? Birim çalışanları gerekli destek ve isteği sağlayabilecek mi?
4	İHTİYAÇ	0,2	8	10	8	8	9	7	Birimin balanced scorecard ye ihtiyacı ne düzeyde? Net tanımlanmış ihtiyaç, beklenti ve amaçlar var mı?
5	STRATEJİ	0,15	8	10	8	7	9	6	Birimin uygun bir stratejisi var mı?
6	FAALİYET ALANI	0,05	9	9	8	8	9	10	Birimin kendine ait aktiviteler seti var mı?(kendine ait strateji, hedef müşteri, özel prosesler, yönetim, kaynaklar)
7	VERİ	0,1	8	10	6	6	8	5	Birimin kültürü balanced scorecard ye ne düzeyde uyum sağlamakta? Seçilen performans ölçütleri için doğru veriyi zamanında sağlayabilecek mi?
Toplam Puan		1	7,65	9,75	6,9	6,35	8,6	6,1	<i>"En yüksek puanı üst yönetim almıştır"</i>

3.8 Çalışma Takımının Kurulması

Proje takımı kurulurken takip edilen adımlar şunlardır;

1. Proje sponsorunun belirlenmesi

Proje sponsoru Genel Müdür olarak belirlenmiştir.

2. Proje liderinin belirlenmesi

Proje lideri Stratejik Destek Direktörü olarak belirlenmiştir.

3. Uygulamaya katılacak alt birimlerin belirlenmesi

Merkez binada faaliyet gösteren tüm birimler çalışmaya dahil edilmiştir.

4. Alt birimler için temsilcilerin atanması

Her birim için ilgili birim direktörü temsilci olarak atanmıştır.

5. Projenin uygulanmasında ihtiyaç duyulacak disiplinlerin belirlenmesi ve her biri için temsilci atanması

Bilgi teknolojileri; Bir Bilgi Sistemleri Uzmanı çalışmaların gerçekleştirileceği sistemin kurulumunu yapmakla görevlendirildi.

Motivasyon; Bir İnsan Kaynakları Temsilciliği Uzmanı toplantıları takip etmek ve toplantı sürecinde ve sonunda insanların motivasyonunu arttıracak çalışma ve konuşmalar yapmakla görevlendirildi.

Kurum kültürü; İşletmenin kurum kültürü hakkında bilgi ermek, deneyimlerini paylaşmak, kilit noktadaki insanlarla ilgili tecrübelerini öğrenmek için Danışmanından yararlanılması kararlaştırıldı.

3.9 Takım Eğitimi

Oluşturulan takım üyelerine verilebilecek eğitimler;

1. Balanced Scorecard metodolojisi
2. Uygulama süresince kullanılacak teknikler
3. İşletme ve İşletme Amaçları, Vizyon, Misyon Tanımları ve Strateji
4. İletişim becerileri eğitimleridir.

Bu çalışmanın teorik kısmı kullanılarak Balanced Scorecard metodolojisi hakkında gerekli bilgi verilmiştir. Ayrıca Strategy Focused Organization adlı kitaptaki örnekler ve internet ortamından temin edilen diğer örneklerle uygulamalar, uygulamalarda kullanılacak teknikler ve sonuçları hakkında üyeler bilgilendirilmiştir. Eğitim teorik ve uygulama olmak üzere iki oturumda aynı hafta içinde gerçekleştirilmiştir.

İşletme son bir yıl içinde yeniden yapılanma çalışması gerçekleştirdiğinden tüm üst ve orta düzey yöneticiler işletmenin amaçları ve diğer doneler hakkında birçok kez eğitim ve değerlendirme toplantılarına katılmışlar bu nedenle yeterli bilgiye sahiptirler. Ancak işletmenin farklı birimlerinde çalışan takım üyeleri kendi birimlerindeki çalışanların kişilikleri, beklentileri, yetkinlikleri, eksik gördüğü yönler ve çalışma ortamları hakkında diğer üyeleri bilgilendirmişlerdir. Paylaşım tek oturumda gerçekleşmiştir.

İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme Uzmanı temel iletişim becerileri, başarılı toplantı yönetimi ve motivasyon hakkında bir sunum yaparak takım üyelerinin ihtiyaç duyabileceği iletişim bilgi ve araçlarına kavuşması sağlanmaya çalışılmıştır. Eğitim iki oturumda gerçekleştirilmiştir.

Eğitimler sonunda yapılan eğitim değerlendirme anketinde metodoloji hakkındaki eğitimlerin sürekli olması gerektiği ve yapılacak uygulamalardan yaklaşık 2-3 gün önce sadece o uygulamalara yönelik olacak şekilde yapılması gerektiği belirlenmiştir. Örneğin proje planı oluşturmadan 2 gün önce proje yönetimi ve proje planı hazırlama üzerine bir eğitim verilmesi gerektiği böylece proje planı hazırlanırken daha katılımcı ve sonuç odaklı çalışmalar yapılabileceği kararlaştırılmıştır. Aynı şekilde her bir adımın gerçekleştirilmesinden belli bir süre önce o adımın uygulamasına yönelik eğitimler verilecektir. Eğitimlerden daha yüksek verim elde edebilmek için eğitim ortamının o günkü konuya göre tasarlanması, konuyla ilgili anahtar tespitlerin afiş şeklinde duvara asılması, çalışmanın bütün içindeki yerini göstermesi için proje planındaki yerini gösteren haritalar hazırlanmasının daha uygun olacağı kanısına varılmıştır.

3.10 Proje Planı

Gerçekleştirilecek çalışmanın toplam 15 hafta sürmesi planlanmıştır. 5 hafta planlama ve ön hazırlık evresinde değerlendirilecek 10 hafta ise uygulama geliştirme aşamasında değerlendirilmesi planlanmaktadır. Her üç ve altı ayda bir elde edilen sonuçların üst yönetimle tartışılması ve buradan çıkan sonuçlarla sistemin gözden geçirilmesi

amaçlanmaktadır. Bu nedenle geribildirim ve kontrol sürekli devam eden bir aşama olarak karşımıza gelecektir.

Çizelge 3.3 Proje Planı

Adım	Süre
Ön Hazırlık	5 Hafta
Balanced Scorecard a Olan İhtiyacın Tanımlanması	1 Hafta
Nerede Uygulanacağını Belirlenmesi	1 Hafta
Üst Yönetimin Desteğinin Sağlanması	2 Gün
Takım Kurma	2 Gün
Takımı Eğitme	2 Hafta
Proje Planı Oluşturma	1 Gün
İletişim Planı Oluştur	1 Gün
Bilgilendirme-Eğitim Toplantıları	1 Gün
Geliştirme	10 Hafta
Gerekli Verileri Topla	1 Gün
Misyon, Değerler, Vizyon Stratejinin Geliştirilmesi	1 Gün
Yöneticilerle Görüşme	1 Gün
Boyut Ve Ölçütlerin Geliştirilmesi	2 Hafta
Yöneticilerle Görüşme	1 Hafta
Çalışanlardan Geribildirim Edinme	3 Gün
Etki-Tepki İlişkilerinin Oluşturulması	1 Hafta
Yöneticilerle Görüşme	1 Hafta
Hedeflerin Belirlenmesi	2 Hafta
Yöneticilerle Görüşme	1 Hafta
Basamaklandırma	1 Hafta
Geribildirim ve Kontrol	Sürekli
Balanced Scorecard nin Gözden Geçirilmesi, İyileştirilmesi, Sürekli Hale Getirilmesi Çalışması	

3.11 İletişim Planı

İletişim planı hazırlanırken önce kimlerle ve hangi yöntemlerle iletişim kurulabileceği belirlenmelidir. Uygulama merkez binadaki birimler düzeyinde gerçekleştirileceğinden iletişim kurulacak kişiler olarak genel müdür, Genel müdür yardımcısı, Direktörler ve Yönetici asistanları tanımlanmıştır. Yönetici asistanlarının birimle ilgili yazılı doküman ve verilerin temininde yardımcı olmaları planlanmaktadır.

Çizelge 3.4 İletişim Planı

Seviye / Yöntem	Genel Müdür	Genel Müdür Yardımcıları	Direktörler	Yönetici Asistanları
Sunum-Konuşma	☺	☺	☺	☺
Sesli Mesaj			☺	☺
Özel Toplantı	☺	☺		
Birim Toplantısı			☺	☺
Odak Grubu		☺	☺	☺
Çalışma Grubu	☺	☺	☺	☺
Eğitim / Seminer			☺	☺
Telefon		☺	☺	☺
Zaman İtranet				☺
Email		☺	☺	☺
Sunucu/Veri Tabanı			☺	☺
Broşür			☺	☺
İstek Kutusu			☺	☺
İç Yazışma		☺	☺	☺

İletişim kurulacak kişiler ve yöntemler belirlendikten sonra her bir iletişimin amaç, içeriği ve yöntemi tanımlanmalıdır.

Aşağıda mesajın içeriği ve yöntemi amacı ve avantajları/dezavantajları tablo halinde sunulmuştur.

Hedef Kitle İsmi	Hedef Kitle Gubu	Grubun Konu Hakkında ki Bilgisi	Mesajın İçeriği	İletim Sıklığı	Oluşturulmak İstenen Etki	İletişim Kanalı	Avantaj \ Dezavantaj
Genel Müdür	Genel Müdür	Kabullenen	Proje bilgilerinin ve planının paylaşımı	1 kez	<ul style="list-style-type: none"> * Projenin ihtiyaç duyduğu kaynakların değerlendirilmesi * Projenin başarısı ve başarısızlığı ile ilgili etmenlerin değerlendirilmesi * Proje planının kaynak ve kültür noktasında işletme kısıt ve şartlama uygunluğunun değerlendirilmesi * Projeden beklenenlerin değerlendirilmesi 	Özel Toplantı	Yoğun tempoda detaylı ve uzun bir toplantı için randevu almanın zorluğu
			Faaliyet planlarının paylaşımı	2 Ayda bir	<ul style="list-style-type: none"> * Faaliyet planlarının kaynak ve kültür noktasında işletme kısıt ve şartlara uygunluğunun kontrolü * Tanımlanan faaliyetlerin işletme amaçlarına ve projenin başarısına etkisinin değerlendirilmesi 		<ul style="list-style-type: none"> * Yoğun tempoda detaylı ve uzun bir toplantı için randevu almanın zorluğu * Aktarılan konuları detay olarak görerek toplantı GMY ler düzeyine indirmek isteyebilir * Planların genel müdürün onayından geçmesi uygulama aşamaındaki direnci azaltacaktır
			Elde edilen sonuçlar	Ayda bir	* Çalışmalar başarılı şekilde ilerlemekte	İç yazışma - Rapor E-mail	Kendisine bir çok rapor sunulduğu için hazırlanan dokümanın değerlendirilip değerlendirilmediği takip edilmeli
			Elde edilen sonuçlar	3 Ayda bir	<ul style="list-style-type: none"> * Çalışmalarla elde edilen sonuçların paylaşımı ve değerlendirilmesi * Belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının üst yönetimce kontrolü 	Sunum - Özel Toplantı	<ul style="list-style-type: none"> * Faaliyet planlama ile sonuçların değerlendirilmesi toplantılarını birarada yapmak isteyebilir. * Faaliyetlerin başarıyla ilerlediği sonucuna ulaşırsa projeye olan ilgi artacaktır
			Elde edilen sonuçlar	6 Ayda bir	* Faaliyetlerin işletme amaçlarına ve sonuçlarına etkisinin değerlendirilmesi	Çalışma grubu	

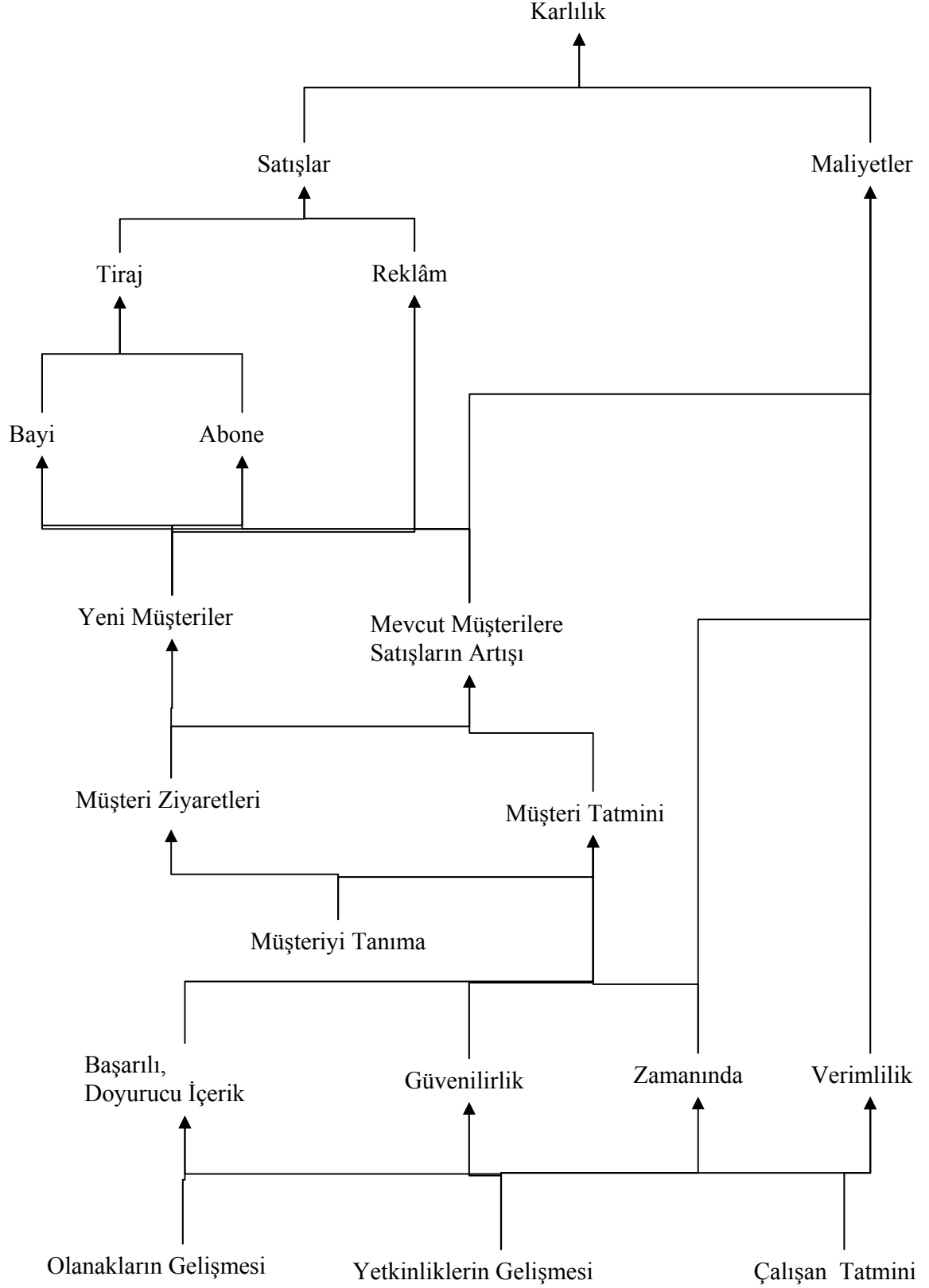
Genel Müdür Yardımcıları	Genel Yayın Yönetmen Yardımcısı	Farkında olan	Planlamalar ile ilgili kaynak bilgilerin temini	İhtiyaç duydukça	* Hazırlanacak planlar ve yapılacak çalışmalar için ihtiyaç duyulan işletmenin dünü, bugünü ve gelecekteki planları ile ilgili temel verilerin temini	Özel Toplantı	Bu toplantılar her bir GMY ile ayrı ayrı yapılmalı
	Ticari İşletmeler GMY	Konsepti anlayan	Faaliyet planlarının paylaşımı	3 Ayda bir	* İlgili GMY bünyesindeki birimler hakkında planlanan çalışmaların değerlendirilmesi ve kontrolü * İlgili GMY birimleri için kullanılacak kaynak ve zamanın tahsisi	Özel Toplantı	Bu toplantılar her bir GMY ile ayrı ayrı yapılmalı
	Üretim GMY	Konsepti anlayan	Elde edilen sonuçlar	3 Ayda bir	* Elde edilen sonuçların (Amaçlar, Ölçütler, Hedefler..) paylaşımı ve değerlendirilmesi	Sunum	Bu toplantılar her bir GMY ile ayrı ayrı yapılmalı
	Mali İşler GMY	Konsepti anlayan	Elde edilen sonuçlar	6 ayda bir	* Faaliyetlerin işletme amaçlarına ve sonuçlarına etkisinin değerlendirilmesi	Özel Toplantı	Bu toplantılar her bir GMY ile ayrı ayrı yapılmalı
	Müşterek Hizmetler GMY	Taktikleri anlayan	Eğitimler	Çalışma Başlangıcında	* Metodoloji, teknikler, çalışma planı hakkında gerekli bilgilerin sağlanması	Eğitim / Seminer Çalışma grubu Broşür Sunucu/ Veri tabanı İtranet	* Topu eğitimler zaman kazandıracaktır * Broşür ve ya kitapçık gibi istendiğinde başvurulabilecek kaynaklar direkt bir çok sorunun kısa sürede cevaplanmasını sağlayacaktır * İtranet ve ya sunucu hizmeti şeklinde ilgili bilgiler sürekli erişime açık tutulabilir
			Elde edilen sonuçlar	Ayda bir	* Gerçekleştirilen çalışmaların ve elde edilen sonuçların paylaşımı	İç Yazışma – Rapor	* Raporlar sayesinde sonuçlar ilgili kişinin müsait olduğu zaman hizmetine sunulabilir
Direktörler	Tüm Direktörler	Farkında olan	Planlamalar ile ilgili kaynak bilgilerin temini	Çalışmanın başlangıcında	* Hazırlanacak planlar ve yapılacak çalışmalar için ihtiyaç duyulan faaliyet verilerinin temini * Gerçekleştirilen süreçlerle ilgili girdi, uygulama ve sonuçlarla ilgili verilerin temini * Kullanılan kaynaklar ve personel niteliği ile ilgili verilerin temini * Uzun dönemli planlara göre zamana bağlı olarak ihtiyaç duyulacak kaynaklarla ilgili verilerin temini	Özel toplantı Birim toplantısı Çalışma grubu	* Özel toplantılar ile her bir direktörden başkalarının duymasını istemediği veriler temin edilebilir. * Çalışma grupları ile farklı direktörler bir araya getirilerek süreçlerdeki etkileşimleri ve birbirlerine katkıları net şekilde ortaya konur * Birim toplantıları ile direktörlerin vakıf olmadığı ancak birim çalışanlarının bilgisi dahilindeki veri ve sonuçlara ulaşılabilir

			Temel Adımlar	İlgili çalışmaların sonunda	* Amaçlar, Ölçütler ve Hedeflerle ilgili önerilerin alınması ve tartışılması	Çalışma grubu Özel toplantı	* Çalışma grubu toplantıları ile aynı süreci paylaşan birimlerin süreçlerle ve ölçütlerle ilgili görüşleri karşılaştırılarak en uygun sonuca ulaşılmaya çalışılır
			Elde edilen sonuçlar	İlgili çalışmaların sonunda	* Elde edilen sonuçların (Amaçlar, Ölçütler, Hedefler..) paylaşımı ve değerlendirilmesi	Özel Toplantı	
			Elde edilen sonuçlar	3 Ayda bir	* Faaliyetlerin işletme amaçlarına ve sonuçlarına etkisinin değerlendirilmesi	İç yazışma Raporlar	* Raporlar sayesinde sonuçlar ilgili kişinin müsait olduğu zaman hizmetine sunulabilir
			Eğitimler		* Metodoloji, teknikler, çalışma planı hakkında gerekli bilgilerin sağlanması	Eğitim Seminer E-mail İntranet Sunucu/ Veritabanı Broşür	* Topu eğitimler zaman kazandıracaktır * Broşür ve ya kitapçık gibi istendiğinde başvurulabilecek kaynaklar direkt bir çok sorunun kısa sürede cevaplanmasını sağlayacaktır * İntranet ve ya sunuc hizmetinde ilgili bilgiler sürekli erişime açık tutulabilir
Yönetici Asistanları	Her bir direktör için en yakın koordinatör ve ya yönetici asistanları	Hiç bilgisi olmayan	İhtiyaç duyulan verilerin temini	İhtiyaç duydukça	* Direktörlerin yönlendirmesi ile çalışmalar süresince ihtiyaç duyulan tüm rapor, doküman, yazışma, yazılı olmayan verilerin temin edilmesi * Süreçler hakkında ihtiyaç duyulan verilerin temini * Çalışanların işletme hakkındaki düşünceleri ve çalışma ortamı hakkında bilgi temini	Özel Toplantı E-mail Telefon İntranet Çalışma grubu	

Çizelge 3.5 Detaylı İletişim Planı

3.12 Boyut Ve Ölçütlerin Belirlenmesi

En çok kullanılan dört boyut olan Finansal, Müşteri, İç operasyonlar, Öğrenme ve Gelişim boyutlarının kullanılması uygun görülmüştür.



Şekil 3.1 Strateji Haritası

3.12.1 Finansal Boyut

İşletmenin finansal amaçları;

- Satışları arttırmak
- Karlılık oranlarını arttırmak
- Pazar payını arttırmaktır.

Büyüyen işletme sürekli olarak satışlarını ve pazar payını arttırmaktadır. Artan satışlar nedeniyle baskı tesislerine yatırım gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yapılacak yatırımların finansmanı için hem gelirler arttırılmalı hem de maliyetlerde düşüş elde edilmelidir. Temel olarak gelirler gazete satışları ve reklâm gelirleridir. Ürün satışları abone ve bayi olmak üzere iki kanaldan gerçekleşmektedir.

Eski ve yeni dönem gelirleri oranlanarak satışların değişimi takip edilebilir. Ürün satışları abone ve bayi satışları toplamı olduğundan abone sayısı ve bayi sayısındaki satış oranları ile toplam satışın bileşimi takip edilebilir. Her iki satış kanalının farklı maliyet ve operasyonel yapıları olduğu için ayrı ayrı takip edilmeleri gereklidir. Satışların diğer ayağını oluşturan reklâm satışlarını belirleyen temel unsur satılabilir reklâm alanıdır.

Giderler ise personel giderleri, baskı giderleri, dağıtım giderleri, ulaşım ve haberleşme giderleri ve diğer giderler olarak tanımlanmaktadır. Amaç satışlarla birlikte kar oranların yükselterek yatırıma daha fazla kaynak oluşturabilmektir. Bunun için giderler azaltılmalıdır.

Maliyet fonksiyonu her bir maliyet grubunun toplama katkısını göstermektedir. Maliyetlerdeki değişim oranı ile birlikte kullanılarak her bir maliyet grubunun değişimi de takip edilebilir. Maliyetlerin gelirlere oranı incelenerek operasyonel verimlilik elde edilir.

Gerçekleştirilen yatırımların başarısı karın yatırıma bölünmesi ile bulunabilir. Ayrıca baskı tesisine yapılan yatırım satış adedine etkisi takip edilerek yatırımın satışlara dönüştürülüp dönüştürülemediği kontrol edilebilir.

Çizelge 3.6 Finansal Boyut Ölçütleri

Amaç	Ölçüt	Formül
Gelir Artışı	Gelirlerde Değişim	$\frac{\text{Yeni Dönem Satışları}}{\text{Eski Dönem Satışları}}$
	Satışların Bileşimi	$\frac{\text{Ürün Satışları}}{\text{Reklâm Satışları}}$
	Abone Gelirleri Değişimi	$\frac{\text{Yeni Dönem Abone Gelirleri}}{\text{Eski Dönem Abone Gelirleri}}$
	Bayi Satışı	$\frac{\text{Bayi Satışı}}{\text{Abone Satışı}}$
	Reklâm Alanı Satışları	$\frac{\text{Gazete Dışı Reklâm Satışları}}{\text{Gazete Reklâm Satışları}}$
Maliyetler	Kar Oranı	$\frac{\text{Toplam Satışlar} - \text{Toplam Maliyetler}}{\text{Toplam Gelirler}}$
	Maliyet Fonksiyonu	$(\text{Ürün M/Toplam Maliyet}) \times A$ $+ (\text{Üretim M/Toplam M}) \times B$ $+ (\text{Dağıtım M/Toplam Maliyet}) \times C$ $+ (\text{İşletme M /Toplam M}) \times D$
Yatırımın Getirisi	Yatırımın Getirisi	$\frac{\text{Satışlar} - \text{Giderler}}{\text{Satışlar}} \times \frac{\text{Satışlar}}{\text{Yatırımlar}}$

3.12.2 Müşteri Boyutu

Tanımlanan finansal amaçların gerçekleştirilebilmesi amacıyla hedef müşteri kesimi belirlenmiş ve buna göre değer teklifi oluşturulmuştur.

Hedef Müşteri Kesimi:

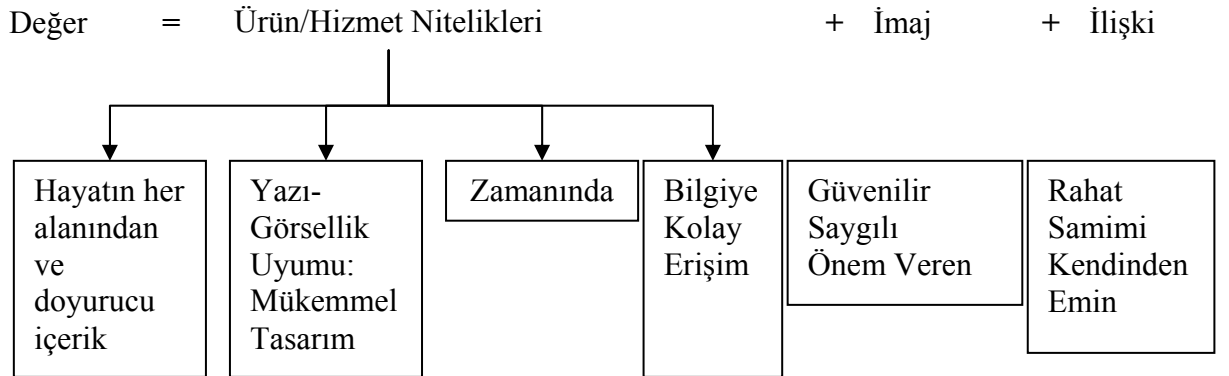
Hedef müşteri özellikleri tanımlanmıştır;

- Yurt içi ve ülkemizi ve ya insanlığın ortak değerlerini ilgilendiren yurt dışı konuları takip etmek isteyen,
- Doğru, içeriği yeterli, düzeyli haber sunumu arzulayan
- Ürünün sadece yazıdan değil görsel öğelerden de oluştuğunu ve tasarımın için önemli olduğuna inanan

- Kendi inanç ve değerleri ne olursa olsun başkalarının değerlerine saygı gösterilmesini isteyen
- Gelecek adına hem kendi hem ülkesi için beklenti ve arzuları olan
- Doğru ve dürüst yapılan haberciliğin ülkenin geleceği için önemli olduğuna inanan
- İnsanın ekonomik, sosyal, kültürel birçok boyutu ve faaliyeti olduğuna inanan ve buna göre yaşayan

Müşteri Amaçları: Firma müşteri tatminini arttırmayı ve yeni müşteri kazanmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla yurt çapındaki beş baskı tesisini yenilemektedir.

Müşteri Değer Önerisi: İşletmenin değer önerisi;



Şekil 3.2 Müşteri Değer Önerisi

Değer önerisinde ürün/hizmet nitelikleri olarak içerik, tasarım, zamanlama ve erişim kolaylığı vurgulanırken, İmaj noktasında güvenilir, saygılı ve önem veren olarak görülmek istemektedir. Müşteriyle ilişkilerinde ise Rahat iletişim kurulabilen, samimi ve kendinden emin iletişim kurmayı arzulamaktadır.

Hayatın her alanından ifadesi insanın ekonomik, sosyal, kültürel gibi farklı yönlerinin olduğunun farkında olan ve sulan içeriğin hayatın her alanından haberler, bilgiler aktarmasını amaçlayan bir habercilik anlayışını göstermektedir. Haberler tekrarlayan ifadeler, aşırı büyük resimlerle alan dolduran şekilde değil konun temel referans noktalarını içerecek, öncesi ve

sonrası hakkında bilgi verecek, konu hakkında merak sahibi olanları yönlendirecek içerikte haber sunmayı amaçlamaktadır.

Ürün sadece yazılardan oluşan bir yapı olmadığından mükemmel tasarım ifadesi ile yazının içeriğine uygun resmin genel tasarım kıstasları çerçevesinde sayfaya yerleştirilmesi ve yazı-görsellik bütünlüğünün sağlanması, genel olarak gazete bakıldığında insanların içini sıkmadan okumaya yönlendirecek bir tasarım hedeflenmektedir.

Zamanında ifadesi ile hem gündemin en kısa zamanda okuyucu ile paylaşılması, eski haberlerin sayfa doldurma gayesi ile yeniymiş gibi sunulmaması hem de dağıtım kanallarının özellikle abonelere ürünü zamanında ulaştırması ifade edilmektedir.

İnsanlar tarafından bu yayında çıktı ise doğrudur, düşüncesinin oluşturulması, güvenilir olarak görülmesi, paylaşılmasa veya doğru olmadığına inanılsa dahi farklı düşünce ve inançlara saygı gösterilmesi, milli ve manevi değerlere, insanımıza ve insanlığın değerlerine önem veren, sahip çıkan bir yayın olarak görülmesi amaçlanmaktadır.

İlişkilerde insanların telefon, internet, mail ve ya ziyaret ederek rahatlıkla iletişim kurabildikleri, samimi ifadelerle karşılandıkları bir ilişki oluşturulmaya çalışılmaktadır. İletişimlerde yoğun çalışmanın ve birikimin sayesinde kendinden emin tavırlar ortaya konulmalıdır.

Performans Göstergeleri: Müşteri boyutu için oluşturulan ölçütler tabloda gösterilmiştir.

Yeni abonelerin mevcuttaki toplam abone sayısına bölümü ile bölgelerdeki çalışmaların etkinliği ve Pazar payının gelişimi takip edilebilir

Kaybedilen abone sayısı hem Pazar payı hem de müşteri tatmini bölümünde gösterilebilir. Aynı zaman diliminde Kaybedilen abonelerin Yeni kazanılan aboneye bölümü ile Pazar satış adedindeki artışlar takip edilmektedir.

Reklâm satışları için ziyaret edilen müşteri sayısı gerçekleştirilecek satışlar için öncü gösterge niteliği taşımaktadır. Aynı şekilde satış yapılan müşteri sayısı da ziyaret edilen ölçütünün artçı göstergesidir. Bu sayede reklâm satışı yapılan müşteri sayısındaki değişiklik takip edilebilir. Reklâm verenlerin ne kadarına satış yapabilmekteyiz sorusunun cevabı için bir veri olarak kullanılabilir.

Çapraz satışlar ile aynı müşteriye yapılan farklı mecra satışları takip edilmektedir.

Pazar payı toplam baskı sayısı içindeki oranı göstermektedir. Müşteri bileşimi ise her bir gelir düzeyinin toplam müşteri içerisindeki payını göstermektedir. Bu oranlar reklâm satışlarında değerlendirilmektedir.

Müşteri tatmininde gelen satışların müşterilere oranı takip edilerek gelişimin sistem üzerindeki etkileri takip edilmektedir. Şikayetler bölgelerden, okur hattından ve dağıtım araçlarından derlenmektedir.

Memnun müşterinin daha çok alış ilişki kuracağı düşüncesiyle aynı müşteriye gerçekleşen satış miktarları takip edilmektedir.

Müşterilerin ortalama ne kadar abone olduklarının takibi sayesinde memnuniyetleri incelenmektedir.

Birim müşteri hakkında eldeki veri miktarı gelecekte yapılacak çalışmalar için temel olarak kullanılabilir bilgi düzeyini göstermektedir.

Çizelge 3.7 Müşteril Boyutu Ölçütleri

Amaç	Ölçüt	Formül
Pazar Payı	Pazar Payı	$\frac{\text{Gazetenin Baskı Sayısı}}{\text{Piyasadaki Toplam Baskı Sayısı}}$
	Yeni Müşteri Sayısı (Abone)	$\frac{\text{Yeni Aboneler} - \text{Kaybedilen Abone Sayısı}}{\text{Eski Dönem Toplam Abone Sayısı}}$
	Ziyaret Edilen Müşteri Sayısı (reklam)	$\frac{\text{Ziyaret Edilen Müşteri Sayısı}}{\text{Hedeflenen Müşteri Sayısı}}$
	Satış Yapılan Müşteri Sayısı(reklam)	$\frac{\text{Yeni Dönem Müşteri Sayısı}}{\text{Eski Dönem Müşteri Sayısı}}$
	Çapraz Satışlar	$\frac{\text{Toplam Satılan Alan Kategorisi Sayısı}}{\text{Toplam Müşteri Sayısı}}$
Müşteri Tatmini	Gelen Şikayet Sayısı Oranı	$\frac{\text{Gelen Şikayet Sayısı}}{\text{Toplam Müşteri Sayısı}}$
	Aynı müşteriye yapılan satış sayısı	$\frac{\text{Toplam Satış Sayısı}}{\text{Toplam Müşteri Sayısı}}$
	Müşterilerin ortalama abonelik süresi	$\frac{\text{Herbir müşterinin abonelik süresinin toplamı}}{\text{Toplam Müşteri Sayısı}}$
	Birim müşteri hakkında veri miktarı	$\frac{\text{Herbir müşteri için elde veri sayısı toplamı}}{\text{Toplam Müşteri Sayısı}}$

3.12.3 İç Operasyonlar

Üretim operasyonları içerik ve üretim ve dağıtım olarak ikiye ayrılabilir. İçerik operasyonları içeriğin elde edilmesi, geliştirilmesi, görsel öğelerle tasarımı ve üretime hazırlanması aşamalarından oluşurken üretim ve dağıtım operasyonları üretim planlarının hazırlanması, baskının gerçekleştirilmesi, ürünlerin dağıtım firmalarına teslimi aşamalarından oluşur.

İşletme değer önerisinde tanımladığı şekilde zamanında, yeterli içeriği, mükemmel tasarımla müşterileri ile buluşturmayı amaçlamaktadır. Dağıtım sisteminin aksamaması için oluşturulan içeriğin zamanında üretime teslim edilmesi gerekmektedir.

Çizelge 3.8 İç Operasyonlar Boyutu Ölçütleri

Amaç	Ölçüt	Formül
Operasyonel Başarı	Hata Sayısı	$\frac{\text{İçerikte Karşılaşılan Hata Sayısı (Bilgi, Görsellik, Tashih, Düzeltme/Özür Sayısı)}}{\text{Yayınlanan Toplam Vuruş Sayısı}}$
	Zamanlama	$\frac{\text{Geç Teslim Edilme}}{365}$
	İçeriğin Doyuruculuğu	$\frac{\text{İçerikte Sunulan Done Sayısı}}{\text{Toplam Vuruş Sayısı}}$
	İçeriğin Elde Edilme Başarısı	$\frac{\text{Atlatma, Gündem Oluşturan Haber, Alınan Ödül Sayısı}}{365}$
Verimlilik	Fire Oranı	$\frac{\text{Fire Miktarı}}{\text{Toplam Üretim}}$
	Gecikme Maliyeti	$\frac{\text{Hat Kopması Maliyeti}}{\text{Toplam Dağıtım Maliyeti}}$
	Personel Verimliliği	$\frac{\text{Toplam Satışlar – Maliyet}}{\text{Çalışan Sayısı}}$

Karşılaşılan hata, düzeltme, zamanında teslimat, belirtilen günde yayınlanma sayıları güvenilirliğimizi etkileyen unsurların takibini sağlamaktadır.

İçerikle ilgili veriler bir yılda elde edilen atlatma ve gündem oluşturan haber sayısı, İçeriğin doyuruculuğudur.

Reklam, yayın, üretim çalışanı verimlilik oranları ilgili formüllerde gösterilmiştir.

3.12.4 Öğrenme Ve Gelişim

Çalışanların kendilerinden beklenen sonuçları elde edebilmeleri ilgili süreçleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları imkânlarla sahip olup olmadıklarına bağlıdır.

Çizelge 3.9 Öğrenme-Gelişim Boyutu Ölçütleri

Amaç	Ölçüt	Formül
Çalışan Yeterliliği	Kişi Başına Eğitim	$\frac{\text{Toplam Eğitim Süresi}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$
	Başarısı Atan Personel Oranı	$\frac{\text{Başarısı Artan Personel Sayısı}}{\text{Toplam Personel Sayısı}}$
Çalışan Tatmini	Devamsızlık Oranı	$\frac{\text{Toplam Devamsız Olunan Gün Sayısı}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$
	Çalışan Devir Hızı	$\frac{\text{Ayrılan Personel Sayısı (Yerine İstihdam Edilen)}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$
	Öneri Sayısı	$\frac{\text{Alınan Öneri Sayısı}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$
Çalışma Ortamı	Ortamla İlgili Şikayetler	$\frac{\text{Çalışma Ortamı İle İlgili Şikayet Sayısı}}{365}$
Bilgi Sistemleri	Bilgi Sistemleri Kullanımı	$\frac{\text{Bilgi Sistemlerini Kullanan Çalışan Sayısı}}{\text{Bilgi Sistemlerini Kullanması Gereken Çalışan Sayısı}}$
	Bilgi Sistemlerinin Etkinliği	$\frac{\text{Yeni Dönemde Bilgi Sistemleri Bünyesinde Sunulan Hizmet Sayısı}}{\text{Eski Dönemde Bilgi Sistemleri Bünyesinde Sunulan Hizmet Sayısı}}$

İşletmenin öğrenme ve gelişim boyutundaki amaçları çalışanların kendilerinden beklenen sonuçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları yetkinlik düzeyine eriştirilmeleri, bu sonuçlar için gerekli olan teknoloji ve bilgi sistemlerine sahip ve bunları kullanabilir olmaları, işletmemizde görev almaktan memnun olmaktan öte mutluluk ve gurur duyuyor olmalarıdır.

3.12.5 Ölçüt Veri Sözlükleri

Ölçütler hazırlandıktan sonraki adım her bir ölçüt için veri sözlüklerinin oluşturulmasıdır. Veri sözlükleri ile ölçütler ayrıntılı şekilde incelenir ve tüm detaylarıyla açıklanır.

Ölçütlerin veri sözlükleri hazırlanırken bu ölçütlerin uygulanması önerilen projeler de elde edilecek ve uygulanacak çalışmaların planlaması yapılabilecektir.

3.13 Kaynak Ayırımı ve Projeler

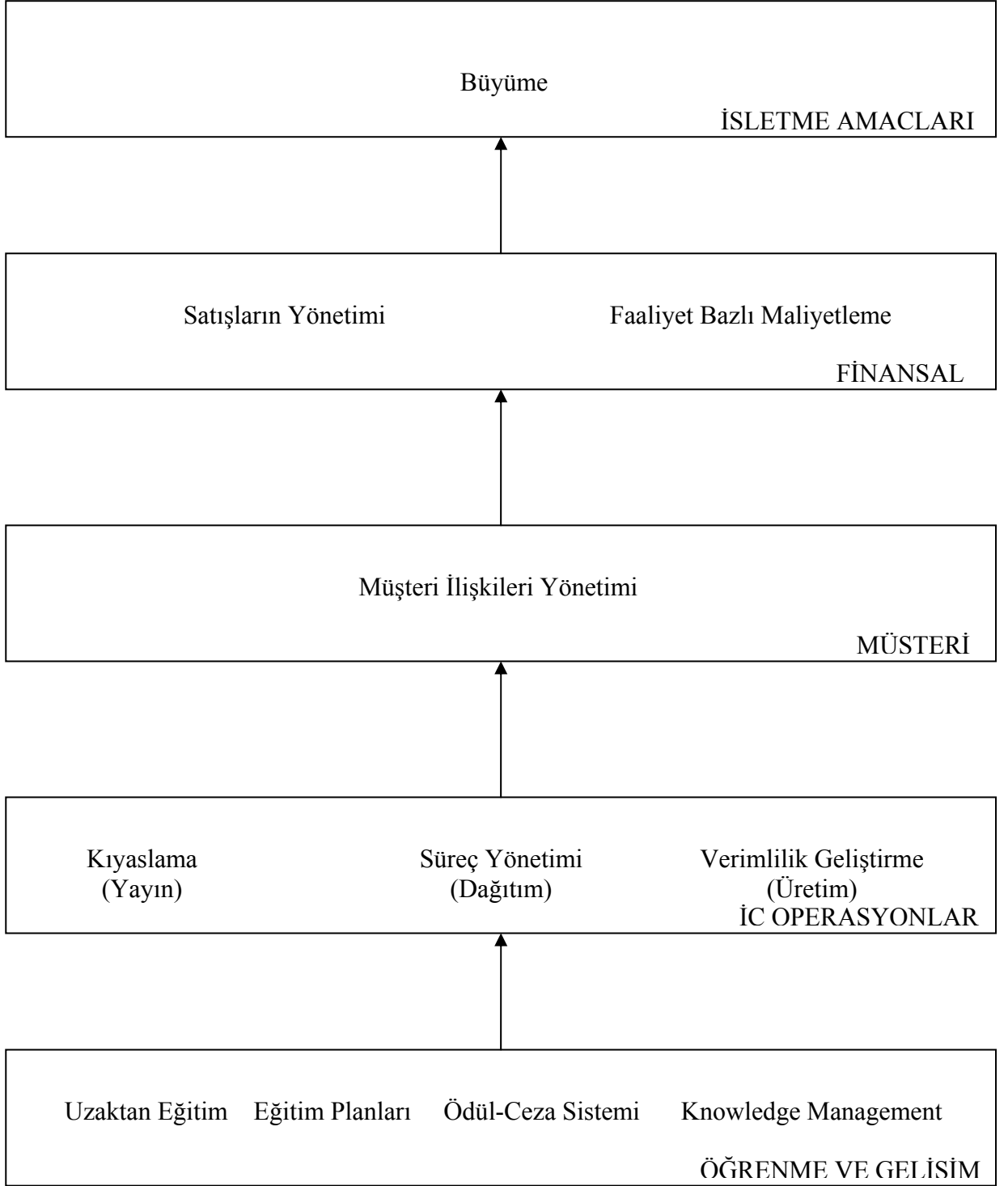
Tanımlanan ölçütlerde başarıya ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken çalışmalar belirlenmiştir. Bu çalışmaların birbirleri ile ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Eğitim çalışmaları ile çalışanların yetkinlikleri geliştirilmeye çalışılacaktır. Merkezden uzak ve merkezde olduğu halde gün içinde eğitime zaman ayıramayacak çalışanların eğitimleri için Uzaktan eğitim çalışması yapılması planlanmaktadır.

Eğitimlerin gerçekleştirilmesi için öncelikle eğitim ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Çalışma ve ölçütlere olan ilişkinin geliştirilmesi için ödül ceza sistemi kurulmalıdır. Çalışmalarda başarılı olanlara ödül vaat edilerek motivasyon sağlanmalıdır. Bilgi sistemleri bünyesinde hangi verilerin ne şekilde yönetileceğinin belirlenmesi için bilgi yönetimi çalışması gerçekleştirilmelidir.

Operasyonların daha başarılı olabilmesi için üretim süreçlerinin yurt dışındaki başarılı kurumlarla kıyaslama yapılarak geliştirilmesi planlanmaktadır. Üretim süreçlerinde elde edilen sonuçların iyileştirilmesi için verimliliği artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Dağıtım bölümünde yaşanan yoğun problemlerin aşılması için dağıtım süreçleri tek tek incelenmeli ve süreç yönetimi uygulanmalıdır.

Müşterilere sunulan hizmetlerin geliştirilmesi için müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanması uygun görülmektedir. Özellikle abonelik sisteminin sağladığı avantajlarla yeni ürün geliştirmek için çok değerli bir birikim elde edilebilir

Maliyetlerin takibi ve yönetimi için faaliyet bazlı maliyetleme uygulanabilir. Farklı müşterilere farklı ürünlerin koordineli şekilde sunulması gerekmektedir. Tüm bu çalışmalarla işletme amaçlarına ulaşılabacaktır



Şekil 3.3 Tanımlanan Projeler

3.14 Geri Besleme

Sonuçların takibinin Operasyonel Verimlilik uzmanınca gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Elde edilen sonuçlar veri toplamakla görevli kişilerce operasyonel verimlilik uzmanına ulaştırılacak ve ölçütlerin takibi gerçekleştirilecektir. Ölçütlerin takibi Excel dosyaları ile

gerçekleştirilecektir. 6 ay sonra tüm ölçütler ve gerçekleştirilen çalışmalar gözde geçirilir. 12 ay sonrasında sistem üzerinde genel değerlendirme yapılacaktır. Her üç ayda bir ölçüt sonuçları değerlendirilecektir.

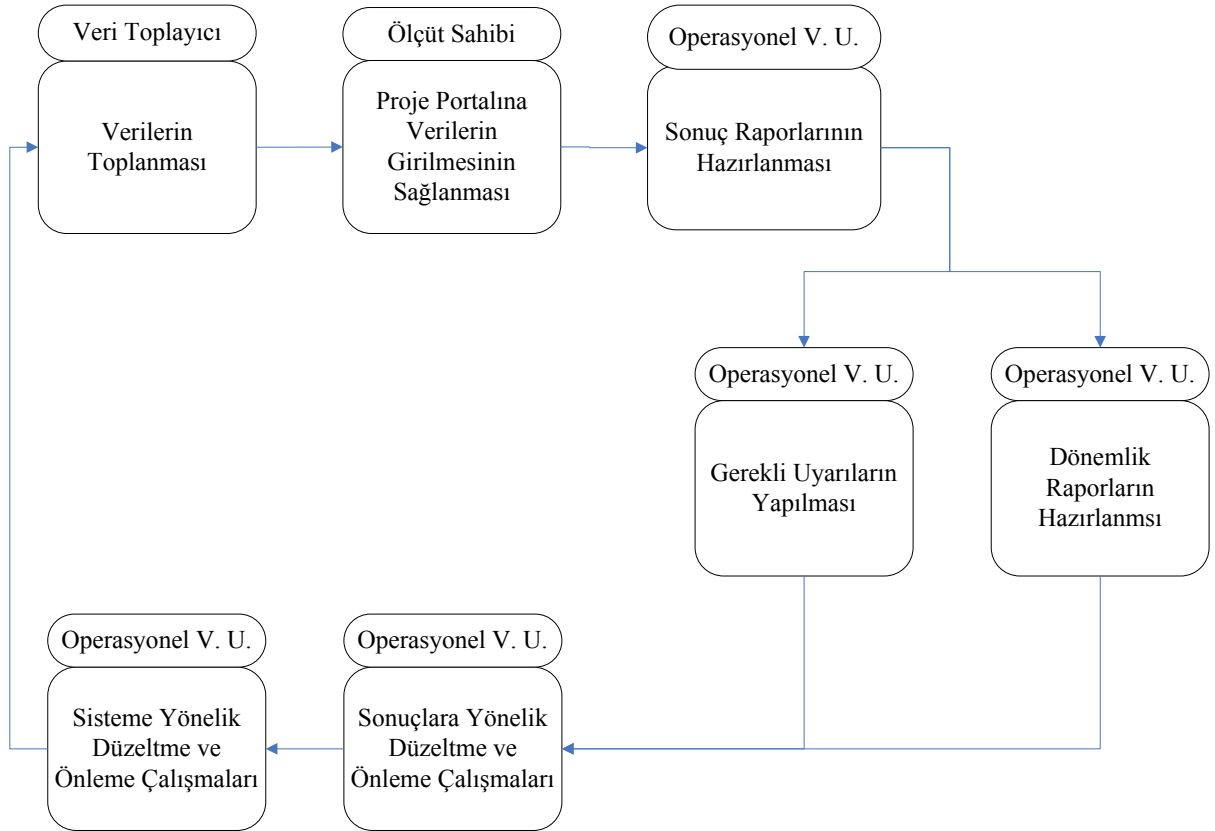
Çalışanların düşüncelerini iletmeleri için bilgi@com.tr adresi oluşturularak herkesin düşüncelerini iletmeleri sağlanacaktır.

Program portalı üzerinde açılan Balanced Scorecard proje sayfasında gerekli tüm bilgi ve dokümanlar proje paydaşlarının katılımına sunulacaktır.

Her bir ölçüt için hedef düzeyi ve üstü amacın karşılandığı anlamına gelmektedir (yeşil bölge). %2 ile %7 arasında hedefe yaklaşmış ise dikkat edilmesi gerekmekte (sarı bölge), %7 ve daha fazla oranda hedeften şaşılırsa (kırmızı bölge) acil önlem alınması gerekmektedir.

Şekil 3.4 Sonuçların Gösterimi

Geri besleme döngüsü aşağıdadır.



Şekil 3.4 Geri Besleme Döngüsü

3.15 Uygulamanın Değerlendirilmesi

Gerçekleştirilen uygulama üst ve orta düzey yöneticileri kapsamakta ve alt düzeylere ilgili yöneticilerce aktarılması amaçlanmaktadır. Bu çalışma bir ön çalışma olup elde edilen verilere göre kapsamı ve derinliği netleştirilecek daha geniş çaplı bir çalışmanın temellerini oluşturacaktır.

Uygulamadaki en önemli eksiklik çalışmanın kapsamının darlığıdır. Çalışma orta düzey çalışanlara kadar indirgenmiş alt düzey yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Bu nedenle her noktadaki çalışanın katılımı istenen düzeyde gerçekleşmemiştir.

Hedefler orta düzey çalışanlar tarafından alt düzey çalışanlarla gerçekleştirilen toplantılarla belirlenmiş ve üst düzey yöneticilerin onayları alınarak son haline getirilmiştir. Uygulama işletmenin hedeflerle yönetim sistemine geçişi için önemli bir etken olacaktır. Çalışanların hedeflerle yönetime adapte olabilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasında ve kültürel alt yapının oluşmasında oldukça önemli katkıları olacaktır.

Çalışma açısından eksik görülen noktalardan bir diğeri hedeflere ulaşım derecesinin belli bir ödüllendirme ve/veya ücretlendirme sistemine konu edilmemesi, ilk aşamada sadece hedeflere ne derecede ulaşıldığının kontrolü amaçlanmıştır.

Çalışmadan sağlanan diğer bir yarar maliyet bilincinin daha net bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Salt personel ve ya sabit gider maliyetlerini kontrol edilmesinin ötesinde operasyon bazlı maliyetlerin ön plana çıkması sağlanmıştır. Yöneticiler aylık giderleri takip etmek yerine operasyon bazlı maliyet ve faydaları daha ön plana almaya başlamışlar bu sayede gereksiz ve ya yeterli kazanç sağlamayacak operasyonlardan vazgeçilmesinin önü açılmıştır. Ayrıca aylık maliyet/kar düşüncesinden operasyonel bazlı maliyet yapısına geçişle müşteri bazlı karlılık ve etkinlik daha başarılı şekilde yönetilebilir olmuştur.

Uygulamanın en önemli katkısı birimlerin birbirleri ile olan ilişkilerini net şekilde ortaya konabilmesi ve her biriminin diğer birimlerin kendileri ve elde ettikleri sonuçlar açısından ne kadar değerli olduğunu fark etmesini açısından oldukça yararlı olmuştur. Uygulama öncesi diğer birimlerden çok daha bağımsız hareket edebileceğini düşünün birimler, hedeflerin ortaya konması ve hedeflerle aradaki ilişkilerin oluşturulması ile aradaki bağlantıları ve etkileşimi çok daha net görebilme imkânına erişmişlerdir.

Sonuçta işletme bu uygulama ile hedeflerle yönetim konusunda önemli bir adım atmıştır. Ayrıca birimler arası etkileşim ve ilişkiler daha net ortaya konarak daha fazla işbirliği gerçekleştirilebilecek süreçlerin tasarlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Birimler arası

toplantıların daha etkin ve sıklıkta gerçekleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticiler maliyetler hakkında daha fazla bilinlenmişler ve yaklaşımlarını değiştirme gereği hissetmişlerdir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tüketim toplumunun en temel özelliği kısa sürede mevcuttan sıkılma ve sürekli yenilik, farklılıklara yönelme eğilimidir. Bu nedenle müşterilerin beklentileri hızla değişmektedir. İşletmelerin tatmin etmekle yükümlü oldukları müşteri beklentileri sayıca ve derinlik yönüyle artmakta ve hızla değişmektedir. Böylesine dinamik bir ortamda işletmelerin ve yatırımcıların ellerindeki sermayeyi en iyi şekilde değerlendirebilmeleri oldukça güç olacaktır.

Sadece finansal sonuçları irdeleyen yöntemlerin gelecekte başarılı olabilecek işletmeleri belirlemede yeterli olamadığı 3M firmasının başarıları ile net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Finansal göstergeler geçmiş hakkında gerçekleşen sonuçlarla ilgili bilgi sağlamaktadır. Oysa yatırımlar geleceğe yapılmaktadır. Bu nedenle işletmenin hem geçmişi hakkında bilgi sağlayabilecek hem geleceğine ışık tutabilecek bir araca ihtiyaç duyulmaktadır.

Balanced scorecard çalışmasının finansal, operasyonel boyutları ile müşteri boyutunun bir bölümü işletmenin geçmişine ait sonuçlarını yansıtır ve başarı düzeyini gösterir. Ayrıca balanced scorecard ile işletmenin kendini ve çevreyi tanımlama, öngörü oluşturma, hedeflerine ulaşma noktasındaki başarı ve kabiliyetleri de takip edilebilir.

Satışlar, maliyetler, karlılık oranları, finansal tablolar, tatmin olan müşteri oranı ve tatmin edebilme düzeyi, çapraz satışlar, tekrarlı satışlar, Pazar payı, yeni kazanılan müşteriler, operasyonların süreleri, hurda-fire oranları, kalite düzeylerine erişim işletmenin geçmiş dönemine ışık tutmaktadır.

Balanced scorecard vizyon, misyon, değerler ve strateji gibi öğeler ile hem işletmenin gelecekte beklenenlerini hem de gelecekle ilgili öngörülerini ortaya koyabilmektedir. Bu sayede yatırımcılar siyasi, askeri, sosyal verilerle oluşturdukları kendi gelecek öngörülerini işletmenin öngörülerini karşılaştırabilmekte ve ne kadar gerçekçi olduğunu sorgulayabilmektedir.

Aynı şekilde bu veriler ve her bir boyutla ilgili amaçları ve uygulamayı düşündükleri çalışmalarla gelecek öngörülerini karşılaştırılarak gelecekte ne kadar başarılı olabilecekleri tanımlanmaya çalışılabilir.

Diğer taraftan balanced scorecardın öğrenme ve gelişim ile müşteri boyutunun bir bölümü işletmenin geleceğe yatırımını temsil etmektedir. İşletmenin çalışanlarının mevcut dağılımı, çalışanlara yönelik yatırımlar, yönetim tarzı, motivasyon çalışmaları ve çalışanlarının yaratıcılıklarına yaptıkları yatırımlar, teknoloji yatırımları, iyileştirme çalışmaları, bilişim

sistemlerine yaklaşımları, müşterilerine yaklaşımları, onlara ve beklentilerine verdikleri önem, hedef müşteri kesimi ve bu kesimde başarılı sonuçlar almaya yönelik yaklaşımları sonuçları gelecekte elde edilecek çalışmalardır ve işletmelerin geleceğine verdikleri önemi ve gerçekleştirdikleri yatırımı temsil eder.

Gelecek ve geçmişle ilgili veri sağlamak dışında balanced scorecard çalışanların yetkinlikleri, iyileştirme çalışmaları, çalışanların yaratıcılıkları gibi soyut değerleri de raporlayabilmektedir. Ki bu değerler rakamsal olarak ifade edilemeyebilir ancak düşüncenin ürüne dönüşebilme sürecinin oldukça kısaldığı günümüz şartlarında eskiye oranla çok daha fazla öneme sahiptir. Aynı şekilde organizasyon yapısının esnekliği, kültürel iklim gibi yeniliklere ve değişime açıklığı gösteren veriler dinamik Pazar koşullarında başarılı olabilme adına önemli donelerdir.

Tüm bunların ışığında balanced scorecard işletmenin belirlenen hedeflere ulaşma derecesini sorgulayarak geçmiş dönem performansını ortaya koymakta, aynı zamanda geleceğe yönelik yatırım ve çabalarını fotoğraflamaktadır.

Soyut değerlerin giderek önem kazanması ve insan faktörünün etkinleşmesi ile gelecekte balanced scorecard ve ya benzeri çok boyutlu raporlamaların önem kazanacağı belki belli bir süre sonra bilanço, gelir tablosu gibi en temel değerlendirme araçlarının yanında balanced scorecard raporlarının da yer alacağı öngörülebilir. Bir süre sonra bu raporları irdelemeye yönelik metotlar geliştirilebilir.

Sonuç olarak işletme performansının değerlendirilmesinde, balanced scorecard sadece finansal ölçütleri kullanan yöntemlere karşı birçok avantaja sahiptir ancak katı matematik kurallarını ve denklemlerinin ötesindeki sonuçları da kapsayan balanced scorecard yöntemi ile işletmeleri değerlendirmek çok daha fazla birikim ve deneyim gerektirmektedir.

Ayrıca balanced scorecard sonuçları sadece tablolar şeklinde yayınlandığında birçok kişi için anlaşılması güç olacaktır. Bu nedenle raporların belli bir düzeye hitap edebilecek şekilde hazırlanması, yazı diline çevrilmesi, açıklayıcı dokümanlarla desteklenmesi gerekmektedir.

Balanced scorecardın uygulanması aynı zamanda Organizasyonel değişimi de beraberinde getirecektir. Sabah işine gelip günlük vazifelerine tamamladıktan sonra akşam evine dönen çalışan tipinden uzaklaşarak kendi amaçları olan, işletmenin amaçlarının farkında olan ve bunları benimseyerek ulaşmak için gayret sarfeden, kendi çabalarının bu amaçlara ulaşmada işletme için ne kadar önemli olduğunun farkında olan ve bu sonuçları elde etmek için neye ihtiyaç duyacağını bilen, ve yeni fikirler, alternatifler üretebilen çalışan tipine geçiş gerekebilecektir.

Yönetim süreçleri çok daha fazla iletişimi, çalışanların kararlara ve sonuçları değerlendirme süreçlerine daha fazla katılımlarını gerekli kılmaktadır.

Balanced scorecard çalışmasının aynı ölçütü birden fazla birimle ilişkilendirebilmesi sayesinde birimler, takımlar arasındaki etkileşim daha net şekilde ortaya konabilmektedir. Bu sayede birimler diğer birimlerin önemini daha iyi anlayabilmekte ve gelişen işbirliği sayesinde sinerji oluşturulabilmektedir.

Uygulama işletmenin geniş bir bölümünü derin bir şekilde etkileyeceğinden oluşabilecek riskler önceden tanımlanmalı, başarısızlığa neden olabilecek noktalar iyi tanımlanmalı, başarıya ulaşmak için nerelerden nasıl destek alınacağı, nelere önem verilmesi gerektiği belirlenmelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Arveson Paul. **Building a Government Balanced Scorecard**, Balanced Scorecard Institute, 2003

Blazejczak Jürgen. **The Balanced Scorecard Approach To Integrating Sustainability Policies**, University Of Applied Sciences Merseburg And German Institute For Economic Research (DIW) Berlin, 2004

Diñer Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,2004

Genç Nurullah. **Başarı Bedel İster**, Timaş Yayınlar, İstanbul 2001

Kaplan Robert S. ve Norton David P. **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi,İstanbul 2003

Kaplan Robert S. ve Norton David P.. **Strategy Focused Organizations**, Harvard Business School Publishing Corporation, Massachussetts, 2001

Kaplan Robert S. ve Norton David P. **Balanced Strategy Maps**, Harvard Business School Publishing Corporation, Massachussetts, 2004

Kauffman Draper L.. **Systems 1**, Pegasus Communication inc.,Waltham 1996

Niven Paul R.. **Balanced Scorcard Step-By-Step Maximazing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons Ltd, New York 2002

Olve Nils-Göran. **A Pratical Guide to Using the Balanced Scorecard**, John Wiley&Sons Ltd, Londra 1999

Makale ve Tezler

Ayşe Yılmaz. **Balanced Scorecard Performans Değerlendirme Yöntemi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi(, Kocaeli 2002

Banu Tekeli. **Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) Eskişehir 2003

Filiz Bozkurt. **Stratejik Yönetim ve Piyasa Analizinin Strateji Seçiminde Kullanımı**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) İstanbul 1993

Kaplan Robert S. ve Norton David P.. **Haivig Trouble With Your Strategy? Then Map It**, Harvard Business Review, September-October, 2000

Kaplan Robert S. ve Norton David P.. **Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, January-February 1996

Mehmet Özgür Genç. **Organizational Performance Management Balanced Scorecard**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi(Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) İstanbul 2002

Norton David P.. **Managing Strategy is Managing Change**, Balanced Scorecard, volume 4 Number 1

İnternet

Balanced Socercard Nedir?,

<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

Balanced Scorecard; Product Or Process?

www.axonglobal.com

Balanced Scorecard

www.bscol.com

Balanced Scorecard

http://www.rocketsoftware.com/portfolio/epm/exec_team_lead.pdf

Balanced Scorecard

https://www.bscol.com/pdf/InPhase_brochure_1.pdf

Boesen Thomas M

http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml;jsessionid=W2MEB0UAELQZKAKRGWDR5VQBKE0YIISW?id=B0201C&requestid=4446

Brown S Tery

http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=B0201E&requestid=4684

Özbirecikli Mehmet ve Ölçer Ferit, **Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi Balanced Scorecard,**

<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.htmls,.3-4>

Schneiderman Arthur M

<http://www.schneiderman.com/Concepts/Scorecard/scorecard.htm>

Sanjiv Anand, **Challenges in Implementing the Balanced Scorecard in India/ Asia,**

<http://www.rediff.com/cms/print.jsp?docpath=/money/2005/nov/23bspec.htm 2-20>

The Balanced Scorecard Information to Drive Performance

https://www.bscol.com/pdf/InPhase_brochure_1.pdf

Morris Henry

www.harvardbusinessonline.org

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	05.06.1980
Doğum yeri	İstanbul
Lise	1994-1997 Haydarpaşa Süper Lisesi 1997-1998 Kasımoğlu Lisesi
Lisans	Endüstri Mühendisliği
Yüksek lisans	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Y.L. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği Tezli Y.L.
Çalıştığı kurumlar	2003-2004 Sürat Ders Araçları 2004-2004 Kaynak Holding 2005-2006 Feza Gazetecilik A.Ş.