

BALANCED SCORECARD ve STRATEJİK ODAKLI KURUM

Metin SAĞMANLI¹, Çağla ERSEN²

¹M.Ü., İ.İ.B.F., Almanca İşletme Bölümü, Doçent Dr.

²M.Ü., İ.İ.B.F., Almanca İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract: The single most important skill in any business is the ability to translate the strategy into action. For this purpose the Balanced Scorecard was developed. It serves as the agenda and vehicle in the strategic management process. This strategy-centred management process includes communication of the strategy, alignment of the organization, the execution of strategy and strategic feedback process. The concept of the Balanced Scorecard enables managers and company leaders to implement a successful performance measurement plan which incorporates both financial and operational concerns. It gives managers a fast, comprehensive view of the business, allowing them to focus on critical areas and drive the organization's strategy forward.

The Balanced Scorecard is a performance management approach that focuses on four indicators, including customer perspective, internal-business processes, learning and growth and financials, to monitor progress toward organization's strategic goals.

I.GİRİŞ

İşletmeler günümüzde, stratejik hedeflerinin işletmenin alt yönetim kademelerine kadar ölçülebilir büyüklükler şeklinde ifade edilmesinin ihtiyacı içindedirler. Operatif faaliyetlerin belirlenen stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilmesi, yönetici ve çalışanların stratejik hedeflere yönelik davranmaları, işletme içinde stratejinin uygulanabilmesinin temel şartlarını oluşturmaktadır. Stratejinin uygulanması ile ilgili performans ölçümleri ancak finansal ölçüm sistemleri ile sınırlı kalmakta ve stratejik hedeflerle ilgili ölçülebilir büyüklükleri içeren bir sistemin eksikliği duyulmaktadır. Mevcut bilişim sistemlerinde, stratejiye dayalı bilgi ihtiyacının karşılanamaması ve stratejik ve operatif alanların yeterli derecede birleştirilememesi gibi eksikliklerle karşılaşmaktadır [1].

Balanced Scorecard, stratejiden üretilen ölçülerin entegre edilebilmesini sağlayan yepyeni bir çerçevedir. Bu sistem çerçevesinde geleneksel finansal ölçüm sistemleri de aynen uygulanırken bunun yanı sıra stratejinin gözle görülebilen, sayısal hedef ve ölçüler şeklinde ifade edilebilmesi de mümkün olmaktadır [2].

II. YÖNETİMDE ÖLÇÜM SİSTEMLERİ ve BALANCED SCORECARD SİSTEMİ

II.1. Balanced Scorecard'ın Gerekliliği

Balanced Scorecard'ı Robert S. Kaplan ve David P. Norton geliştirmişlerdir. Günümüzde stratejik yönetim kapsamında çoğunlukla "Return on Capital Employed", "Economic Value Added" ve "Shareholder Value" gibi finansal ölçüler kullanılmaktadır. Bu ölçüler, geçmiş dönemlerde kararlaştırılmış stratejilerin, uygulamaya koyulmuş faaliyetlerin sonuçlarını, başarı durumlarını yansıtmaktadır. Bu durumda geriye dönük bir değerlendirme yapılıyor olması ve kararlaştırılan strateji ve faaliyetlerin doğurduğu sonuçların ancak gecikme ile belirlenebilmesi söz konusu olmaktadır. Bu anlamda finansal ölçülerin işletmeye yön vermedeki katkıları sınırlı olmaktadır, çünkü tamamen geçmişe yönelik verilerden yola çıkılarak hesaplanmakta ve bu nedenle geleceğe yönelik verilerin elde edilmesinde çok az rol oynamaktadırlar. Bilgi çağında, uzun vadeli yatırımlar yaparak gelecek için değer yaratmaya çalışmak rekabet ortamının getirdiği bir gerekliliktir. Sadece geçmişte gerçekleşen olaylarla ilgili bilgileri içeren finansal ölçüler, işletmelerin rekabetçi ortamlarda izlediği yolu yönlendirmek ve değerlendirmek açısından yetersiz kalmaktadırlar. Fakat bu geriye dönük değerlendirmeye rağmen bu ölçüler, gelecekteki faaliyetlerin performans değerlendirmesi açısından temel kriterleri teşkil etmektedirler [3].

Müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler belirleyen işletmeler için, bu alanlardaki performanslarını ölçecek finansal olmayan ölçülerin kullanılması bir gerekliliktir. Geleneksel finansal ölçüleri aynen koruyan, finansal ve finansal olmayan ölçü ve hedeflerin aynı anda ve eşit şekilde ağırlık verilerek yönetim sistemi içinde yer almasını sağlayan ve tüm bu ölçülerin geleceğe yönelik performansı etkileyen ölçülerle entegre edilmesini gerçekleştiren bir ölçüm ve yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda Balance Scorecard isimli sistem geliştirilmiştir [4].

II.2. Balance Scorecard Sisteminin Tanımı

İşletme stratejisinin operatif faaliyetlerle uyum içinde olabilmesi ve bunun için gerekli bilişim sisteminin sağlanabilmesi, şirketlerin geçmişte kaydettikleri performansa ait finansal ölçülerin gelecekteki performansları üzerinde rol oynayan etkenlerle bütünleştirilmesi "Balance Scorecard" ismi verilen sistemle gerçekleştirilmektedir [5].

Balance Scorecard birbirinden bağımsız, işletme stratejisinden türetilmiş hedefleri, finansal ölçüleri içeren bir sistemdir. Balance Scorecard içinde yer alan tüm bu hedef ve ölçülerin bütünü, işletme stratejisini ve işletme stratejisine ulaşılması için gerekli önlemleri kapsamına alır [6].

Sistem 90'lı yılların başında tanınmaya başlanmış, faaliyetler sonucu elde edilen başarı ve verimi ölçmede kullanılan yeni bir yönetim aracıdır. İsminde geçen "Balanced" kelimesinden de anlaşılacağı gibi "denge" unsuruna bu sistemde önem verilmekte, uzun ve kısa vadeli, finansal ya da finansal olmayan ölçüler arasında bir denge kurulmaktadır [7].

Balance Scorecard, işletmenin strateji ve vizyonunun kalitatif ve kantitatif hedef ve finansal ölçülere yansıtılması fikrinden hareketle geliştirilmiştir. Balance Scorecard'da tüm hedef ve finansal ölçüler, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenmektedir.

Balance Scorecard, stratejinin işletmenin tüm birimlerinde yer edinmesi için kullanılan bir araç olarak da tanımlanabilir. Balance Scorecard:[5]

Tüm işletme içinde stratejinin yaygınlaşmasını,

Alınan önlemlerin stratejik hedefler doğrultusunda olmasını,

Farklı işletme kademelerindeki yönetim süreçlerinin birbirleriyle bağlantı içinde olmasını

sağlamaktadır.

Balanced Scorecard, finansal hedeflerin dışında, finansal olmayan hedeflerin de göz önünde bulundurulduğu bir sistem olmasının dışında ayrıca, maddi olmayan kaynakların işletmenin gelecekteki performansı ve gelişimi için önemli bir esas teşkil ettiklerinin bilincinde olan bir yönetim sistemidir. İşletmenin maddi olmayan kaynakları arasında, yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri, motive olmuş yetenekli personel, tepkisel ve öngörülebilir şirket içi işleyiş düzeni, tatmin olmuş ve sadık müşteriler sayılabilir. Maddi olmayan kaynakların ve işletmenin yeteneklerinin

de değerlendirilmesi, günümüzde çok yararlı olacaktır, çünkü bilgi çağı şirketlerinin başarıya ulaşması için bu kaynaklar geleneksel fiziki ve maddi kaynaklardan çok daha fazla önem taşımaktadır [2].

Balanced Scorecard ile stratejik noktalar için somut hedefler ve bu hedeflere yönelik ölçüler belirleyen bir işletme modeli yaratılması denetlenmektedir. Belirlenen ölçüler, sadece bir hedef için tespit edilen büyüklükler değildir, aksine her bir ölçü birbirleri ile bağlantı içinde olan kompleks bir yapının parçası durumundadır. Bu neden-sonuç ilişkisine dayalı zincirleme yapı içerisinde hedef ve ölçülerin belirlenebilmesi için simülasyon ya da algoritma kullanılmasının zaman zaman gerekli olduğu görülmektedir. Simülasyon ile aynı zamanda sistemin bütününe önemli ölçüde etkisi olan büyüklüklerin tespit edilmesi de mümkün olabilmektedir. Günlük kullanımda yararlı sonuçlar elde edilebilmesi için tespit edilen ölçülerin sayısının 25'den fazla olmamasına dikkat edilmektedir [8].

III. BALANCE SCORECARD SİSTEMİNİN HEDEFİ ve YAPISI

Balance Scorecard'ı oluşturan Robert S. Kaplan ve David P. Norton bu yönetim sistemi ile bilgi çağının değişen rekabet ortamına ve işletme içinde çalışanların değişen rollerine ayak uydurmayı hedeflemişlerdir. Balance Scorecard ile işletmenin tüm planlama, yönetim ve kontrol süreçlerinin yeniden yapılandırılması denetlenmektedir. Bu amaçla dört farklı yön arasında bağlantı kurarak aralarındaki sinerji ortaya çıkarılmıştır. Bu dört farklı yön;

Finansman

Müşteriler

İç Süreçler

Öğrenme ve Büyüme 'dir.

Şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenen hedef ve finansal ölçülerle işletme dört farklı açıdan değerlendirilmektedir. Dört farklı perspektifin göz önünde bulundurulması ile kısa ve uzun vadeli hedeflerin, finansal ve finansal olmayan ölçülerin aynı derecede dikkate alınması sağlanmıştır.

III.1. Finansal Boyut

Her boyutu bir soru ile tanımlamak gerekirse, finansal boyut için yönlendirilmesi gereken soru şu olacaktır: "Yatırımcılar ve hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar?". Balanced Scorecard'da şirketin uzun vadeli

amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğu ve uygulanan işletme stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef, Scorecard'da yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir [2]. İşletme içinde diğer boyutlar çerçevesinde belirlenen amaç ve ölçüler sebep-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir.

Balanced Scorecard finansal hedeflerin açık ve net şekilde ifade edilmesini sağlamaktadır. Finansal boyutta her işletme yönetimi için stratejik önem taşıyan üç finansal amaç söz konusudur:

- ❖ Gelirlerin artması/ Gelir karışımı
- ❖ Maliyetlerin azaltılması/ Verimliliğin artırılması
- ❖ Şirket varlıklarının ve yatırım stratejilerinin değerlendirilmesi

Belirlenen bu hedefler, Balanced Scorecard'daki dört boyut arasında hedef ve ölçüler konusunda gerekli bağlantıları kurmak için yeterli olmaktadır.

Finansal ölçüler, önceden verilmiş olan kararların işletme içindeki ekonomik sonuçlarını gözlemlemek açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Gelirlerin artırılması, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin yükseltilmesi, sermayenin karlılık oranı, cash flow genellikle işletmelerin belli başlı kullandıkları finansal ölçüleri oluşturmaktadır. Finansal ölçülerle karşılaştırılmış stratejilerin ve bu strateji doğrultusunda gerçekleştirilen operatif faaliyetlerin sonuçları değerlendirilmektedir.

III.2. Müşteri Boyutu

Finansal hedeflerin gelir ile ilgili kısmını "müşteriler" oluşturmaktadır. Bu da müşteri boyutunun önemini açıkça ortaya koymaktadır. Müşteri boyutunu tanımlamak amacıyla yönlendirilmesi gereken soru "Müşteriler işletmeyi nasıl değerlendirmektedir?".

Müşteri boyutunda ilk aşamada, işletmenin faaliyet göstermek istediği pazar ile bu pazardaki müşteriler tanımlanmakta ve müşterilerin ihtiyaçları tespit edilmektedir. Bunun sonucu müşteri boyutu ile ilgili özel bir hedef ve bu hedefe yönelik ölçü belirlenmektedir. Performans değerlendirilmesinde kullanılacak ölçüler müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri kazanımı ve müşteri verimliliğidir.

İşletme stratejisini Balanced Scorecard müşteri boyutunda yerleştirmek için her işletme biriminin

yöneticisinin kendi bölümüne özgü, müşteriye dayalı hedefler belirlemesi gerekmektedir. İşletmenin rekabet etmeyi düşündüğü pazarın tanımlanmış olması bunun için ilk şarttır. Rekabet edilen pazarın ve müşterilerin tanımlanması ve bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın değerlendirilmesi için kullanılacak ölçülerin belirlenmesi müşteri boyutunda gerçekleştirilmektedir [9].

III.3. İşletme İçi Süreçler

Geleneksel performans ölçümlerinde mevcut süreçlerde maliyet optimizasyonu üzerinde odaklanılmıştır. Balanced Scorecard 'ın işletme içi süreçler boyutunda ise müşteri tatmini ve şirketin amaçlarına ulaşılmasında en fazla etkisi olan işletme süreçlerine öncelik verilmiştir. Mevcut bu süreçlerin iyileştirilmesinin yanı sıra yeni süreçlerin oluşturulması da söz konusu olabilmektedir.

Balanced Scorecard'ın bu boyutunda, müşteriler ve ortaklar için belirlenen hedeflere ulaşılmasında katkı sağlayacak bir değer zinciri tanımlanmaktadır. Yaratılan bu değer zinciri, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının ve bunlara yönelik çözümlerin tanımlandığı "yenileme süreci" ve mevcut müşteri kitlesi çerçevesinde servis hizmetlerini, müşteri memnuniyetini arttıracak satış sonrası hizmetleri, müşterilerle iletişimi içine alan "işletme süreci"nden oluşmaktadır. Yenileme sürecinin bu şekilde işletme sürecine dahil edilmesi Balanced Scorecard'ı geleneksel sistemlerden ayıran bir noktadır. Belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda en fazla etkisi olan mevcut süreçleri geliştirmenin yanı sıra, yenileme süreci ile yeni ve farklı iç süreçlerin geliştirilmesi de Balanced Scorecard'ın getirdiği bir yeniliktir [8].

III.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme yeteneği her işletmenin sahip olması gereken unsurlardandır. Finansal, müşteri ve iç süreçlerle ilgil yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi işletmenin öğrenme ve büyüme yeteneklerine bağlıdır. Balanced Scorecard'ın bu boyutu işletmelerde öğrenme ve gelişme için gerekli olan alt yapıyı sağlamaktadır.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında çalışanlardan çalışmalarını stratejik hedeflere göre yönlendirmeleri, süreçlerin iyileştirilmesi yönünde fikirler geliştirmeleri, müşteri ihtiyaçlarını önceden tanıyacak derecede hassas ve öngörülü olmaları beklenmektedir. Tüm bu beklentilerin gerçekleşmesi ise çalışanların eğitimi ve motivasyonu ile mümkün olabilmektedir.

Satışların oranında artış yaratacak yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni teçhizat ve donanımların alınması gibi uzun vadeli yatırımların yanı sıra, personel kapasitesinin, teknolojik alt yapının ve çalışma ortamının da göz önünde bulundurulması bu boyutta dikkate alınan bir noktadır.

Uzun vadede yüksek finansal hedeflere ulaşmayı planlayan işletmeler, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ya da yeni teçhizatlarının ediminin yanı sıra personel ve sistemlerinin alt yapılarını da yatırım kapsamına almalıdırlar. Bu boyutta kullanılan ölçüler ise "çalışan memnuniyeti, personelin sadakati, iyileştirme önerilerinin sayısı"dır.

IV. BALANCED SCORECARD ve STRATEJİ

IV.1. Balanced Scorecard'ın Süreçleri

Balanced Scorecard'ın oluşturulması ve işletme içinde uygulamaya koyulması bir takım süreçler içinde gerçekleşmektedir [4]. Bu süreç döngüsü çerçevesinde;

- ❖ işletme stratejisinin belirlenmesi
 - ❖ belirlenen stratejinin tüm işletme içinde yaygınlaşması
 - ❖ hedef ve hedefe yönelik faaliyetlerin belirlenmesi
 - ❖ stratejinin eyleme dönüştürülmesi ve geri bildirim ile stratejik öğrenme
- sağlanmaktadır.

Stratejinin belirlenmesi ile başlayan bu süreç döngüsü, sonuçların değerlendirildiği, strateji ve Balanced Scorecard programı arasında uyumun netleştirildiği stratejik öğrenim süreci ile sona ermektedir.

İlk aşamada işletmenin stratejisinin tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Üst düzey yönetici seviyesinde işletmenin stratejisi belirlenmektedir. Net bir stratejisi olmayan işletmeler için Balanced Scorecard'ın bu süreci işletme stratejisinin belirlenmesi için katalizatör görevi görmektedir.

Üst düzey yönetim seviyesinde hedef ve amaçlar belirlendikten sonra, bu hedef ve amaçların yukarıdan aşağıya doğru yaygınlaştırılması süreci başlamaktadır. Belirlenen stratejinin alt kademede yönetici ve çalışanları arasında anlaşılması sağlanmalıdır. Her işletme biriminin hedef ve ölçülerinin Balanced Scorecard'da tanımlanan strateji ve hedeflerle uyumu sağlanmalıdır. Bu amaçla günlük çalışmalar dolayısıyla elde edilen tecrübelerine dayanarak alt kademe çalışanlarının üst düzey yönetimine Balanced Scorecard'da yapılması gereken değişiklikler yolunda önerilerde bulunmaları imkanı bu süreçte tanınmaktadır. Üst düzey yönetim Balanced Scorecard üzerindeki çalışmalarını sırasında alt kademelerden gelen bu geri bildirimleri ve değişiklik önerilerini de dikkate almaktadır. Teklif edilen değişiklik önerilerinin planlanan program çerçevesinde gözönüne alınmasının mümkün

olmadığı durumlarda, değişiklik önerisini getiren bölüme bu durum nedenleri ile açıklanmalıdır. Aksi takdirde Balanced Scorecard'ın tüm işletme birimleri arasında kabul edilmesi ve benimsenmesi konusunda aksaklıklarla karşılaşılabilir.

Strateji ve hedeflerin belirlenmesinden sonra bunların somut yönetim ve faaliyetlere dönüştürülmesi gerçekleştirilmektedir. Her bir hedef için ölçüler tespit edilmekte, bu ölçülere yönelik faaliyet ve yöntemler tanımlanmaktadır. Bu süreç döngüsü sonucunda işletme stratejisi belirlenmiş, işletme içindeki bölümler arasında yaygınlaştırılmış ve strateji eyleme dönüştürülmüş olmaktadır.

IV.2. Strateji

"Strateji" kavramı, hedeflere ulaşmak için izlenecek yol olarak tanımlanmaktadır. İşletme yönetiminin temel faaliyeti, hedef ve amaçları belirlemek, belirlenen bu hedef ve amaçlar doğrultusunda takip edilmesi gereken yolu tespit etmektir. Günümüzde şirket stratejilerinin belirlenmesi zaman zaman ya da rastgele yapılan bir faaliyet olmaktan çıkartılıp, süreklilik gerektiren sistematik bir faaliyet haline getirilmiştir. Rekabet ortamında güçlü kalabilmek, çevreyi ve değişiklikleri devamlı gözlemlemeyi, bu değişiklikler çerçevesinde işletmenin hedef ve stratejilerinin yeniden belirlenmesi zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Değişim kaçınılmazdır ve giderek hızlanmaktadır. Bu değişim çerçevesinde şirketin misyon, vizyon ve değerlerinin tanımlanması, çevre analizi yapılarak pazardaki fırsatlar ve tehditler ile rakiplere göre kuvvetli ve zayıf yönleri bulmak, şirket ve departmanlar seviyesinde hedefler ve bu hedeflere götürecek yolları belirlemek işletme yönetimlerinin amaçları arasındadır [10]. Şirket stratejilerinin belirlenmiş olması bu amaçlara ulaşılmasında büyük rol oynamaktadır.

Giderek küreselleşen dünyada rekabetin hızla artması stratejik yönetimin de önemini arttırmıştır. Çevredeki değişimin organizasyon üzerindeki etkilerini değerlendirerek, stratejik kararları almak, kararları yaşama geçirmek için kuruluş içinde yayılımını gerçekleştirmek, kararları gözden geçirmek ve izlemek; ortaya çıkan performans ve performansın oluşmasında katkısı olan bireyleri değerlendirmek stratejik yönetimin amacıdır [11]. Stratejinin sistematik bir faaliyet haline getirilmesi günümüzde işletmeler için önemli bir zorunluluktur. Stratejinin planlanması ve kontrolü bir başka deyişle, işletmenin hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek stratejilerin belirlenmesi, gözden geçirilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesi rekabet ortamındaki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmenin hatta değişimlere öncü olabilmenin önemli anahtarlarından biridir.

IV.3. Balanced Scorecard ile Stratejinin Uyumu

Dört boyuttaki hedef ve ölçülerin keyfi şekilde belirlenmemesi, hedef ve ölçülerin tespitinde dört boyut arasında bağlantı kurarak neden-sonuç ilişkisine dayalı bir zincirin yaratılması Balanced Scorecard'ın başarılı şekilde uygulanmasında gerekli olan şartlandırır. Ölçü sisteminin amacı, işletme içindeki tüm çalışanların stratejinin başarılı olarak uygulanmasında motive edilmelerini sağlamaktır [12]. Strateji uygulaması, ancak işletme içindeki tüm çalışanların katılımlarının sağlanması ile gerçekleşmektedir. Her bir çalışanın stratejinin uygulanmasına katılımını ve katkıda bulunmasını isteyen şirketler, Balanced Scorecard'da belirtilen uzun dönemli vizyon ve stratejilerini çalışanlarıyla paylaşmakta ve onları bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili önerilerde bulunmaları için teşvik etmektedir [2].

Balanced Scorecard uygulamasında başarılı sonuçlar elde edilmesinin temel şartlarından biri de, çalışmaların üst düzey yönetici seviyesinden (from top to bottom), yani tepeden başlatılması, üst düzey yöneticiler arasında strateji ve hedefler konusunda fikir birliğinin sağlanmasından sonra, yöneticilerin tüm işletme çalışanları ile bu hedef ve stratejiyi paylaşmalarıdır [5].

IV.4. Geri Bildirim ve Öğrenme Süreci

Stratejinin işleyişini kontrol eden ve yeni gelişen şartlara uyarlayan bir geri bildirim yöntemi, Balanced Scorecard'ın yenilikçi yaklaşımlarından biridir. Strateji ve hedeflerin gerçekleşme derecelerinin yanı sıra, belirlenmiş olan bu strateji ve hedeflerin değişen şartlar içinde geçerliliği de kontrol edilmektedir.

Balanced Scorecard oluşturulduktan ve işletme içinde uygulanmaya başladıktan sonra simulasyon (senaryo analizi) yardımı ile strateji, hedef ve ölçülerin beklentiler doğrultusunda gelişip gelişmedikleri kontrol edilebilmektedir [13]. Bu kontrol ve gözlemlenme aşamasında elde edilen yeni bilgiler stratejinin uygulanma sürecine dahil edilmekte, uygulamaya koyulmuş olan sistemde düzeltme ve değişiklikler yapılabilmektedir.

Günümüzde pek çok işletmede stratejinin geliştirilip uygulanması hedef ve stratejinin önceden belirlendiği ve değişmeyeceği tek döngülü bir geri bildirim yöntemi ile sağlanmaktadır. Bu tek döngülü geri bildirim sistemi çerçevesinde üst düzey yöneticiler seviyesinde işletme stratejileri belirlenmekte, işletme çalışanları ile bu strateji ve hedefler paylaşılmakta, strateji doğrultusunda geliştirilmiş planlara uygun hareket edilmesi gerektiği çalışanlara bildirilmektedir [14]. Planlanan amaçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırılıp aradaki sapmalar hata olarak değerlendirilmekte, bu sapmaları ortadan kaldırmaya yönelik önlemler alınmaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, tek

döngülü geri bildirim dayalı strateji uygulamaları karmaşık stratejilere ve karmaşık rekabet ortamlarına uyum sağlanmasında yetersiz kalmaktadırlar. Planlanan ve gerçekleşen değerlerin karşılaştırılmasında farklı sonuçların elde edilmiş olması, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerin de sorgulanmasını gerektirmektedir. Belirlenen strateji ve hedeflerin, bu stratejiye ulaşmak amacıyla planlanan yöntemlerin geçerliliği ve uygunluğu sorgulanmalı, değişen şartlar karşısında en başta belirlenmiş olan stratejinin geçerliliğini kaybetmiş olabileceği gözardı edilmemelidir. Çift döngülü öğrenme, yani önceden belirlenmiş olan stratejinin mevcut şartlara olan uygunluğunun değerlendirilmesi, Balanced Scorecard'ın dikkate aldığı bir yeniliktir. Balanced Scorecard çerçevesinde geliştirilen yönetim sisteminde strateji uygulanırken, son gelişmeler ışığında stratejinin geçerliliğini koruyup korumadığı kontrol edilmekte ve gerekirse değişiklikler yapılması ya da yeni stratejilerin geliştirilmesi imkanı sağlanmaktadır.

V. SONUÇ

Balanced Scorecard, içinde bulunduğumuz bilgi çağında, stratejik hedeflerin sayısal ölçüler şeklinde ifade edilmesini sağlayan ve stratejinin işletme içinde yaygınlaştırıp uygulanmasını garanti altına alan bir ölçüm ve yönetim sistemidir. 90'lı yıllarda ilk defa kullanılmaya başlanan Balanced Scorecard, stratejinin belirlenmesi ve güncellenmesi, stratejinin tüm organizasyona duyurulması ve işletme bölümlerindeki hedeflerle uyum içinde olmasını sağlaması, strateji hakkında bilgi edinmek ve geliştirmek için geri bildirim yapması gibi özellikleri ile şirketlerin yönetim sistemlerinde önemli bir yer edinmiştir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Wunder,T.; Baur,M., „Die Balanced Scorecard Unternehmensweit Einführen“, **Controlling**, Heft: 1, Ocak 2000, ss.549-557
- [2] Kaplan, S.,R.; Norton, D.,P., **Balanced Scorecard**, Çev.: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, 1999.
- [3] Porter, M. E., „Nur Strategie Sichert auf Dauer Hohe Erträge“, **Harvard Business Manager**, 19 Jg.), Heft: 3, 1997, ss.42-58.
- [4] Horvath, P., “Wissenmanagement Steuern: Die Balanced Scorecard als Innovatives Controllinginstrument“, www.innovation-aktuell.com.
- [5] Berens, W.; Karlowitch, M.; Mertes, M., “Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit Organisationen”, **Controlling**, Heft: 1, Januar 2000, ss.23-27.
- [6] Norton, D.,P.; Kappler, F., “Balanced Scorecard Best Practices, Trends and Research Implications”, **Controlling**, Heft: 1, Ocak 2000, ss.15-22.
- [7] Kaplan, S.,R., “Balanced Scorecard ile Strateji Odaklı Kurumu Yaratmak”, Konferans; Ceylan Intercontinental, İstanbul, 9 Kasım 2000.
- [8] Horstmann,W., “Der Balanced Scorecard Ansatz”, **Controlling**, Heft: 4/5, Mayıs 1999, ss.193-201.
- [9] Simons, R., **Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Derive Strategic Renewal**, Boston, 1995.
- [10] Wöhe, G., **Einführung in die Allgemeine BWL**, 19. Auflage, Saarbrücken, 1996.
- [11] Horvath, P., **Controlling**, 14. Auflage, Stuttgart, 1991.
- [12] -----, www.phil.uni-erlangen.de.
- [13] -----, www.ti.informatik.uni-tuebingen.de.
- [14] Fink, C. A.; Grundler, C., "Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld“, **Controlling**, 10. Jg., Heft: 4, 1998, ss.226-235.