

ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİ VE BİR BALANCED SCORECARD UYGULAMASI

*Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA**
*Arş. Gör. Ender TUNÇER***

ÖZET

İşletme başarısını tüm yönleriyle değerlendirmeyi amaçlayan performans değerlendirme modellerinin finansal boyutla birlikte finansal olmayan boyutu da dikkate alınması gerekmektedir. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin yetersizliklerini ve eksikliklerini gidermeye yönelik olarak çok boyutlu modeller geliştirilmeye başlanmıştır. Geliştirilen modellerden başlıcaları: Balanced Scorecard Modeli, Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli, Lynch-Cross Performans Piramidi'dir. Bu çalışmanın amacı, çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin önemini vurgulayarak Balanced Scorecard Modeli temelinde bir hizmet işletmesi olan Özdilek Alışveriş ve Konaklama Merkezinin Balanced Scorecard'ını oluşturmaktır. Özdilek'in Balanced Scorecard'a yönelik olarak belirlediği kriterlere baktığımızda finansal, müşteri, öğrenme ve gelişme boyutlarında hedeflediği değerlere ulaştığını söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Performans, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri, Balanced Scorecard

ABSTRACT

It is necessary that performance evaluation models aiming to evaluate the success of companies within all respects take into account the non-financial dimension, as well as the financial dimension. It is seen that performance evaluation models based on the financial dimensions which have been utilized so far have been insufficient to measure all the factors bearing critical importance as to the success of the companies. Multi-dimensional models have been started to be

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

** Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

developed in order to eliminate the deficiencies and insufficiencies of the traditional performance evaluation systems. Some of these models are: Balanced Scorecard Model, The Stakeholder Scorecard Model, Lynch-Cross Performance Pyramid. Given the importance of these multi dimensional performance models, the aim of this study is to form balanced Scorecard of Özdilek Shopping Center based on BSC model. The performance of Özdilek can be assessed with all respects by the use of the Balanced Scorecard model. Considering the criteria Özdilek has determined in relation with the company's Balanced Scorecard, it can be claimed that Özdilek has reached the expected numbers with respect to the financial, customer, and learning and development dimensions.

Key Words: Performance, Multi-Dimensional Performance Evaluation Models, Balanced Scorecard

GİRİŞ

İşletme performansını değerlemeye yönelik olarak geçmişten günümüze, sürekli gelişen ve değişen pek çok performans değerlendirme modeli ya da sistemi ileri sürülmüştür. İşletmelerde finansal göstergelere dayalı performans değerlemenin eksik yönlerinin fark edilmesi, örgütsel performansın değerlendirilmesinde çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, işletmelerin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesini sağlayarak yöneticilerin, işletmelerini değerlendirme biçimleri ile zaman ve kaynakların kullanım şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, strateji, müşteriler, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı performans göstergelerini kullanmaktadır. Performansı çok boyutlu olarak değerleyen modellerin başlıcaları “Balanced Scorecard Modeli”, “Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli”, “Performans Piramidi”dir.”

Bu çalışmada; öncelikle geleneksel performans değerlendirme modellerinin eksiklikleri vurgulanarak bu modellerin eksiklikleri sonucu ortaya çıkan çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden Dengeli Performans Değerleme Modeli (Balanced Scorecard), Paydaş Temelli Performans Değerleme (The Stakeholder Card) Modeli ve

Lynch-Cross Performans Piramidi kısaca ele alınmıştır. Ayrıca çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden Balanced Scorecard esas alınarak, modelin Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş ve Konaklama Merkezindeki uygulaması yapılarak Özdilek'in Balanced Scorecard'ı oluşturulmuştur.

I. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNİN EKSİKLİKLERİ

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel performansın sistematik olarak ölçülmesi sürekli değişmelerin ve gelişmelerin yaşandığı 1990'lı yıllardan itibaren temel rekabet faktörü haline gelmeye başlamıştır¹.

Literatürde performansa yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen performans kavramının açık olarak ortak bir tanımının yapılmadığı görülmektedir. Nelly çalışmalarında performansla ilgili literatürü inceledikten sonra performansın çok yoğun olarak tartışılmasına rağmen nadiren tanımlanan bir konu olduğunu ifade etmektedir. Tanımı, işletmelerin misyon ve stratejilerine göre farklılık gösterebilen performans kavramında önemli olan, belirlenen hedefler doğrultusunda, firma stratejilerine uygun tanımın yapılmasıdır. Bu tanımlarda performans; "hedeflere ulaşmada çıktılar ve çıktılarının üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği, etkililiği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, müşteri memnuniyeti,

¹ Hatice SARIALTIN, "Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları", Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.3-4

esneklik, yenilik, kârlılık, gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karşılıklı ve karmaşık ilişkiler bütünü olarak da tanımlanmaktadır².

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, işletmelerin performanslarını değerlemek için “kârlılık” ve “büyüme” gibi daha çok niceliksel(finansal) göstergeler kullanılmaktadır. Eğer işletme kâr ediyor ve satışlarda bir önceki dönemlere göre artışlar söz konusu ise içeride çoğu zaman pek sorun algılanmaz. Bu yaklaşım, günümüzde performans ölçümü önündeki en önemli engellerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu durum Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı öncülerinden Dr. William Edwards Deming’in şu sözünü hatırlatmaktadır. “Kâra bakarak bir firmayı yönetmek dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası nerede olduğunuzu gösterir ancak nereye gittiğinizi göstermez”. Performans ölçümü sadece firmanın bugünkü durumunu göstermekle kalmamalıdır; geleceği hakkında da bilgi vermelidir. Bundan dolayı finansal performans göstergeleri kadar finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek firmanın başarısının ölçülmesi, hedeflerle ortaya çıkan sonuçların bu göstergelere göre karşılaştırılması gerekmektedir. Aksi durumda ulaşılan her nokta ya da elde edilen her sonuç başarı gibi algılanma tehlikesiyle karşı karşıyadır³.

Geleneksel yöntemlerde performans değerlendirme tek boyutlu olup finansal ölçütler(göstergeler) ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Geleneksel performans yönetim sisteminde değerlendirilen birimler; departmanlar ve çalışanlar bazında sınırlı kalmakta müşteriler dikkate alınmamaktadır⁴. Geleneksel ölçüm sistemlerinin tüm bölümlerde kullanılan önceden belirlenmiş standart biçimi, esnekliğe imkan vermemekte ve her bölümün kendine ait önceliklerini ortadan kaldırmaktadır. Finansal ölçümlerin kullanımındaki zorlukların başında finansal ölçütlerin sayısının fazla olması nedeniyle hangi ölçütlerin kullanılacağına karar vermede çekilen güçlük olarak ifade

² Veysel AĞCA, “İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.145-147

³ Veysel AĞCA, a.g.e., s.167-168

⁴ Hatice SARIALTIN, a.g.e., s.20

edilmektedir⁵. Ayrıca, ölçüm ve raporlar ortaklara yönelik gerçekleştirildiği için çalışanlar, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer menfaat grupları dikkate alınmamaktadır⁶.

II. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİ

Günümüzde gerek işletme yöneticileri gerekse akademisyenler yaşanan yoğun rekabet koşullarında yönetimin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de pek çok firmanın sadece finansal tabanlı performans ölçüm modellerini kullanması, kısa dönemli performans göstergelerine bağlı kalmaları ve firma performansını etkileyen faktörler arasındaki dengeleri kuramamaları bu alandaki temel eleştiri konuları arasında yer almaktadır⁷. Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı firmalarda karşılaşılan bu tür sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olmak için literatürde çok boyutlu performans ölçüm modellerinin geliştirildiği görülmektedir⁸.

A) DENGELİ PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ (BALANCED SCORECARD MODELİ)

Bu model yöneticilere, firmanın vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans göstergesi haline dönüştürüldüğü geniş kapsamlı bir çerçeveye sunmaktadır. Burada önemli olan çeşitli ölçüm şekilleriyle şirketin temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Ölçüler yoluyla firmadaki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektedir. Organizasyonun elde etmek istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak faktörlerin belirlenmesiyle, üst düzey yöneticiler, tüm çalışanların enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için

⁵ Hilmi YÜKSEL, “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”, Bilim Dergisi, s.85-94

⁶ Sait Yüksel KAYGUSUZ, Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: BSC, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, s.83-84

⁷ Mehmet ÖZBİRECİKLİ, Ferit Ölçer, Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 31, Sayı: 2, s.2

⁸ Veysel AĞCA, a.g.e., s.149

yönlendirme imkanına kavuşmaktadırlar. Bu anlamada bu model bir kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olarak kullanılmaktadır⁹.

Dengeli performans değerlendirme modeli yöneticilere işletmeyi dört farklı boyuttan değerlendirme imkânı vermektedir. Boyutlar, firmanın hissedarlarına ve sahiplerine nasıl görüldüğünü gösteren finansal göstergeler, firmanın müşterilerine nasıl görüldüğünü gösteren müşterilerle ilgili göstergeler, firmanın sahip olduğu değerlerin sürekliliğini ortaya koyan büyüme ile ilgili göstergeler ve tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini gibi içsel işletme süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ortaya konmaktadır¹⁰.

B) PAYDAŞ TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ (THE STAKEHOLDER SCORECARD MODELİ)

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi de Atkinson (1997) ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Paydaş Temelli Performans Değerleme” modelidir. Bu model, firma performansını paydaşları temel alarak değerlendirmektedir. Model organizasyonun paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir şekilde bütünleştirmeye ve bunu nasıl gerçekleştirdiğini ölçmeye odaklanmaktadır. Model sadece finansal ve finansal olmayan diğer performans göstergeleri arasındaki dengeye yoğunlaşmamakta, ayrıca firma ile kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır¹¹. Paydaş, firma içerisinde ya da dışarısındaki kurumdan çıkarı olan ve firmanın performansını etkileyebilen birey veya gruba denmektedir. Firmalar potansiyel olarak beş önemli paydaş grubuna sahiptirler. Bunlar; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdur¹².

⁹ Robert, S, KAPLAN ve David NORTON, *Balanced Scorecard*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.32-33

¹⁰ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.456-457

¹¹ F. NICHOLS, The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score Distance Consulting, <http://home.att.net/nickols/scorecard.htm>

¹² A.A. ATKINSON, J.H WATERHOUSE, R.B WELLS, A. Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, Vol.38, No.3, s.27

Model, firmanın paydaşlarının beklentilerini, gereksinimlerini ve katkılarını performans ölçümünde hesaba katmaktadır. Modele göre firmanın paydaşlarının performansı, firmanın temel amaçlarının başarılmasında belirleyici konumdadır. Firmanın performansı, paydaşlarının performansının bir toplamı olarak değerlendirilmektedir¹³.

Model, firmadaki performansın finansal ve finansal olmayan performans olarak iki temel boyutu olduğunu ve finansal olmayan performansın finansal performansın başarılmasında katkı yaptığını ortaya koymaktadır. Firma hem sonuçlara hem de bu sonuçlara etkisi olan diğer sonuçlara (nedenlere) odaklanmak zorundadır. Bu nedenle işletme performansının ölçümü hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri kapsamaktadır¹⁴.

C) LYNCH-CROSS PERFORMANS PİRAMİDİ

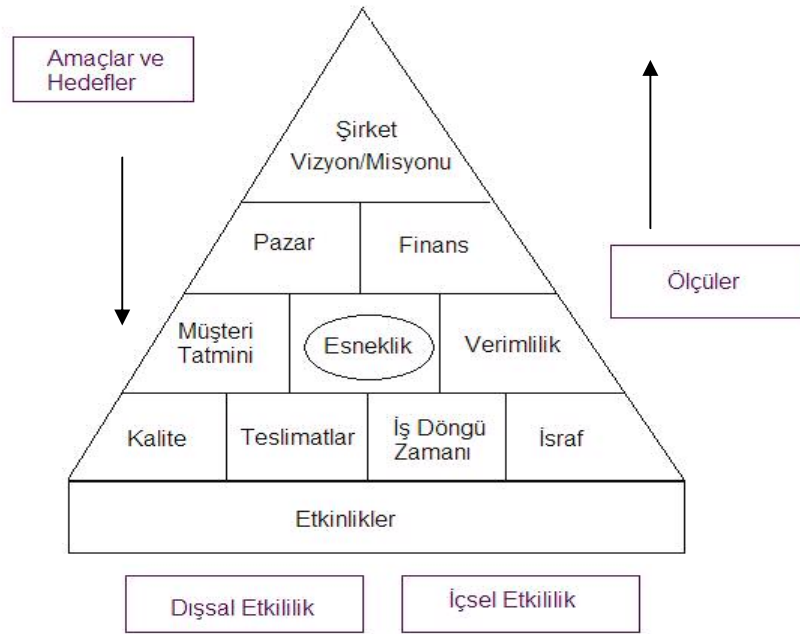
Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi de Lynch ve Cross tarafından geliştirilen Performans Piramididir. Performans Piramidi Modeli; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamaktadır. Modelde, performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan finansal ve finansal olmayan (finansal ve pazar) olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır.

Şekil 1'de görüldüğü gibi performans piramidinin tepesinde organizasyonu tanımlayan şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel olarak organizasyonun elde etmek istediği sonuçların neler olduğu ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği tespit edilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan göstergeler pazar performansını ve finansal performansı ölçmektedir. Piramitte aşağıya doğru inildikçe, bir departmandan diğerine aktarılacak yerine getirilen işler görülmektedir. Bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden ve memnun müşteri ile sona eren işleri kapsamaktadır. İşletmeler finans ve pazarlamaya yönelik amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini,

¹³ Veysel AĞCA, a.g.e., s.151

¹⁴ J. MAIR, C. RATA, Corporate Entrepreneurship: Linking Strategic Roles to Multiple Dimensions of Performance, IESE Business School, University of Navarra, Working Paper, No.551, s.4

esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır. Müşteri tatmini, kalite ve teslimat ile desteklenmektedir¹⁵.



Şekil 1: Performans Piramidi
Kaynak: Barutçugil, 2002: 15,

III. DENGELİ PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ

Bu model, literatüre 1992 yılında Harvard Business Review’ de yayınlanan “Balanced Scorecard(BSC)-Başarıya Yön Veren Göstergeler” adlı makaleyle girmiştir. Makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide “Balanced Scorecard’ı Uygulamak” adlı makaleyi yayınlamışlar ve 1996 yılında “Balanced Scorecard’ın Stratejik

¹⁵ İsmet BARUTÇUGİL, İsmet BARUTÇUGİL, “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.14-16

Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması” adlı makaleyle bu modeli sunmuşlardır. Kaplan ve Norton tarafından 1996 yılında “Balanced Scorecard” adlı kitap, 1999 yılında Türkçe’ye çevrilmiştir. Balanced Scorecard, “şirket stratejilerini eyleme dönüştürme yöntemi” olarak sunulmuştur¹⁶.

A) BSC’NİN TANIMI

Türkçe’ye “dengeli performans değerlendirme” veya “denge kontrol paneli” olarak çevrilen Scorecard terimi firma performansının gösterildiği “karne” veya “tablo” anlamına gelmektedir. Kaplan ve Norton’un ifadesiyle BSC, “uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklılığı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkin yönetim gibi farklı unsurları bir araya getiren bir modeldir”¹⁷. “BSC, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutları (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim sistemidir.”¹⁸

B) BSC’NİN BOYUTLARI

BSC Modeli, firmalardaki stratejik kararların sonuçlarının ölçülmesine yönelik olarak dört boyutta (alanda) hedeflerin belirlenmesini ve sonuçların ölçülmesini gerçekleştirmektedir. Bunlar:

¹⁶ Ali Şahin ÖRNEK, Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>-

¹⁷ Mehmet Akif ÇUKURÇAYIR, Tuğba H. EROĞLU, Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard), sayı: 53, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390->

¹⁸ Ö. AKMAN, Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait Bir Örnek Olay, s.40

(1) finansal boyut, (2) müşteri boyutu, (3) içsel işlevler boyutu ve (4) öğrenme ve gelişme boyutları şeklinde sıralanmaktadır.

1. Finansal Boyut

BSC, geçmiş dönemlerde firmaların ekonomik durumlarını değerlemede kullanılan finansal bakış açısını bir boyut olarak içermektedir. Finansal performans ölçüleri, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını belirlemektedir¹⁹. Finansal amaçlar işletmenin geliri, sermayenin kârlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen kârlılıkla ilgili amaçları oluşturmaktadır. Bu amaçlara ulaşma derecesi firmanın hissedarları ve sahipleri tarafından nasıl görüldüğünü göstermektedir²⁰. Finansal amaçların, Scorecard'da yer alan tüm diğer boyut, amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğinde olduğu ileri sürülmektedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta gelişmeye neden olacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekmektedir. Finansal boyut oluşturulurken ölçü kriterleri(göstergeler) yönetim ve ortakların beklentilerine göre tespit edilmektedir²¹.

2. Müşteri Boyutu

BSC modelinin müşteri boyutu, yöneticilere, firmanın rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde firmanın göstereceği performansın ölçülerini veya göstergelerini tanımlamaktadır. Müşteri boyutunun temel sonuç ölçümleri, (1) müşteri tatmini, (2) müşteri devamlılığı, (3) müşterilerin kazanılması, (4) müşteri kârlılığı, (5) pazar payı olarak sıralanmaktadır²². BSC'nin müşteri boyutu, firmanın vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Müşteri boyutunda amaçlar; müşteri bağlılık oranının artırılması, müşteri satın alma alışkanlıklarına ait bilgilerin araştırılması, müşteri sadakatinin

¹⁹ Rbert, S. KAPLAN VE David NORTON, a.g.e., s.33

²⁰ Tamer KOÇEL, a.g.e., s.456

²¹ Robert, S, KAPLAN ve David NORTON, a.g.e., s.61-62

²² Robert, S, KAPLAN ve David NORTON, a.g.e., s.33

sağlanması yollarının bulunması ve takibi şeklinde sıralanabilmektedir²³.

3. Şirket İçi İşlevler Boyutu

Yöneticiler müşteri tatminini sağlayacak faktörleri belirledikten sonra müşterileri memnun edebilmek için kritik içsel süreçlere odaklanmaktadır. Şirket içi işlevler boyutunda firmanın kritik içsel süreci tanımlanmaktadır. Bu boyutta firmaların hangi önemli iç işleyişi geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır²⁴. Şirket içi işlevler boyutundaki amaç ve ölçülerin oluşturulması işlemi, BSC ile geleneksel performans ölçüm sistemleri arasındaki en önemli farklılıklardan birisini oluşturmaktadır²⁵.

4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

BSC modelinin dördüncü boyutu örgütsel öğrenme ve büyümeyi sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulmasına yöneliktir²⁶. Öğrenme ve gelişme boyutunda, firmaların uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapı, müşteri ve içsel süreç boyutları; mevcut ve geleceğe ilişkin başarılar için çok kritik olan faktörler olarak tespit edilmektedir²⁷. Öğrenme ve gelişme boyutu, firmaların belirledikleri vizyona ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri soruları ile şekillenmektedir²⁸. BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleşmesi için gereken altyapıyı oluşturmaktadır²⁹.

²³ Feyzullah YETGİN, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Uygulaması, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, s.109

²⁴ Robert, S, KAPLAN ve David NORTON, age, s.34

²⁵ Feyzullah YETGİN, s.112-113

²⁶ Veysel AĞCA, a.g.e, s.156

²⁷ Robert, S, KAPLAN ve David NORTON, age, s.36

²⁸ Sait Yüksel KAYGUSUZ, a.g.e., s.96

²⁹ Veysel AĞCA, a.g.e, s.156

IV. AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİNİN BSC'SİNİN OLUŞTURULMASI

A) ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışma çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden BSC'ye odaklanmaktadır. BSC'nin işletmelerin performansını tüm boyutlarıyla değerlendirdiği göz önünde bulundurularak uygulamanın temel amacı, alışveriş ve konaklama işletmelerin başarılarını çok boyutlu olarak değerlemede yol gösterici olması bakımından Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş ve Konaklama Merkezinin BSC'sini oluşturarak sektöre ilişkin uygulama önceliklerini ortaya koymaktır.

Bu çalışmada temel alınan model çerçevesinde; Özdilek Alışveriş Merkezinde BSC'ye duyulan ihtiyaç, Özdilek Alışveriş Merkezinin vizyon, misyon, hedef ve stratejilerinde yola çıkarak BSC'nin boyutlarının belirlenmesi, stratejik amaçlar tablosunun oluşturulması ve BSC boyutlarının ölçülerinin belirlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi çalışmaları yer almaktadır

Araştırma, hizmet sektöründe yer alan bir alışveriş ve konaklama işletmesi olan Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezinde yapılmıştır. Tesis, 12.500 m² kapalı alanda hizmet vermektedir. Hizmet veren departmanlar, mağaza, market, cafe, restaurant, çocuk odası, çocuk parkı, otopark ve akaryakıt istasyonlarıdır. 350 çalışanıyla 08:00-24:00 saatleri arasında (akaryakıt 24 saat) hizmet vermektedir.

B) ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

İşletme performansının ortaya çıkarılması için, gerek nicel gerekse nitel araştırmalar için kullanılan doküman incelemesi, mülakat ya da görüşme yöntemleri araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde tercih edilmektedir. Bu çerçevede araştırmada, performansla ilgili boyutlara, hedeflere ve verilere ulaşmada, görüşme ve doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. İşletme performansını değerlemeden sorumlu yöneticilerle görüşmeler yapılmış ve onlardan elde edilen dokümanlar incelenerek, firmanın, tanıtımı, vizyon, misyon, strateji ve hedefleriyle ilgili bilgiler oluşturulmuştur. Özdilek'in BSC'ye yönelik yaptığı çalışmalar ve uygulamaya geçiş nedenleriyle ilgili yöneticilerden bilgiler alınarak yazılı hale

dönüştürülmüştür. Görüşmelerde 01.01.2005-31.12.2005 dönemine ait elde edilen verilerle Özdilek'in BSC'si oluşturulmuştur.

Çalışma için Özdilek'in seçilmesinin en önemli nedeni; firmada BSC uygulamasının başlamış olmasıdır. Bununla birlikte, çalışanların BSC konusunda bilgi sahibi olmaları ve uygulamalarla ilgili eğitim almış olmaları da tercih nedenlerindedir. Ayrıca, literatüre baktığımızda BSC uygulamalarının daha çok imalat sektöründeki işletmelerinde yapıldığı, hizmet sektöründeki işletmelerde çok fazla çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı bu çalışmanın işletmedeki performansı çok yönlü olarak değerlemede işletme yöneticilerine yol göstereceği umulmaktadır.

C) ÖZDİLEKDE VİZYON, MİSYON, HEDEFLER, STRATEJİLER VE BSC'YE DUYULAN İHTİYACIN NEDENLERİ

Misyon: Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseyen, güvenilir, verimli, yenilikçi bir şirket olmaktır.

Vizyon: Faaliyet gösterdiği konularda sürekli gelişme anlayışı ile kaliteli ürün ve hizmetler sunan, öncü, dinamik ve lider şirketlerden biri olmaktır.

Hedefler: Sürekli gelişmek, işletme kârlılığını her yıl enflasyon + %5 oranında artırmak Türkiye'deki pazar payını koruyup, artırmak, müşteri sayılarını her yıl %5 oranında artırmak, çalışan başına her yıl ortalama 30 saat eğitim vermek, kalite anlayışıyla hizmet sunmak

Stratejiler: Müşteri memnuniyetini her geçen ay sürekli artırmak, müşteri sadakatini sağlamak için müşterilere anketler düzenlemek, müşterilerin şikayet, istek ve önerilerini dikkate almak ve bu bilgiler ışığında gerekli düzenlemeleri yapmak, müşterilere daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak için çalışanları sürekli geliştirmek, eğitim vermek, pazar payını artırmak için yeni müşteriler elde etmek ve mevcut müşterilerin devamlılığını sağlamak, müşteri kesimi olarak 7'den 70 herkese hitap etmek, kârlılığı artırmak için şirket içi işlemlerin daha verimli ve müşteri odaklı gerçekleştirilmesini

sağlamak, kaliteyi geliştirmek için sürekli çalışmak şeklinde devam etmektedir.....

Özdilek'te BSC'ye duyulan ihtiyacın çeşitli nedenleri olarak; işletme stratejilerinin anlaşılabilir iş hedeflerine dönüştürülmesi, tüm çabaların aynı stratejik hedefe yönlendirilmesi, strateji ve uygulama sonuçlarını her seviyedeki çalışanlarla paylaşılması, kurumsal performansı bir bütün olarak takip edilmesi ve performans değerlemede finansal kriterlerin yetersiz kalması sonucu performansı tüm boyutlarıyla değerlendirme ihtiyaçları şeklinde dile getirilmektedir.

D) ÖZDİLEKDE BSC BOYUTLARI

Tablo 1'de Özdilek'in BSC boyutları ve ölçüm kriterleri(göstergeler) yer almaktadır. Belirlenen kriterler yardımıyla Özdilek'in BSC'si oluşturulmuş, finansal boyutla finansal olmayan boyutlar arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 1: Balanced Scorecard Boyutlarının Kriterleri

BOYUTLAR	KRİTERLER				
Finansal Boyut	Karlılığı Artırmak	Büyümek	Verimliliği Artırmak	Maliyetlerin Düşürülmesi	Nakit Dönüş Süresini Mevcut Seviyenin Altına Çekmek
Müşteri Boyutu	Müşteri Sadakati	Müşteri Memnuniyeti Oranı	Ürün Çeşitliliğinin Eksiksiz Hale Gelmesi		
Şirket İçi İşlevler Boyutu	Envanter Kullanım Oranı	Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Çabaları	Operasyonel Sorunların En Aza İndirilmesi	Enerji Giderleri/ Satışlar Oranı	
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Çalışanların Eğitimi	Çalışanların Tatmin Ve Memnuniyeti	Çalışanların Kalıcılığı	Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	

E) ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİNİN STRATEJİK AMAÇLAR TABLOLARI

İşletmenin vizyon ve misyon tanımlarından yola çıkılarak, stratejik amaçları finansal, müşteri, şirket içi işlevler ile öğrenme ve büyüme açılarından ele alan bir tablo oluşturulmuştur. Bu tablo işletmedeki BSC'nin temel çerçevesini oluşturmaktadır.

Tablo 2: Finans, Müşteri, Şirket İçi İşlev, Öğrenme ve Gelişme Açısından Amaçlar Tablosu

STRATEJİK AMAÇLAR		AÇIKLAMA
FİNANS, MÜŞTERİ, ŞİRKET İÇİ İŞLEV, ÖĞRENME VE GELİŞME AÇISINDAN		
F1	Karlılığı Artırmak	Kar/Satılan Malın Maliyeti, Brüt Kar/ Satışlar Oranını Artırmak
F2	Büyüme	Cari Enflasyon Üzerinde Büyüme Sağlamak
F3	Verimliliği Artırmak	İş Gücü Devir Oranını Sürekli Azaltmak
F4	Maliyetlerin Düşürülmesi	Satışlardaki Gider Oranını Düşürmek
F5	Nakit Dönüş Süresini Mevcut Seviyenin Altına Çekmek	Stok Bekleme Gününü Azaltmak
M1	Müşteri Sadakati	Müşteri Devamlılığını Sağlamak
M2	Müşteri Memnuniyeti Oranı	Memnuniyet ya da Memnuniyetsizlik Belirten Anketlerle Geri Dönüşümün Sağlanması
M3	Ürün Çeşitliliğinin Eksiksiz Hale Gelmesi	Satın Alma İhtiyaç Anketleri Düzenlemek
S1	Tüm Üretim ve Hizmet Verimliliğini Artırmak	Envanter Kullanım Oranını Artırmak
S2	Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Çabaları	Her Yıl 5 Yeni Hizmet Geliştirmek
S3	Operasyonel Sorunların En Aza İndirilmesi	Fire/Satış Oranını Azaltmak
S4	Enerji Giderleri/Satışlar Oranı	Enerji Giderleri/Satışlar Oranını Azaltmak
O1	Çalışanların Eğitimi	Çalışanların Becerilerini ve Mesleki Bilgilerini Artırmak için Bilgi Vermek
O2	Çalışanların Tatmin ve Memnuniyeti	Çalışanların İşini Zevk Alarak Yapmasını ve Bunu Yapmaktan Dolayı Mutlu Olmasını Sağlamak
O3	Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	Çalışanların Memnuniyetini Sağlamak Açısından Kendilerini Geliştirmelerine ve Kariyer Yapmalarına Fırsat Vermek
O4	Çalışanların Kalcılığı	Memnuniyet Sonucu İşe Devam Edenlerin Oranını Artırmak

Tablo 2’de araştırma birimi için stratejik amaçların neler olduğu ve bu amaçların kısa açıklamaları yer almaktadır. Tabloda hiyerarşik sıraya uyularak, ilk önce finansal amaçlar, daha sonra müşteri boyutu ve sırasıyla şirket içi işlemler boyutu ve öğrenme/gelişme boyutları ele alınarak gösterilmiştir.

F) BALANCED SCORECARD BOYUTLARININ ÖLÇÜLERİNİN BELİRLENMESİ VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmenin stratejik amaçları belirledikten sonra, bunların nasıl ölçülebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu bölümde Özdilek'in stratejik amaçlarını finansal, müşteri, içsel işlevler ile öğrenme ve gelişme açısından yansıtan ölçütler ve hedefler belirlenerek tablolara dönüştürülmüştür.

1. Finansal Açıdan Ölçütler, Hedefler ve Gerçekleşmeler

Tablo 3'de Özdilek'in finansal açıdan kullandığı ölçütlerle birlikte belirlediği hedefler ve gerçekleşen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 3: Finansal Açıdan Ölçütler Tablosu

Stratejik Amaçlar	Kullanılan Ölçütler			Hedef	Gerçekleşen
F1	Karlılığı Artırmak	Karlılık Oranı (%)	Kar/S.M.M(Satılan Malın Maliyeti)	%12	%14
			Brüt Kar/Satışlar	%8	%10
F2	Büyüme	Satışlardaki Artış Oranı (%)		Cari Enflasyon +%5	%29
F3	Verimliliği Artırmak	İş Gücü Devir Oranı (%)		%40	%30
F4	Maliyetlerin Düşürülmesi	Satışlardaki Gider Oranı (%)		%16	%18
F5	Stok Bekleme Günü	İlgili Dönem/ Stok Devir Hızı	Stok Devir Hızı= S.M.M/Ort. Mal Mevcudu	60 Gün	55 Gün

Firma'da kârlılık oranlarının beklenenin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Firmanın büyümesi satışlardaki artış oranına bakılarak değerlendirilmektedir. Bu oran %29 olarak gerçekleşmiştir. Verimliliği ölçmek için iş gücü devir oranı baz alınmaktadır. İş gücü devir oranının %40 olarak hedeflendiği, %30 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Satışlardaki gider oranı hedeflerin üzerinde gerçekleşmiştir, ancak artışın çok fazla olmadığı görülmektedir.

Ayrıca, işletmede stok bekleme gününün azaldığı da görülmektedir. Oranlardaki artış ve azalışlara bakıldığında firmanın genel olarak, finansal performans göstergeleri açısından başarılı olduğunu söylenebilir.

2. Müşteri Açısından Ölçütler, hedefler ve gerçekleştirmeler

Aşağıda tablo 4’de İşletmenin müşteri boyutu açısından kullandığı ölçütler, belirlediği hedefler ve bu hedefler doğrultusunda gerçekleşen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4: Müşteri Açısından Ölçütler Tablosu

Stratejik Amaçlar	Kullanılan Ölçütler		Hedef	Gerçekleşen
M1	Müşteri Sadakati	Müşteri Devamlılığı	%5	%4,5
M2	Müşteri Memnuniyeti Oranı	Müşterilerle Yapılan Anketler Sonucu Elde Edilen Oran (%)	%85	%81
M3	Ürün Çeşitliliğinin Eksiksiz Hale Gemesi	Satın Alma İhtiyaç Anketleri	%12	%20

Firma’da müşteri devamlılığı oranı %5 olarak hedeflenmiş, %4,5 olarak gerçekleşmiştir. Müşteri memnuniyeti oranı müşterilere uygulanan anketlerle değerlendirilmektedir. %85 olarak hedeflenen müşteri memnuniyeti oranının %81 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesini ölçmek için satın alma ihtiyaç anketleri düzenlenmektedir. Bu orandaki artış da müşteriye sunulan ürün çeşidi sayısının arttığını göstermektedir. Müşteri açısından hedeflenen oranlardaki artış ve azalışlara bakarak firmanın genel olarak müşteri performans göstergeleri açısından da hedeflerden önemli biçimde sapmanın olmadığı söylenebilir.

3. İşletme İçi İşlevler Açısından Ölçütler

Tablo 5’de Özdilek’deki içsel işlevler açısından belirlenen ölçütler, hedefler ve gerçekleştirmeler yer almaktadır. Şirket içi işlevler boyutu açısından ortaya çıkan sonuçlara baktığımızda “yeni hizmet sayısı” ve “envanter kullanım oran”ında olumsuz sapmalar olduğu

görülmektedir. Diğer hedeflerdeki gerçekleştirmeler hedeflerin üzerindedir.

Tablo 5: Şirket İçi İşlevler Açısından Ölçütler Tablosu

Stratejik Amaçlar	Kullanılan Ölçütler			Hedef	Gerçekleşen
S1	Tüm Üretim Ve Hizmet Verimliliğini Artırmak	Envanter Kullanım Oranı (%)	Hareket Görmeyen Stoklar/Ortalama Stoklar	%7	%9
S2	Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Çabaları	Yıllık Belirlenen Yeni Hizmetler Sayısı		5	3
S3	Operasyonel Sorunların En Aza İndirilmesi	Fire/Satış Oranı		%0,005	%0,004
S4	Enerji Giderleri	Enerji Giderleri/ Satışlar Oranı		%1	%0,95

4. Öğrenme ve Gelişme Açısından Ölçütler

Tablo 6: Öğrenme ve Gelişme Açısından Ölçüler Tablosu

Stratejik Amaçlar	Kullanılan Ölçütler			Hedef	Gerçekleşen
Q1	Çalışanların Eğitimi	Kişi Başına Eğitim Süresi (Saat) Yıllık		30 Saat	28 Saat
Q2	Çalışanların Tatmin ve Memnuniyeti	İş Gücü Devir Oranı (%)		%40	%30
O3	Çalışanların Kalıcılığı	Memnuniyet Sonucu İşe Devam Edenlerin Oranı (%) 10 Yıllık		%15	%15
O4	Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	Part Time'dan Full Time'a Geçiş		%42	%42

Tablo 6’da işletmedeki öğrenme ve gelişme boyutu açısından ölçütler, hedefler ve gerçekleşen sonuçları görülmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu açısından belirlenen oranlardaki artış ve azalışlara bakarak firmanın genel olarak öğrenme ve gelişme boyutu açısından başarılı olduğun söylenebilir

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İşletme performansı çok boyutlu bir yapıdır. Bu yapı içerisinde günümüzde sadece ortakların ve hissedarların çıkarları ve beklentilerinin tatmin edilmesi firmanın geleceği için yeterli değildir; çalışanların ve müşterilerin de memnuniyeti sağlanmalıdır. BSC Modeli işletme performansını finansal boyutla birlikte finansal olmayan boyutu da dikkate alarak değerlendirmektedir. Çalışmanın uygulama kısmında Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezinin Balanced Scorecard’ı oluşturulmuştur. Bu işletmede BSC’ye duyulan ihtiyacın nedenleri incelendiğinde, modelin geliştirilme gerekçeleriyle tam bir uygunluk içerisinde olduğu görülmektedir. Özdilek için oluşturulan BSC, firmadaki performans değerlendirme boyutları, kriterleri ve hedefleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır.

Özdilekin, BSC modeli ekseninde dört boyuta yönelik belirlemiş olduğu kriterlerin bazı eksikliklere rağmen önemli olduğu ve bu kriterler kullanılarak bir işletme performansının değerlendirilmesinin mümkün olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Özdilek’de gerçekleşen performansı değerlendirdiğimizde şu sonuçları çıkarmak mümkündür. Finansal boyutla ilgili olarak firmanın hedeflerini ölçmek için belirlenen kriterler, bu boyutun performansını ölçme yeteneğine sahiptir. Müşteri boyutuyla ilgili hedefleri ölçmek için belirlenen “müşteri devamlılığı” ve “müşteri memnuniyeti” gibi iki temel kriterin varlığı bu boyutun performansını büyük ölçüde ölçme yeteneğine sahip kriterlerdir. Bu boyutla ilgili olarak müşteri devamlılığında ve memnuniyetindeki sapmalar istatistiksel olarak anlamlı sapmalar değildir. Bu nedenle bu boyutla ilgili olarak belirlenen hedeflerinde gerçekleştiği kabul edilmektedir. İçsel süreçlerle ilgili hedefleri ölçmek için belirlenen kriterler de ölçüm yeteneğine sahip kriterlerdir. Bu boyutla ilgili olarak daha sağlıklı değerlendirme yapabilmek için ilave kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, belirlenen ölçütlere ve ortaya çıkan sonuçlara

bakarak da bu boyutla ilgili değerlendirme yapmak mümkündür. Buna göre özellikle müşteri boyutunun performansını doğrudan olarak etkileyen bu boyutun performansı, yeni hizmetler geliştirme ve hizmetlerin verimliliğini artırma bakımından hedeflerin altında gerçekleşmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutundaki hedefleri ölçmek için belirlenen kriterlerin bazı eksikliklerine rağmen bu boyutla ilgili performansı büyük oranda ortaya çıkarma yeteneğine sahip olduğu ifade edilebilir. Bu boyutun performansı, içsel süreçlerin performansını doğrudan etkileme gücüne sahiptir. Ortaya çıkan sonuçlara göre firmanın öğrenme ve gelişme boyutu açısından da başarılı olduğu görülmektedir.

Bütün bu değerlendirmeler ışığında bu çalışmayla ilgili olarak şu genel sonucu çıkarmak mümkündür. Bu ve benzeri çalışmaların artarak devam etmesi günümüz yoğun rekabet koşullarında faaliyet gösteren alışveriş ve konaklama işletmelerin başarısının çok yönlü olarak değerlendirilmesine katkı yapacağı tahmin edilmektedir.

KAYNAKÇA

- AĞCA, V., 2005, *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- AKMAN, Ö., 2003, *Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu, BSC Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay*. Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATKINSON, A.A., WATERHOUSE, J.H. VE WELLS, R.B., 1997, A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, Vol.38, No.3, s.25-38
- BARUTÇUGİL, İ. 2002, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BAŞ, İ.M., 1999, *Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama*, Kalite Kongresi, İstanbul.
- ÇUKURÇAYIR M.A., EROĞLU T., “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi

(BSC)”.

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390>

- KAPLAN, R.S. ve NORTON, D.P., 1999, *Balanced Scorecard*, İngilizceden Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- KAYGUSUZ, S.Y., 2005, Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: BSC, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s.82-100
- KOÇEL, T., 2003, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9.Baskı, İstanbul
- MAIR, J., ve RATA, C., 2004, Corporate entrepreneurship: Linking Strategic Roles to Multiple Dimensions of Performance, IESE Business School, University of Navarra, Working Paper, No. 551, Barcelona
- NICKOLS, F., 2000, The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score, Distance Consulting <http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm>
- ÖRNEK A.Ş., Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, <http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>
- ÖZBİRECİKLİ, M. ve ÖLÇER F., 2002, Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard-BSC, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı:2, s.1-18
- ÖZDEN, M.C., Performans Yönetimi, http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm –(16.03.2006)
- SARIALTIN H., 2003, Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- YETGİN, F., 2002, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul
- YÜKSEL, H., 2003, Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, *Bilim Dergisi*, s. 85-94.