

BALANCED SCORECARD SİSTEMİNİN HAZIR GİYİM İŞLETMESİNDE UYGULANMASI*

Hatice HARMANKAYA**

Semiha AYDIN***

Muammer ZERENLER****

Özet

Bu araştırma, hazır giyim işletmesinde çok boyutlu bir performans ölçüm modeli oluşturmak amacı ile hazırlanmıştır. Araştırmada, hazır giyim işletmesinin geleneksel yapıdaki finansal performans anlayışı, Balanced Scorecard sistem yaklaşımıyla stratejik performans yönetim sistemine dönüştürülmüştür. İşletme yapısı SWOT analizi ile değerlendirilerek misyon, vizyon ve strateji yapılandırılmıştır. Çalışanların görev tanımları oluşturulduktan sonra kritik başarı faktörleri belirlenerek vizyon ve stratejiye ulaşmak için finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları kapsamında amaç, ölçüt ve hedefler belirlenmiştir. On beş aylık uygulama süresince, üçer ayda bir olmak üzere toplam beş ölçüm döneminde kurumsal açıdan işletmenin performansı ölçülerek değerlendirilmiştir. Belirlenen stratejik amaçlarla kurumsal düzeyde performans artışlarının sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Balanced Scorecard, Hazır Giyim Sektörü, Performans Değerlendirme, İşletme

* Makale, 27. 07.10 tarihinde Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Prof. Dr. Semiha Aydın'ın danışmanlığında kabul edilen "Performans Yönetim Aracı Olarak Balanced Scorecard Sisteminin Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanması ve Bir Model Geliştirme" başlıklı doktora tezinin bir özettir.

** Arş. Gör., Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi.

*** Prof. Dr., Başkent Üniversitesi Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık Fakültesi.

**** Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.

Abstract

This study has been prepared with the purpose of building a multi-dimensional performance measurement model for the apparel enterprise. The traditional financial performance mentality in the apparel enterprise in question has been converted into strategic performance management system by means of Balanced Scorecard system approach. The enterprise structure has been analyzed with SWOT analysis to structure mission, vision and strategy. After defining the tasks of employees, critical success factors have been established, and goals, criteria and targets have been determined within the scope of customer, internal processes, financial, learning and development dimensions in order to achieve the vision and strategy. During fifteen-month application, five measurement periods have been performed as per quarter. It has been concluded that performance increases have been achieved at corporate level with the strategic goals determined.

Key Words: Balanced Scorecard, Apparel Sector, Performance Evaluation, Enterprise

1. Giriş

Ekonominin küreselleşme baskısı altında kalmasıyla şiddetli rekabet, düşük birim karı ve hızla değişen teknolojik gelişmeler ortaya çıkmıştır. Eski dönem ekonomi anlayışında rekabet edebilirlik ucuz işgücü, makineleşme, otomasyon tarafından belirlenirken, yeni dönem ekonomi anlayışı bilgi birikimi, küresel iletişim ağı, öğrenme ve gelişmeye dayanmaktadır (Sardana, 2008: 33). Bu durumda müşteri odaklı olmak ve sürekli gelişmek için katma değerli ve katma değersiz işlemlerin performans değerlendirme aracılığıyla belirlenmesi önem taşımaktadır (Beard, 2009: 275).

İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlardaki konumunun tespit edilebilmesi, kıyaslama yapılarak diğer işletmelerle aralarındaki olası farkların belirlenmesi, işletme içindeki ve dışındaki faaliyetlerin nitelik açısından geliştirilebilmesi için performansın ölçülmesi oldukça önemlidir (Zerenler, 2005: 2). Performans ölçümü; sapmaları ortaya çıkaran, geçmiş başarıları izleyen, şimdiki ve gelecek durumu tanımlayan, anahtar başarı faktörlerine dayanan olay ve süreçlerin etkinlik ölçüleri olarak tanımlanır (Radnor, 2009: 444). Faaliyetlerin, ürünlerin, hizmetlerin, işlemlerin etkinliklerinin ve etkililiklerinin sayısallaştırılmasıdır (Gözlü vd., 2006: 440; Bilgin, 2008: 70; Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 545–546; Bourne ve Neely, 2003: 3).

İşletmelerin performans ölçümleri geleneksel olarak finansaldır. Muhasebe kayıtlarının kökeni binlerce yıllık geçmişe dayanır. Geçmişte nasıl yapıldığı veya doğru olup olmadığının ötesinde, finansal ölçütler kendi başlarına bu günün çevresel koşullarına uygun değildir (Niven, 2005: 22). Yaşanan değişimler sonucu, fiziksel varlığı olmayan bilgi odaklı varlıkların, maddi varlıklardan daha büyük ayrıcalıklarının olduğu kabul edilmiştir. Maddi varlıklar envanter, mal, fabrika ve teçhizat gibi maddeleri içerir. Maddi olmayan varlıklar ise yüksek kalitede yenilikçi ürünleri, servisleri, yetenekli çalışanları, bilgi kapasitesini, esnek işletme süreçlerini, memnun ve sadık müşterileri kapsar (Craig ve Moores, 2005: 106, 109). Yeni ekonomik yapıdaki bu faktörler geleneksel mali raporlarda kaybolmaktadır (Gumbus, 2005: 619; Gumbus ve Lussier, 2006: 408; Allison, 2008: 282). Bu nedenle yöneticiler, organizasyonlarının performansını kusursuzca değerlendiren performans ölçütleri, sistemleri ve yönetim biçimleri geliştirmeye çalışmaktadır (Youngblood ve Collins, 2003: 11; Voelker vd., 2001: 14; Saghaei ve Ghasemi, 2009: 1234). Bu ölçüm sistemleri, esnek olmalı, sadece finansal verilere dayanmamalı ve ihtiyaç duydukça değiştirilebilir olmalıdır (Öztürk, 2006: 83).

Balanced Scorecard (BSC) işletmelerin rotalarını belirlemesi ve rekabet edebilmesi için finansal verilerini, maddi olmayan göstergelerle tamamlanması gerektiği düşüncesiyle Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiştir (Bremser ve Barsky, 2004: 230; Lipe ve Salterio, 2000: 283; Niven, 2005: 24; Lloyd, 2006: 354; Pienaar ve Penzhorn, 2000: 203; Akkermans ve Oorschot, 2005: 932; Abásolo, 2006: 140; Weir vd., 2009: 2; Sardinha ve Reijnders, 2005: 76, 77; Ensari, 2005: 49).

Sistem ilk olarak Harvard Business Review da yayınlanan “The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance” (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makale ile 1992 yılında Amerika’da ortaya çıkmıştır (Karathanos ve Karathanos, 2005: 222; Güney, 2003: 8; Beard, 2009: 275; Wu vd., 2008: 256, Wu vd., 2009: 305; Storey, 2002: 324; Gürol, 2004: 317).

Sistemin temel görüşlerinden biri, performansı ölçme ve değer yaratma eylemlerinde finansal ölçütlerin tek başına yetersiz kalmasıdır. Finansal ölçütler geçmiş göstergelerdir ve gelecek performansı öngörmede etkisizdir. İşletmenin tüm alanlarını gözden geçirmeyi veya stratejik amaçları başarma-

yı sağlayacak davranışlar için yeterli değildir. Performans ölçümünde finansal ölçütlerle birlikte, geleceğe rehberlik eden ölçütlerin de kullanılması gerekmektedir (Karathanos ve Karathanos, 2005: 222, Ensari, 2005: 54; Souissi, 2006: 76; Ittner vd., 2003 :729). BSC sistemi; kısa ve uzun dönem amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçütler, geçmiş ve gelecek göstergeler, içsel ve dışsal boyutlar arasında denge kurarak bir dizi parçayı birleştirme amacı taşır (Wu vd., 2009: 305). Yöneticileri, maddi ve maddi olmayan ölçütler aracılığı ile bilgilendiren ve organizasyonların tüm stratejik amaçlarını nasıl sergilediğini kapsamlı bir şekilde inceleyen araçtır (Plant vd., 2003: 268). Amaçları, ölçütleri ve girişimleri organizasyonun stratejisi ile ilişkilendirerek, stratejiyi tanımlamayı, uygulamayı ve yönetmeyi sağlayan çok boyutlu bir yapıdır (Voelker vd., 2001: 14; Inamdar, 2002: 180; Budde, 2007: 515; Weir vd., 2009: 2; Möller, 2005: 74). Performans ölçümü ve yönetimi için işletme stratejisini, misyon ve vizyonunu bir dizi performans eylemine, ölçütüne ve göstergesine dönüştürür (Poll, 2001: 712; Pienaar ve Penzhorn, 2000: 203; Voelker vd., 2001: 13; Güney, 2003: 8; Haworth, 2008: 22, Ensari, 2005: 56).

BSC yaklaşımında performans ölçümü ve değerlendirmesi finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme olmak üzere dört boyut kapsamında gerçekleştirilir (Haworth, 2008: 22; Gürol, 2004: 317; Chen ve Huang, 2004: 367; Stewart ve Hubin, 2000–2001: 39, 40; Rojas, 2001: 46; Figge vd., 2002: 271; Abásolo, 2006: 141; Sardinha ve Reijnders, 2005: 76, 77; Gil, 2009: 162; Knouse ve Stewart, 2003: 6). Dört boyutun her birinde oluşturulan amaçlar, işletme stratejisine katkıda bulunan içsel ve dışsal faktörler ile kısa ve uzun dönem göstergeler arasında dengelenir. BSC, stratejiyi sadece operasyonel adımlara dönüştürmez, aynı zamanda işletme misyonunu başarmaya yönelik, çalışanların kendi rollerine odaklanmasını sağlayarak organizasyonu stratejiye doğru yönlendirir (Gumbus ve Lussier, 2006: 409).

Balanced Scorecard planlama, geliştirme ve gerçekleştirme aşamaları şunlardır (Rojas, 2001: 48–49; Louderback ve Merker, 2006: 415).

1. Uygulama yapılacak birim veya bölümler seçilir.
2. Planlamadan sorumlu olacak çalışma takımı oluşturulur.
3. Organizasyonun misyon, vizyon ve stratejisi gözden geçirilir.

4. İş biriminin farklı süreçleri, her iş sürecinin anahtar başarı faktörleri ve çalışanların görev tanımları belirlenir.
5. Dört boyut açısından kurum, bölümler ve çalışanlar için amaçlar, ölçütler ve hedefler tanımlanır.
6. BSC'nın bileşenleri arasındaki neden sonuç ilişkileri kurularak strateji tanımlanır.
7. Verilerin nasıl toplanacağı ile ilgili değişkenler belirlenir. Veri toplama ve analizi için yöntem planlanmalıdır.
8. Veri toplama, analiz etme ve sonuçların paylaşımı gerçekleştirilir. Sonuçlar grafik ve tablolar gibi farklı yollardan gösterilmelidir.
9. Düzenli olarak verilerin toplanması ve analizi sağlanır. Açık, kesin ve zamanlı rapor süreci tasarlanır.
10. Vizyon, strateji, stratejik amaçlar ve göstergeler yeniden gözden geçirilir.
11. Geribildirim sunulur ve sonuçlardan çıkarım yapılarak gerekli düzenlemeler gerçekleştirilir.

Bu araştırmanın amacı, dinamik ve çok boyutlu üretim yapısına sahip hazır giyim işletmesinde, performans ölçüm sistemi olarak BSC yaklaşımını yapılandırmaktır. Araştırma, hazır giyim işletmelerinin BSC sistemi ile kurumsal performanslarını çok boyutlu olarak nasıl ölçeceği konusunda model oluşturmaktadır.

Bilgi toplumu olarak tüm dünyada performans yönetimi açısından önem kazanan BSC sisteminin hazır giyim işletmeleri tarafından da algılanması ve yönetim sistemi olarak benimsenmesi bu çalışma açısından önem taşımaktadır. Son yıllarda yaşanan şiddetli rekabet ortamında hazır giyim işletmelerinin yeni teknolojileri ve bilgiyi aynı anda sürekli takip ederek gerekli değişimleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Sektörün özellikle iş gücüne dayanan yapısı nedeniyle, çalışan kaynaklı maddi olmayan değerlerini ölçülmesi ve insan gücünü belli bir stratejik hedefe yönlendirmesi hayati öneme sahiptir.

2. Yöntem

Çalışma, hazır giyim işletmesinin kurumsal performans açısından çok boyutlu değerlendirilmesini kapsamaktadır. Araştırmada performans ölçme ve yönetme yaklaşımlarından BSC sisteminin hazır giyim işletmesinde uygulanabilirliği üzerinde durulmuştur. Sistem çerçevesinde performans ölçme ve değerlendirme yapısı oluşturularak, uygulamanın işletme üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Araştırmanın uygulama bölümü nitel araştırma kapsamında teknik/bilimsel/katılımcı eylem araştırmasıdır. Bu tür araştırmalarda amaç, önceden belirlenmiş kuramsal bir çerçeve içinde bir uygulamayı test etmek veya değerlendirmektir. Kuramsal çerçeveye hakim olan araştırmacı rehberliğinde yeni bir yaklaşım uygulamaya konulur. Araştırmacı tarafından süreç analiz edilerek uygulamaya ilişkin bir değerlendirme yapılabilir. Teknik/bilimsel/katılımcı eylem araştırmalarında sürecin betimlenmesi araştırmanın temel amacıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 296).

Araştırmanın evrenini hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, örneklemini ise araştırma yöntemine uygun olarak uygulama yapmaya elverişli Ankara'daki hazır giyim işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmada tipik durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikteki amaç, bir uygulama veya yenilik tanıtılmak istendiğinde bir dizi durum arasından en tipik bir tanesinin çalışılmasıdır.

Araştırma verileri; anket, yapılandırılmamış görüşme, gözlem ve doküman inceleme teknikleri kullanılarak toplanmıştır. Çalışma sürecinde planlama ve değerlendirme toplantıları, beyin fırtınası uygulamaları, birebir görüşmeler gibi iletişim yöntem ve araçları kullanılmıştır. Öncelikle üst düzey yöneticilerle görüşülerek, uygulamanın temel verileri ve yönlendirmeleri oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen toplantılarda uygulamanın ayrıntıları görüşülerek, amaçlar, ölçütler ve hedefler oluşturmak için temel veriler elde edilmiştir. Çalışmanın aşamaları ortak görüşmeler çerçevesinde şekillendirilmiştir.

Araştırmada, uygulamanın yapıldığı hazır giyim işletmesinin geleneksel yapıdaki finansal performans anlayışı, BSC sistem yaklaşımıyla stratejik performans yönetim sistemine dönüştürülmüştür. İşletme yapısı SWOT analizi ile değerlendirilerek misyon, vizyon ve strateji yapılandırılmıştır. Çalışanların görev tanımları oluşturulduktan sonra kritik başarı faktörleri belir-

lenmiştir. Vizyon ve stratejiye ulaşmak için müşteri, iç süreçler, finansal, öğrenme ve gelişme boyutları kapsamında amaç, ölçüt ve hedefler oluşturulmuştur. Kurumsal açıdan işletmenin performansı ölçülerek değerlendirilmeye alınmıştır.

İşletmede gerçekleştirilen BSC uygulaması 15 ay olarak planlanmış ve yürütülmüştür. On beş aylık uygulama süresince üçer ayda bir olmak üzere toplam beş ölçüm dönemi gerçekleştirilmiştir. Uygulama 1 Temmuz 2008 tarihinde başlayıp 30 Eylül 2009 tarihinde sonlandırılmıştır.

İşletmenin stratejiye ulaşma konusundaki performansı, puan kartı adı verilen tablolarda bulunan amaç, ölçüt ve hedefler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Bu amaçla puan kartı tabloları oluşturularak sonuçların aktarılması sağlanmıştır. Araştırmada BSC sistem yaklaşımının gerektirdiği az sayıda ölçüt ile stratejiye odaklanılması amaçlanmıştır. Oluşturulan kurumsal tabloda, finansal boyutta üç, müşteri boyutunda üç, iç süreçler boyutunda dört, öğrenme ve gelişme boyutunda üç olmak üzere toplam on üç amaç, ölçüt ve hedef bulunmaktadır. Her ölçüm dönemi sonrasında puan kartları incelenerek değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirmeler sonrasında yapılan toplantılarda uygulama gelişmeleri izlenmiştir. Puan kartlarının izlenmesinde ve değerlendirilmesinde farklı teknikler kullanılmıştır. Finansal boyutta yer alan ölçütler işletmenin mali tabloları aracılığıyla takip edilmiştir. Müşteri boyutundaki ölçütler anket, yüz yüze görüşme ve doküman incelemesi kullanılarak belirlenmiştir. İç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutundaki performanslar gözlem, görüşme, anket teknikleri kullanılarak ölçülmüştür. Sonuçlar; görüşme, sunum, yazılı raporlar şeklinde üst düzey yöneticiler ve çalışanlarla paylaşılmıştır.

3. Bulgular

BSC uygulaması işletme analizi, görev tanımlarının oluşturulması, misyon, vizyon ve stratejinin yapılandırılması, görev tanımları kapsamında kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, strateji doğrultusunda performans göstergelerinde yer alacak amaç, ölçüt ve hedeflerin seçilmesi, strateji haritası ile neden-sonuç ilişkilerinin kurulması, puan kartlarının tasarlanması, performansların belli aralıklarla ölçülmesi, değerlendirilmesi, geri bildirim sağlanması ve sistemin yeniden gözden geçirilmesi faaliyetlerinin yer aldığı

aşamalardan oluşmaktadır. Hazır giyim işletmesinde BSC yapısı oluşturmak amacıyla yapılan araştırmanın bu bölümünde sisteminin gereklilikleri doğrultusunda gerçekleştirilen uygulama aşamalarına ve etkilerine yer verilmiştir.

3.1. İşletme Analizi

Uygulama kapsamında ilk aşama çalışan yapısı, üretim sistemi, örgüt kültürü açısından incelenmesini içeren işletme analizidir. 1982 yılında Ankara'da kurulan işletme üretimini, 10.000 metrekare üzerine kurulu mülkiyeti kendisine ait olan tesislerinde gerçekleştirmektedir. 170 makine ve 300 personeli ile faaliyet gösteren işletme bayan giyimine yönelik çalışmakta ve ürünlerini markasının dokuz mağazasında müşterilerine sunmaktadır. Kendi mağazaları dışında Türkiye'nin çeşitli illerinde bulunan mağazalara da satış yapmaktadır. Organizasyon, kumaş ve aksesuar depo, modelhane, kesimhane, dikimhane, ürün depo, mali işler ve idari işler olmak üzere genel müdüre bağlı altı bölümden oluşmaktadır. Her bölümden bölüm şefleri sorumludur. Araştırma için işletmenin seçilmesindeki neden BSC sistemine olumlu yaklaşımlarıdır. Uygulamanın yapıldığı işletmenin sektörde hızlı büyümesi nedeniyle teorik alt yapıyı oluşturamadığı, uygulama öncesinde misyon, vizyon ve strateji ifadelerinin bulunmadığı görülmüştür. Bu amaçla ilk olarak örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, tehdit ve fırsatlarını ortaya koymaya yönelik SWOT analizi yapılmıştır.

İşletme yöneticileri ve bölüm şeflerinin katıldığı toplantıda gerçekleştirilen SWOT analizinde ortak görüşler ve oylamalar neticesinde ortaya çıkan sonuçlar;

Güçlü Yanlar: Güçlü marka imajı, maddi açıdan güçlü olmak, teknik açıdan uzman çalışan yapısına sahip olmak, güçlü organizasyon yapısı, kaliteli üretim, güçlü tedarikçi portföyü, şirket içinde güçlü iletişimin olması, çalışanlara değer verilmesidir.

Zayıf Yanlar: Esnek üretim yapısının olmaması, iç süreçlerde hazırlık aşamasının zayıf kalması, değişime zor uyum sağlanması, yüksek üretim giderleri, dinamik bir yapıya sahip olunamamasıdır.

Fırsatlar: Teknik konularda bilgi birikiminin olması, fiziksel kapasite, güçlü donanım, sektörde rakiplerin zayıflaması, müşteri devamlılığı, çalışan genç nüfustur.

Tehditler: İşçilik ve enerji maliyetlerinin artması, pazarda yaşanan fiyat baskısı, rakiplerin artması, müşterilerin alım gücünün düşmesi, Ankara'da faaliyet gösteren bir işletme olması ve üretimde model çeşitliliğinin artmasıdır.

SWOT analizinden çıkan sonuçlar doğrultusunda işletmenin misyonu, vizyonu ve stratejisi oluşturulmuştur. Buna göre;

Misyon:

- Müşterilere ayrıcalık oluşturan kalitede ve çeşitlilikte ürünler sunmak,
- Rekabet avantajı sağlayacak maliyetle üretim yapmak.
- Sürekli ve hızlı üretim yapmak.
- İşinde profesyonel çalışanlara sahip olmaktır.

Vizyon:

- Sektörde tercih edilen marka gücü olmak.

Strateji:

- İşletme satışlarını %20 artırmaktır.

3.2. Görev Tanımlarının ve Kritik Başarı Faktörlerinin Oluşturulması

BSC sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle işletme analizinin yapılmış, iş ve görev tanımlarının belirlenmiş olması zorunludur. Modelhane, planlama, kesimhane, dikimhane, depo ve showroom bölümlerindeki çalışanların yaptıkları işler, gözlem ve davranışsal durum görüşmeleri yoluyla incelenmiştir. İki hafta süre içinde, işletme içinden iki yönetici ile birlikte her pozisyondan bir kişi seçilerek yaptıkları işler konusunda yapılandırılmamış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sırasında çalışanların pozisyonları dahilinde belirttikleri işler kayıt altına alınmıştır. Pozisyonların iş süreçleri, görev tanımları kapsamında yazılı olarak oluşturulmuş ve her çalışana görev

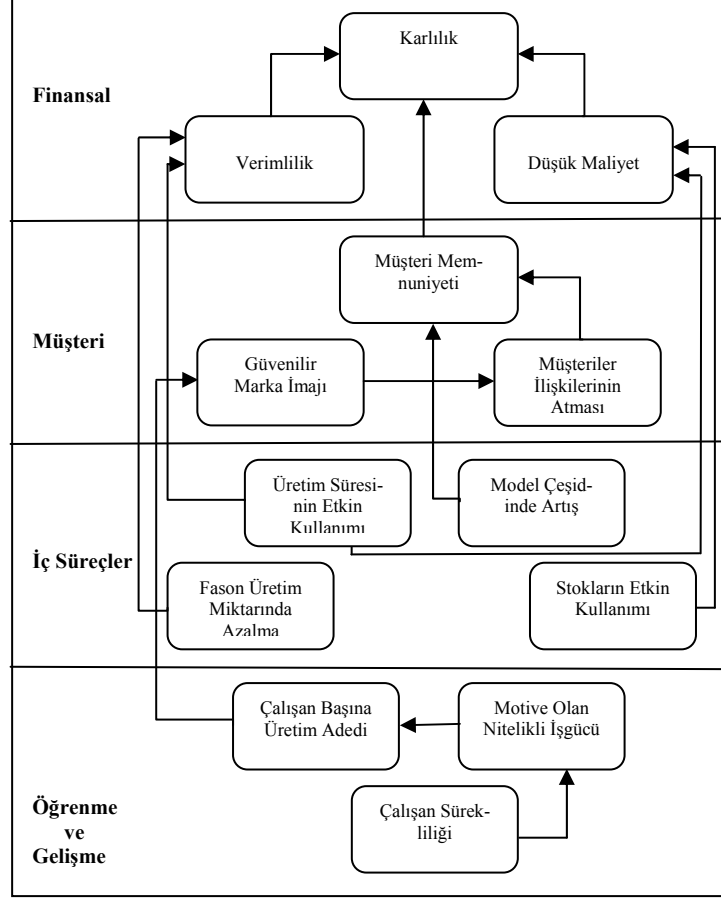
tanımı okutularak teyit edilmiştir. Pozisyonu gereği yapmadığı iş varsa görev tanımından çıkarılmış, yazılmayan işler varsa görev tanımına eklenmiştir. Bu uygulama aracılığıyla, çalışanların performans değerlendirme sisteminin hazırlık sürecine katılımları ve sorumlulukları ile ilgili geri bildirimler vermesi sağlanmıştır. İşletme misyonunun, vizyonunun, stratejisinin belirlenmesi ve görev tanımlarının oluşturulmasından sonra hazır giyim işletmesi için kritik başarı faktörleri yapılandırılmıştır. Kritik başarı faktörleri işletmenin üretim yapısından, sahip olduğu bölümlerden ve çalışan görevlerinden beklentilerini ifade eden kriterlerdir.

3.3. Performans Amaç, Ölçüt ve Hedeflerinin Oluşturularak Neden-Sonuç İlişkilerinin Kurulması

Oluşturulan kritik başarı faktörleri arasından kurumsal stratejiyi gerçekleştirmeye yönelik olan amaçlar ve ölçütler seçilerek hedef değerleri belirlenmiştir. Sisteminin dört boyutu çerçevesinde oluşturulan amaçlar, ölçütler ve hedefler aracılığıyla üçer aylık dönemlerde işletmenin performans ölçümü gerçekleştirilmiştir. Ölçümler sonucunda kurumun ve bölümlerin hedeflerine aynı zamanda stratejiye ulaşma düzeyleri değerlendirilmiştir. Elde edilen performans sonuçları görüşme, sunum, yazılı raporlar aracılığıyla üst düzey yöneticilerle ve çalışanlarla paylaşılmıştır.

İşletmenin ana stratejisinden üretilen amaçlar arasındaki neden-sonuç ilişkileri strateji haritası aracılığıyla şekil 1'de gösterilmiştir. Strateji haritasında, işletmenin üretim adetlerini arttırmaya yönelik stratejisine ulaşmasını sağlayan amaçlar birbiri ile ilişkilendirilmiştir. Çalışan boyutundan finansal boyuta kadar işletmeyi stratejiye doğru götürecektir. Buna göre işletmede çalışan sürekliliğinin olması, gerçekleştirilen faaliyetlerde tutarlılık ve standardizasyon sağlayacaktır. Tutarlı iç süreç işleyişi, işgörenin çalıştığı işyerinden ve işinden memnun olmasına neden olmaktadır. Çalıştığı ortamdaki memnun olan çalışan ise işinden ayrılmak istemeyecektir. Özellikle işgücü potansiyeli yüksek olan hazır giyim işletmelerinde çalışan transferleri oldukça yoğun yaşanmaktadır. Bu durum işletmeler için büyük sıkıntılar meydana getirmekte, özellikle stilist, modelist, bilgisayarlı kalıp uzmanı, makineci konusunda ani çalışan kaybı, işletmenin süreç işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt olarak memnun işgörenele sahip

olmak, çalışan verimliliğini beraberinde getirmektedir. Sürekli ve memnun çalışanlarla kişi başına düşen üretim adetleri de artmaktadır. Çalışan başına üretim adetleri arttığında ise, üretim süresinin etkin kullanımı, kaliteli üretim, verimlilik ve karlılık sağlanmış olur. Üretim süresinin etkin kullanımı fason üretim adetlerinin azalmasına neden olmaktadır. İç kapasitenin etkin kullanımıyla kaliteli üretim sağlanarak ürün iade oranları azaltılacak ve güvenilir marka imajı oluşacaktır. Güvenilir marka imajı ve model çeşidinin fazlaşması ile müşteri memnuniyeti artmaktadır. İç süreçler boyutunda yer alan stokların etkin kullanımına ilişkin amacın gerçekleşmesiyle, maliyetlerde azalma meydana gelerek, karlılık ve verimlilik artışı yaşanacaktır. Müşterilerle ilişkilerin arttırılması müşteri memnuniyetini beraberinde getirecektir. Kaliteli ürün müşterilere yakın ilişkiler çerçevesinde sunulduğunda memnun müşteri kitlesi oluşarak, satışlarda artış ve karlılık meydana gelecektir. Satışlarda artış ölçütü tek başına ele alındığında doğru sonuçlar vermeyebilir. Bu amaçla tüm boyutlardaki amaçlar doğrultusunda finansal olarak giderlerde azalma, verimlilik ve karlılık artışı hedeflenmektedir.



Şekil 1. Strateji Haritası

3.4. Performans Ölçme ve Değerlendirme

Uygulama sürecinde üç ayda bir olmak üzere toplam beş performans değerlendirme işlemi gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme dönemleri 2008 ve 2009 yılları içinde gerçekleştirilmiştir. Birinci değerlendirme dönemi Temmuz, Ağustos, Eylül 2008, ikinci değerlendirme dönemi Ekim, Kasım, Aralık 2008, üçüncü değerlendirme dönemi Ocak, Şubat, Mart 2009, dördüncü değerlendirme dönemi Nisan, Mayıs, Haziran 2009 ve son değerlendirme dönemi Temmuz, Ağustos, Eylül 2009 aylarını kapsamaktadır. Değerlendirme dönemlerinin özelliği hazır giyim sektörünün yaz, kış ve sipariş dö-

nemlerinin tümünü kapsamaktadır. Araştırmanın bu kısmında, BSC sisteminin işletmenin faaliyet sonuçları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dönemlere ait performans amaçları, ölçütleri, hedefleri ve ölçüm sonuçları tablo 1de sunulmuştur.

Tablo 1. Dönemlerin Kurumsal Performans Ölçüm Sonuçları

Misyon: Müşterilerimizi ayrıcalıklı kalitede ve çeşitlilikteki ürünleri pazara hızlı şekilde sunmak. Vizyon: Sektörde tercih edilen marka gücü olmak. Strateji: Yurt içi pazarda üretim adedini %20 arttırmaktır.								
Amaçlar		Ölçütler	1. Dönem	2. Dönem	3. Dönem	4. Dönem	5. Dönem	Hedefler
Finansal	Karlılık Oranı	Net Kar / Öz Sermaye	0.097	0.093	0.003	0.11	0.14	0.10
	Verimliliği Arttırmak	Toplam Çıktı / Toplam Girdi	1.14	1.10	1.01	1.21	1.19	1.20
	Gider Oranını Azaltmak	İlgili Dönem Giderleri	%89	%91	%99	%83	%84	%85
Müşteri	Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	Müşteri Memnuniyet Anketi	%78	%78	%79	%81	%85	%100
	Müşteri İlişkilerini Arttırmak	Görüşülen Müşteri Sayısı	%89	%93	%97	%105	%121	100.000
	Ürün İade Oranını Azaltmak	İade Edilen Ürün Sayısı	%7	%10	%2	%6	%10	%5
İç Süreçler	Konfeksiyon Üretim Süresini Etkin Kullanmak	Elde Edilen Üretim Adedi/Elde Edilmesi Gereken Üretim Adedi	%81	%99	%34	%79	%110	%100
	Model Çeşidini Arttırmak	Üretilen Model Çeşidi	%43	%48	%76	%61	%58	500
	Ürün Stoklarını Etkin Kullanmak	Stok Miktarı (Adet)	23.000	25.000	33.600	51.925	37.559	35.000
	Fason Üretimi Azaltmak	Fasondaki Üretim Miktarının Toplam Üretim Miktarına Oranı	%9	%2	%19	%11	%10	%10
Öğrenme ve Gelişme	Çalışan Memnuniyet Düzeyini Arttırmak	Çalışan Memnuniyet Anketi	%57	%58	%63	%68	%69	%100
	Çalışan Verimliliğini Arttırmak	Toplam Üretim Adedi / Çalışan Sayısı	810	990	343	789	1097	1000
	Çalışan Sürekliliğini Arttırmak	İşten Ayrılan Çalışan Sayısı	3	1	-	1	-	-

İşletmenin kurumsal performans bulgularına ilişkin tablo incelendiğinde öğrenme ve gelişme boyutunda çalışan memnuniyet düzeyinin, başlangıç döneminde %57'iken uygulama sonucunda sırasıyla %58, %63, %68 ve %69

oranlarında sürekli artış göstererek hedefe yönelik toplamda %12'lik bir yükselme gerçekleştirdiği görülmüştür. Uygulama sürecinde sonuçların çalışanlarla paylaşılması ve geribildirim alınması ile işgören motivasyonunun arttırıldığı düşünülmektedir. Ayrıca çalışan memnuniyet anketleri yapılarak işletmenin çalışanlarına ve düşüncelerine önem verdiği mesajı aktarılmıştır. Çalışan verimliliği açısından çalışan başına düşen üretim adedi 810 ile başlayarak 990, 343, 789, 1097 olmak üzere son dönemde hedefin %110 üstünde gerçekleşmiştir. Çalışan sürekliliği açısından ise işten ayrılan çalışan olmaması hedeflenirken ilk dönemde üç kişinin görevinden ayrıldığı fakat uygulama sürecindeki ölçüm dönemlerinde işten ayrılan çalışanın olmadığı veya en fazla bir kişinin olduğu saptanmıştır. İşletmenin çalışan yapısı değerlendirildiğinde, işten ayrılan ve işe alınan işgören hızının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, işletme sahibi ve yöneticilerin arasında akrabalık ve yakınlık ilişkilerinin fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Akrabalık bağlarına sahip olmak, işletmeye fayda sağlamakla birlikte profesyonel çalışma açısından da zorluklar çıkarmaktadır.

İç süreçler boyutundaki bulgular değerlendirildiğinde, konfeksiyon üretim süresini etkin kullanma amacının başlangıç döneminde %81, sonraki dönemlerde sırasıyla %99, %34, %79 ve %110 olarak gerçekleştiği görülmüştür. Üçüncü dönem sonuçlarında dikkat çeken düşüş, yeni sezona geçiş dönemi olması ve işletmenin içinde bulunulan krizden etkilenerek, finansal açıdan alacaklarını tahsil edememesinden kaynaklanmıştır. Model çeşidini arttırmaya yönelik amaç ilk dönemde %43 ile başlayarak, hedefe yönelik sırasıyla %48, %76, %61, %58 oranlarında başarı göstermiştir. Model çeşidini arttırmaya yönelik hedefe ulaşamamasına rağmen genel olarak performans artışlarının gerçekleştiği görülmektedir. Ürün stoklarının etkili kullanımına ilişkin amaca yönelik stokların en fazla 35.000 adetle sınırlı olması hedeflenirken, dönemlere göre ürün stokları 23.000, 25.000, 33.600, 51.925, 37.559 şeklinde gerçekleşmiştir. Fasondaki üretim miktarını azaltmaya yönelik amacın, ilk dönemde hedefin %1, ikinci dönemde %8 altında, üçüncü dönemde %9, dördüncü dönemde %1 üstünde ve son dönemde hedefte performans gösterdiği belirlenmiştir. Fasondaki üretim miktarını azaltma konusunda ilk dönemlerde oldukça başarılı bir performansla sahip olan işletmenin, üçüncü ve dördüncü dönemde bu başarısını sürdürmediği, son dönemde ise performansın hedef sınırında olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuçlar müşteri boyutu açısından değerlendirildiğinde; müşteri memnuniyetinin birinci ve ikinci dönemde %78, üçüncü dönemde %79, dördüncü dönemde %81 ve son dönemde %85 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Müşteri memnuniyetine yönelik yapılan çalışmaların müşteriye uzun vadede etkilemesi, ilk dönemlerdeki sonuçların birbirine yakınlığını desteklemektedir. Bu durumda son dönemlerde müşterilere gösterilen ilgi ve hassasiyetin memnuniyet oranını arttırdığı düşünülmektedir. Müşteri sadakati açısından başarılı bir çizgiye sahip olan işletmenin, mevcut müşterilerinde memnuniyeti arttırmaya yönelik yaptığı girişimler başarılı olmuştur. İşletme yöneticisinin çalışan personelin davranışlarını geliştirmeye yönelik yaptığı görüşme girişimleri sonucunda, personele yönelik müşteri memnuniyeti konusunda oldukça başarılı sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamında yapılan girişimlerin etkili olduğu söylenebilir. Özellikle müşterilerin iletişim bilgileri kayıt altına alınarak, indirim zamanlarının kendilerine bildirilmesi konusunda yapılan girişimlerin iyi sonuçlar verdiği görülmüştür. Ayrıca zaman içinde, yapılan müşteri memnuniyet anketleri ile oluşan güven duygusu, müşterilerin markadan beklentilerini daha rahat ifade etmelerini sağlamıştır. Anketler, bireysel görüşlerine verilen önem duygusu aktararak, müşteri memnuniyetlerinin artmasına yardımcı olmuştur. Araştırma kapsamında hazırlanan anketlerin güvenilirliği Alpha= 91 ve 98 aralığındadır. Anketler, aynı soruları içermesi nedeniyle dönemler açısından objektif, aynı zamanda kişisel görüşlerin belirtilmesine olanak sağladığı için ise esnekler. Müşteri ilişkilerinin arttırılmasına yönelik amacın dönem sırasıyla %89, %93, %97, %105, %121 oranında oldukça başarılı gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Ürün iade oranlarını azaltmak açısından ise, işletmenin belirlediği hedefe yönelik düşük performansa sahip olduğu belirlenmiştir. Üretimin en fazla %5 i kadar iade olması hedeflenirken dönemlerde sırasıyla %7, %10, %2, %6 ve %10 oranında iade gerçekleşmiştir. Özellikle müşterilerde yaşanan kaliteye yönelik memnuniyet düzeyinin oldukça yüksek olması, iadelerin farklı nedenlerden olduğunu göstermiştir. Uygulama dönemleri kapsamında iade nedenleri analiz edildiğinde ise, markanın farklı mağazalara yaptığı satışlardan finansal nedenli iadelerin olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle kriz dönemine rastlayan uygulamada, nakit dönüş hızının oldukça düşük olması, firmayı ürünlerini iade almak zorunda bırakmıştır. Geçmiş yılların verdiği ilişkiler sebebiyle, işletmede bu duruma yönelik girişimde bulunula-

mamıştır. Farklı işletme mağazalarından alınan iadeler markanın kendi mağazalarında satışa sunulmuştur.

Finansal boyuttaki amaçların sonuçları değerlendirildiğinde, karlılık oranının dönemler açısından sırasıyla %97, %93, %3, %110 ve son dönemde de %140 olarak oldukça başarılı performans gerçekleştiği görülmüştür. Verimlilik artışı ise, %95, %92, %84, %101 ve %99 oranlarındadır. Giderlerin toplam gelirler içindeki payı sırasıyla %89, %91, %99, %83 ve %84'tür.

Hazır giyim işletmesinin genel olarak, mevcut kriz şartlarından başarıyla çıktığı söylenebilir. Uygulamanın kriz dönemine rastlaması işletmenin performansı açısından yararlı sonuçlar sağlamıştır. Ölçüm dönemlerindeki düşük sonuçlar, kriz döneminin minimum düzeydeki etkileri olarak yansımıştır.

4. Sonuçlar

Çalışma öncesinde işletmenin, sadece muhasebe ve planlama birimlerinin finansal raporlarını dikkate alarak faaliyetlerine devam ettiği, bunun dışında ek bir uygulama ya da ölçüm yapmadığı tespit edilmiştir. İşletmede performans ölçümü ve yönetimi konusunda herhangi bir faaliyet bulunmamaktadır. İşletmeye kurulan BSC sisteminin planlama aşaması üst ve orta düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir.

Hazır giyim işletmesindeki BSC uygulaması sonucunda, müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkileri, çalışan memnuniyeti ve sürekliliği konularında üstün başarı elde edilmiştir. Karlılık, verimlilik, gider oranında azalma, üretim süresini etkin kullanma, model çeşidinde artış ve çalışan verimliliği açısından ise başarılı performans artışları sağlanmıştır. Ürün iade oranlarını azaltma, ürün stoklarını etkin kullanma ve fason üretimi azaltma amaçlarının ise hedefleri tutturma konusunda düşük performansa sahip olduğu görülmüştür. BSC'nin geliştirilme aşamasında zayıf olunan bu faktörlere yoğunlaşılmasına karar verilmiştir.

Çalışma sonucunda kurumsal olarak finansal boyutta üretim adetlerinde artış gerçekleşmiştir. Karlılık ve verimlilik artışı sağlanmıştır. İşletmenin gider oranları azaltılmıştır. Müşteri boyutu açısından ise, müşteri memnuniyet anketleri yapılarak marka imajı konusunda geri bildirimler alınmıştır. Geliştirilen müşteri ilişkileri ile müşteri memnuniyet oranlarında artış ger-

çekleşmiştir. Mevcut müşterileri tutmaya ve yeni müşteriler kazanmaya yönelik müşteri ilişkileri arttırılmıştır. İç süreçler boyutu açısından, gerçekleştirilen üretim faaliyetlerinde iyileştirmeler yapılmıştır. Uygulama sürecinde çalışma ortamlarının fiziksel düzeni ve temizliğine gereken önem verilmiştir. Gerekli girişimlerin sonucunda üretim kapasitelerinin etkin çalışması sağlanmıştır. BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutunda ise işletme stratejisi, amaçları, performans kriterleri, faaliyetler ve sonuçları hakkında bilgilendirilen çalışanlar güçlü motivasyon yapısına sahip olmuştur. Çalışanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin işletme stratejisine ve hedeflerine etkisini kavraması sağlanmıştır. Çalışanlardan alınan geri bildirimlerle gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bölümün performans hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çalışanlarda takım ruhu geliştirilmesine yardımcı olunmuştur. Gerçekleştirilen çalışan memnuniyet anketleri aracılığıyla işgörene verilen önem vurgulanmıştır. Görev tanımlarının oluşturulması ile çalışan pozisyonlarının getirdiği görev ve sorumluluklar açık şekilde ortaya konulmuştur. Görev tanımları kapsamında kritik başarı faktörleri belirlenerek performans amaç ve ölçütleri belirlenmiştir. Çalışanların örgüte bağlılıkları güçlenmiştir.

Sonuç olarak BSC uygulaması çok faktörlü ve dinamik yapıya hazır giyim işletmesinde performansı ölçme, yönetme ve arttırma konusunda oldukça başarılı sonuçlar vermiştir. Hazır giyim sektöründe daha önce uygulamalı bir araştırmaya rastlanılmamış olunması nedeniyle, oluşturulan BSC uygulama modelinin ilgili kişi ve kuruluşlara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Sonraki çalışmalarda hazır giyim sektöründeki ya da farklı sektörlerdeki işletmelerin bölümlerinde, takımlarında ve çalışanlarında BSC sisteminin uygulamasına ilişkin araştırmalar yapılması tavsiye edilmektedir.

Kaynaklar

- ABÁSULO, A., Fernández, (2006). New Measure of Hospital Maintenance; Balanced Scorecard, *Journal of Health Management*, 8(1), 139–143.
- ALLISON, M., Ann, (2008). Measuring Urban Communication, *The International Communication Gazette*, 70(3–4), 275–289.
- AKKERMANS, Ha., OORSCHOT, Ke., Van, (2005). Relevance Assumed: A Case Study of Balanced Scorecard Development Using System Dynamics, *Journal of the Operational Research Society*, 56, 931–941.

- BEARD, Deborah, F., (2009). Successful Applications of The Balanced Scorecard in Higher Education, *Journal of Education Business*, 84(5), 275–282.
- BREMSER, Wayne G., BARSKY, Noah, P., (2004). Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement, *R&D Management*, 34(3), 229–238.
- BİLGİN, Kamil, U., (2008). Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması, *Amme İdaresi Dergisi*, 42(2), 59–80.
- BOURNE, Mike, NEELY, Andy, (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review, *Int. J. Business Performance Management*, 5(1), 1–24.
- BUDDE, Jörg, (2007). Performance Measure Congruity and The Balanced Scorecard, *Journal of Accounting Research*, 45(3), 515–539.
- CHEN, Hsiu-Li, HUANG, Yophy, (2004). The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises, *Small Business Economics*, 22(5), 365–377.
- CRAIG, Justin, MOORES, Ken, (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms, *Family Business Review*, 18(2), 105–122.
- ENSARİ, Hoşcan, (2005). *21. yy. Okulları İçin Etkili Bir Yönetim Aracı: Balanced Scorecard*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- FIGGE, Frank, HAHN, Tobias, SCHALTEGGER, Stefan, WAGNER, Marcus, (2002). The Sustainability Balanced Scorecard-Linking Sustainability Management to Business Strategy, *Business Strategy and The Environment*, 11(5), 269–284.
- GIL, David, Naranjo, (2009). Strategic Performance in Hospitals: The Use of The Balanced Scorecard by Nurse Managers, *Health Care Manage Review*, 34(2), 161–170.
- GÖZLÜ, Sıtkı, ÖZDEMİR, Dilek, TACER, Seda, (2006). Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Bir Gıda İşletmesinde Üretim Performans Kriterlerinin Belirlenmesi, *17–18 Kasım 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 439–449.
- GUMBUS, Andra, LUSSIER, Robert, N., (2006). Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures, *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407–425.
- GUMBUS, Andra, (2005). Introducing The Balanced Scorecard: Creating Metrics to Measure Performance, *Journal of Management Education*, 29(4), 617–630.

- GÜNEY, Mehmet, E., (2003). Balanced Scorecard Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Yeni Bir Araç, <http://www.myenocata.com/mblearning/EduJournalPdf/12-2003/4-12-2003.pdf>, 8–10.
- GÜRCÜM, Banu, H., (1998). Türk Tekstil Sanayinde Tüketicinin Korunması Ürün Sorumluluğu, *Konfeksiyon Teknik Dergisi*, 5(54), 52–68.
- GÜROL, Yonca D., (2004). Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri. 25–26 Kasım 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 315–322.
- HATIRLI, Selim, A., DEMİRCAN, Vecdi, ÖZKAN, Burhan, (2003a). Tekstil Ve Konfeksiyon İhracatında Türkiye'nin Rekabet Durumu, 24–25 Nisan Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu, Antalya, 115–122.
- HAWORTH, Joanna, (2008). Measuring Performance, *Nursing Management*, 15(3), 22–28.
- INAMDAR, Noorein, (2002). Applying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations, *Journal of Healthcare Management*, 47(3), 179–195.
- ITTNER, Christopher, LARCKER, David, F., MEYER, Marshall W., (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, *The Accounting Review*, 78(3), 725–758.
- KARATHANOS, Demetrius, KARATHANOS, Patricia, (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education, *Journal of Education for Business*, 80(4), 222- 230.
- KNOUSE, Stephen B., STEWART, James B., (2003). "Hard" Measures that Support the Business Case for Diversity: A Balanced Scorecard Approach, *Overcoming Barriers to Opportunity*, 11(4), 5–10.
- LIPE, Gascho, Marlys, SALTERIO, Steven E., (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures, *The Accounting Review*, 3(75), 283–298.
- LLOYD, Stratton (2006). Building Library Success Using The Balanced Scorecard, *Library Quarterly*, 76(3), 352–361.
- LOUDERBACK, Thomas, W., MERKER, Stephen, L., (2006). Integrating Living System, Process Analysis and Concrete Process Analysis With Balanced Scorecard, *Systems Research and Behavioral Science*, 23(3), 409–418.

- MASON, Anne, MASTAMET, Kachieng'a, MICHAEL, Ogembo, (2009). Development of Competitive Advantage in The Apparel Industry in Kenya, 23–25 September *IEEE African*, Nairobi, Kenya, 1–6.
- MOLLER, Andreas, Schaltegger, (2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-Efficiency Analysis, *Journal of Industrial Ecology*, 4(4), 73–83.
- NIVEN, Paul, R., (2005). Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard, *The Journal For Quality & Participation*, 28(4), 21- 43.
- ÖZTÜRK, Namık, K., (2006). Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(1), 81–99.
- PIENAAR, Heila, PENZHORN, Cecilia, (2000). Using the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Management at an Academic Information Service, *Libri*, 50, 202–209.
- PLANT, Robert, WILLCOCKS, Leslie, OLSON, Nancy, (2003). Measuring e- Business Performance: Towards a Revised Balanced Scorecard Approach, *Information Systems and e- Business Management*, 1(3), 265–281.
- POLL, Roswitha, (2001). Performance Processes and Costs: Managing Service Quality With The Balanced Scorecard, *Library Trends*, 49(4), 709–717.
- RADNOR, Zoe, (2009). Understanding The Relationship Between a National Award Scheme and Performance, *International Review of Administrative Sciences*, 75(3), 437–457.
- ROJAS, Alicia, M., (2001). Going International: The Balanced Scorecard, *Performance Improvement*, 40(3), 46–51.
- SAGHAEI, A., GHASEMI, R., (2009). Using Structural Equation Modeling in Causal Relationship Design for Balanced-Scorecards' Strategic Map, Proceedings of World Academy of Science, *Engineering And Technology*, 37, 1234–1240.
- SANTOVEC, Mary, L., (2004). Assessing Online Programs With the Balanced Scorecard, *Distance Education Report*, 1, 5–6.
- SARDANA, G. D. (2008). Measuring Business Performance: A Conceptual Framework With Focus on Improvement, *Performance Improvement*, 47(7), 31–40.
- SARDINHA, Idalina, D., REIJNDERS, Lucas, (2005). Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach, *Business Strategy and the Environment*, 14(2), 73–91.
- SOUISSI, Mohsen, (2006). Going Beyond Compliance: The Role of the Balanced Scorecard,

The Journal of Corporate Accounting & Finance, 17(4), 75–78.

STEWART, Alice, C., HUBIN, Julie, C., (2000-2001). The Balanced Scorecard, *Beyond Reports and Rankings*, 29(2), 37–42.

STOREY, Anne, (2002). Performance Management in Schools: Could the Balanced Scorecard Help?, *School Leadership & Management*, 22(3), 321–338.

SU, Jin, DYER, Carl, L., GARGEYA, Vidyaranya, B., (2009). Strategic Sourcing and Supplier Selection in the U.S. Textile-Apparel-Retail Supply Network, *Clothing and Textiles Research Journal*, 27(2), 83–97.

VOELKER, Kathleen E., RAKICH, Jonathon S., FRENCH, G. Richard, (2001). The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology, *HOSPITAL TOPICS: Research and Perspectives on Healthcare*, 79(3), 13–24.

YILDIRIM, Ali, ŞİMŞEK, Hasan, (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Kitabevi, Ankara.

YOUNGBLOOD, Alisha, D., COLLINS, Terry, R., (2003). Addressing Balanced Scorecard Trade off Issues Between Performance Metrics Using Multi Attribute Utility Theory, *Engineering Management Journal*, 15(1), 11–17.

YÜREĞİR, Oya, H., NAKİBOĞLU, Gülsün, (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545–562.

ZERENLER, Muammer, (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1–36.

WEIR, Erica, D'ENTREMONT, Nadine, STALKER, Shelley, KURJI, Karim, ROBINSON, Victoria, (2009). Applying The Balanced Scorecard To Local Public Health Performance Measurement: Deliberations And Decisions, *BMC Public Health*, 9(127), 1–7.

WU, Cheng-Ru, LIN, Chin-Tsai, TSAI, Pei-Hsuan, (2008). Financial Service of Wealth Management Banking: Balanced Scorecard Approach, *Journal of Social Sciences*, 4(4), 255–263.

WU, Cheng-Ru, LIN, Chin-Tsai, TSAI, Pei-Hsuan (2009). Analysing Alternatives in Financial Services for Wealth Management Banks: The Analytic Network Process and The Balanced Scorecard Approach, *Journal of Management Mathematics*, 20(3), 303–321.