

İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ VE MODERN BİR PERFORMANS ÖLÇME ARACI OLARAK BALANCED SCORECARD

Rıfat KARAMAN*

Özet

Performans, bir işletmenin başarısını, diğer bir deyişle, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır. Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği ise performans ölçümü ile değerlendirilmektedir. Performans ölçümünün ilgi alanı işletme yönetiminin temel stratejik tercihlerinin daha ekonomik ve daha rasyonel bir biçimde yaşama geçirilmesine odaklanmıştır. Balanced Scorecard, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarıyla finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki korelasyonu, neden-sonuç ilişkisi içerisinde açıklayan ve dengeli bir şekilde kurumsal stratejiye yansıtın bir performans ölçme yöntemidir. Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde performans kavramı ve performansın ölçümü irdelenmekte, ikinci bölümde ise Balanced Scorecard yöntemi ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşletme Performansı, Performans Ölçümü, Balanced Scorecard.

Abstract

Performance is a multi dimensional concept which evaluates the success and the level of goal attainment of an organization. The success and sustainability of an organization is measured by performance evaluation. Performance evaluation focuses on making the basic strategic decisions of the organization more economic and rational. Balanced Scorecard is a performance evaluation method which explains the correlation between the organization's short/long term objectives and financial/unfinancial performance indicators in a cause and effect relationship and reflects the results to the corporate strategy in a balanced manner. In this context, in the first part of the study the concept of performance and performance evaluation are elaborated, then in the second part Balanced Scorecard Method is analyzed.

Keywords: Corporate Performance, Performance Evaluation, Balanced Scorecard.

* Yrd. Doç. Dr., Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu.

Giriş

Günümüz rekabet koşullarında yönetimin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin var olmaması, hem işletme yöneticileri hem de akademisyenleri yeni arayışlara itmiştir. Çünkü birçok işletmenin sadece finansal performans ölçüm sistemlerini kullanması; kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yönlü ölçüm ve performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusudur. Bu tür sorunlar özellikle, çıktılarının soyut özelliğinden dolayı, performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmektedir.

Üst düzey yöneticilerin birçoğu finansal amaçlı raporlamanın eksik yönlerini fark etmiş ve iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin stratejik amaçlara ulaşılmasında çok önemli olduğunu anlamışlardır. Bu gelişme, örgütsel performans ölçümlerinin yapılmasında “Balanced Scorecard” yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çünkü Balanced Scorecard yöntemi, geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan işletmelerin karşılaştıkları bu tür sorunların üstesinden gelmelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir performans ölçüm yöntemidir.

Balanced Scorecard, işletmenin stratejik boyutlarını açıklamaya ve stratejik ölçümler arasında denge sağlamaya çalışarak bu boyutların bütünleştirilmesini sağlayan ve yöneticilerin işletmelerini değerlendirme tarzları ile zaman ve kaynaklarını kullanım şekillerini önemli ölçüde etkileyen bir sistemdir. Burada önemli olan, çeşitli ölçüm şekilleriyle strateji arasında bağlantı kurulmasıdır. Bu bağlamda, Balanced Scorecard yaklaşımı, müşteriler, kalite, kar, insan kaynakları, yenilik, esneklik ve öğrenme gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı performans ölçüm kriterleri kullanmaktadır. Bu nedenle, Balanced Scorecard sadece bir performans ölçüm sistemi değil, aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışanların sahip olduğu enerji, yetenek ve spesifik bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir.

1. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANSIN ÖNEMİ

Başarım ve takat sınırı anlamlarına da gelen performans kavramı, kelime anlamı itibarıyla yapılması gereken belli bir iş veya görev bakımından gösterilen başarı derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Büyük Larousse, 1992: 549). Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o

işle gerçekleştirilmek istenen hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel bir ifadesidir (Karakas ve Ak, 2003: 338). Başka bir deyişle performans, birey ya da grubun yetenek ve becerileriyle birlikte uygun zihinsel teknolojiler kullanarak amaçlarına ulaşmak için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyumun sonucudur (Biçer, 1997: 12).

Çağdaş yönetim anlayışında performans, bir işletmenin başarısını, diğer bir deyişle, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır (Mistepe, 1998: 17).

İşletme alanında performans da yukarıdaki açıklamalardan farklı bir anlam taşımamaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Akal, 2000: 1). Toplam performansın bilinebilmesi için örgütün girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülüp değerlendirilmesi gerekmektedir (Benligiray, 1999: 8).

İşletmeler, ürettikleri mal ya da hizmetin alanı ne kadar farklı olursa olsun, belirli hedeflere ulaşmak ve görevleri gerçekleştirmek için kurulmaktadır. İşletme yöneticilerinin temel görevlerinden biri de; içinde buldukları örgütün stratejik amaç ve hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmektir. İşletmelerin temel amaçları ya da misyonları ile stratejik plan ve politikaların gerçekleştirilmesi ise genel olarak performanslarının belirlenmesiyle ilgilidir. Bununla birlikte, işletme birimlerinin ya da çalışanlarının içinde buldukları örgütün amaçlarına katkıları da doğrudan birim ya da çalışanların performanslarının belirlenmesi ile ortaya konulabilmektedir (Grady, 1991: 49).

Günümüzde ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda yaşanan hızlı ve sürekli değişim işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu değişime uyum sağlama çabası, işletmelerin, performanslarını ölçme ve geliştirme çalışmalarını zorunlu kılmaktadır (Zerenler, 2003: 192).

Küreselleşme süreciyle birlikte oluşan yeni ekonominin koşulları işletmelere esnek organizasyon olma zorunluluğu ve bireylere de yaşam kalitelerini artırma isteği şeklinde yansımalarla bulunmuştur. İşletmelerin bu gelişmeleri takip edebilmeleri için, değişime uyum sağlayarak kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri, çevresel değişime duyarlılık gösterecek bir organizasyon yapısı oluşturmaları ve kurumsal performanslarını sürekli ölçebilmeleri gerekmektedir (Zerenler, 2003: 194).

1.1. Performans Kavramının Boyutları

Sanayi devriminin başlangıcından yakın tarihlere kadar performans boyutları denilince akla gelen kavramlar yalnızca kar ve maliyetti. Daha sonra ise performans boyutları kar-maliyet-verimlilik üçgeninde ele alınmaya başlanmıştır (Akal, 2000: 15). Bu dönemde, ünlü yönetim bilimci Drucker da performansın aslında iki önemli boyuttan oluştuğunu ileri sürmüş ve bunların da etkinlik ve verimlilik olduğunu belirtmiştir (Bartol ve Martin, 1991: 20). Daha sonraki dönemlerde bu boyutlara girdilerden yararlanma, kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi yeni boyutlar eklenmiş ve performans kavramı çok daha geniş bir biçimde ele alınmaya başlamıştır (Mistepe, 1998: 17). Günümüzde ise bu sınıflandırmaya çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği ve kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar katılmıştır (Akal, 2000: 15).

İşletme literatüründe genel kabul gören bir sınıflandırmaya göre performans kavramı belli başlı yedi performans boyutu ile incelenmektedir. Bu boyutlar şunlardır (Akal, 2000: 15):

- Etkinlik
- Verim ve girdilerden yararlanma
- Verimlilik
- Kalite
- Yenilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık ve bütçeye uygunluk

Yukarıda sıralananların dışında bir takım performans boyutları daha vardır. Bu boyutlardan belli başlıları çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği ve kamu sorumluluğudur. Bunların içinde en yaygın olarak işlenenleri ise kamu sorumluluğu (sosyal sorumluluk) ve ürün liderliğidir.

1.2. Performans Ölçümü ve Önemi

Ölçme bir bilgi sağlama yoludur. Teknik anlamda nesnelerin, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden simgeleri bulma sürecidir. Ölçümler toplumun her kesiminde olduğu gibi işletmeler için de vazgeçilemez konumdadır. Büyük-küçük, özel-kamusal, kar amaçlı-kar amaçsız her işletmede ölçümler yapılır, veriler toplanır, işlenir ve bilgi ola-

rak kullanılır. Ölçümler modern yönetim anlayışında çok daha önem kazanmıştır. Özellikle “ölçülen yapılmıştır” ve “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” şeklindeki iki deyiş ölçümlerin işletmeler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Akal, 2000: 64).

İşletmelerde başarılı bir ortama ve yüksek performansa ulaşmanın çok çeşitli yöntemlerinin bulunduğu açıktır. Çağdaş yönetim ve üretim tekniklerinin ve yeni teknolojilerin uygulanması, eğitim ve öğretim, daha iyi çalışma koşullarının sağlanması gibi performans ölçümleri de bu yollardan biri olarak işletmenin başarısına katkıda bulunmaktadır (Akal, 2000: 65). Bu nedenle dünyada gerek ürün gerekse hizmet sektörlerinde performans ölçümlerine yaygın olarak gereksinim duyulmaktadır (www.hufam.hacettepe.edu.tr/performans.html, 2008).

Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği onun performansına bağlıdır. İyi bir yönetici içinde bulunduğu işletmenin performansını etkin bir performans ölçme sisteminden edindiği bilgiler aracılığıyla takip edecektir (Bilgen, 2001: 124). Ölçümlerle sağlanan bilgiler yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır. Günümüzün yönetim anlayışı işletmede oluşan bu bilgi kaynağını temel almaktadır. Bu nedenle ölçümler önemlidir (Akal, 2000: 65).

Performans ölçümünün ilgi alanı işletme yönetiminin temel stratejik tercihlerinin daha ekonomik ve daha rasyonel bir biçimde yaşama geçirilmesine odaklanmıştır. Performans ölçmenin yapıcı ve ek değer yaratıcı bir nitelik taşıdığı ve hatalı uygulamaların sergilenmesinden çok tutumlu, verimli ve etkin kaynak kullanımını güvence altına alacak sistemlerin kurulmasını ve geliştirilmesini ön plana çıkardığı gözlemlenmektedir. Performans ölçmenin ilgi odağında sadece az kaynak harcanması değil, doğru şeylere akıllıca kaynak harcanması da yer almaktadır. Öte yandan performans ölçümü planlı, programlı ve uzun soluklu bir çalışmayı gerektirmekte; sabırlı, yaratıcı, analitik düşünen, ekip çalışmasına ve işbirliğine yatkın, performans ölçme kültürünü özümsemiş bireylere ihtiyaç göstermekte ve titiz bir çalışma sonucunda elde edilen sağlam ve güvenilir kanıtlara dayanmayı zorunlu kılmaktadır (www.geocities.com/denetimdedegisimgrubu/DPT2.htm, 2008).

Performans ölçümündeki yanlış uygulamalar, personelin motivasyonunu düşürmenin yanı sıra, gereksiz bilgi toplanması ve bu bilginin analiz edilmesi sırasında kaybedilen zaman nedeniyle büyük kayıplara yol açabilir. Bu nedenle, performans kriterlerinin oluşturulmasında, ilgili tüm bölümlerin

ve kişilerin fikirleri alınmalı ve kuruluşa katma değer sağlayan kriterler üzerinde görüş birliğine varılarak uygulamaya geçilmelidir. İyi tasarlanmamış performans ölçümleri, organizasyonun rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını engelleyecektir (Fidanboy, 2008). Yapılan araştırmalar, düzenli olarak gerçekleştirilen performans ölçümlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede çok önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, stratejik planları ve performans ölçümleri arasında eşgüdüm bulunan işletmelerin içinde buldukları sektörde rakiplerine oranla çok daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir (Bititçi, Carrie ve McDevitt, 1997: 46).

Performans ölçümü, örgütün hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Örgütün üyeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmayacak, çeşitli örgütsel kademeler arasındaki iletişimi de kolaylaştıracaktır (Arslan, 2008).

1.3. Performans Ölçme Sistemleri

Performans ölçme sistemi, bir örgüt içerisinde karar almak, bu kararları uygulamaya geçirmek ve koordine etmek ve nihayet uygulama sonuçlarının stratejik amaçlara uygunluğunu belirlemek amacıyla kullanılan bir bilgi toplama sistemidir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43-44). Performans ölçme sistemleri; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 178).

Performans ölçme sistemi oluşturma, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer almaktadır. Bir organizasyonda performans ölçme sistemi oluşturulmasında ilk adım mevcut sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır. Organizasyonda yapılacak gerçekçi bir iş değerlendirmesi ve analizi, performans ölçme sisteminden neler beklenmesi gerektiğini de ortaya çıkaracaktır (Arslan, 2004).

İyi tasarlanmamış performans ölçme sistemleri, örgütün rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını engeller. Çünkü yanlış yöntemlerle performans ölçümü, uygulamayı destekleyecek verilerin doğruluk derecesinin azalmasına neden olacaktır (Şimşek ve Nursoy, 2002: 44).

İşletmelerde sürdürülebilir büyümeyi sağlamak, tutarlı ve objektif bir performans ölçme sisteminin varlığına bağlıdır. Bu özelliklere sahip bir performans ölçme sisteminin, görevlerin ne derece yerine getirildiği ve amaçların ne ölçüde gerçekleştiği konusunda yönetime bir bakış açısı sunması gereklidir. Etkin bir performans ölçme sisteminin faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde zamanında ve doğru geri bildirim sağlaması gereklidir (Bilgen, 2001: 127).

1.4. İyi Bir Performans Ölçme Sisteminin Nitelikleri

Başarıyla uygulanabilmeleri için performans ölçme sistemlerinin bazı niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zerenler, 2003: 204-205):

1. Bilgi vericilik: Performans ölçümü, işletmelerin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili performansı hakkında bilgi vermelidir.

2. Gelişme sağlayıcılık: Performans ölçümü, işletmelerin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışlarını ve karar almalarını yönlendirici olmalı ve yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, etkinlikleri gerçekleştiren çalışanlara da iletilmeli, böylece durumlarını öğrenme ve kendilerini değişen koşullara adapte etme olanağı sağlanmalıdır.

3. Anlaşılabilirlik: Performans ölçme sistemi, sağlanan bilgiyi kullananlar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Katılım düzeyi nicel ve nitelik olarak arttıkça onaylama ve destek de o derece büyümektedir.

4. Güncellik ve zamanlılık: Performans ölçümü, işletme yöneticileri için gerekli bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunulduğu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında zamanı etkin bir biçimde kullanabilmelidir. Bunun için performans ölçme sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıda olmalıdır.

5. Anlamlılık: Performans ölçme sistemi, değişimi gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler, gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.

6. Esneklik: Performans ölçme sistemi, işletmelerin iç ve dış çevresindeki değişime karşı duyarlı, esnek ve dinamik bir yapıda olmalıdır. Herhangi

bir sorunun ortaya çıkması durumunda sistemde kısmi düzeltmelere gidilmesi yerine işletmelerin değişen koşullara uygun olarak yeniden yapılanma çalışmalarına önem verilmelidir.

7. Uygunluk: Bir ölçme sistemi ne kadar etkin olursa olsun, işletmelerin performansının tüm yönleri ile ölçümü oldukça zordur. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik amaç ve politikalarına uygun performans ölçme sistemleri kullanılmalıdır.

2. MODERN BİR PERFORMANS ÖLÇME ARACI: BALANCED SCORECARD

Maliyet muhasebesi modelinin küresel rekabet ortamında stratejik rekabet üstünlüğü elde etmede yetersizlikler göstermesi işletmeleri yeni arayışlar içerisine itmiştir. Bunun sonucunda, post-modern yönetim teknikleri ile maliyet muhasebesi modelinin sentezlenmesi sonucunda “Balanced Scorecard” adı verilen yeni bir performans ölçme yaklaşımı geliştirilmiştir (Kaplan ve Norton, 1999: 9).

Balanced Scorecard, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvence Sistemleri, Müşteri Odaklı Yönetim, Değişim Yönetimi, Faaliyet Temelli Maliyetleme, Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi, Süreç Yönetimi, Rekabet Yönetimi gibi tekniklerden beslenerek, 1990’lı yıllarda ortaya çıkan radikal görüşlere sahip bir stratejik yönetim anlayışıdır (www.balancedscorecard.org, 2008).

Balanced Scorecard kısaca, “bir şirketin vizyon, misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir” biçiminde tanımlanabilir (Kaplan ve Norton, 1999: 12). Başka bir deyişle, Balanced Scorecard, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarıyla finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki korelasyonu, neden-sonuç ilişkisi içerisinde açıklayan ve dengeli bir şekilde kurumsal stratejiye yansıtan bir performans ölçme yöntemidir (www.balancedscorecard.org, 2008).

Balanced Scorecard, müşterilerin beklenti ve gereksinimlerini karşılama amacıyla tasarılan ve amaçlar, hedefler ve stratejiler arasındaki bağlantıları irdeleyen bir stratejik planlama aracıdır (www.balancedscorecard.org, 2008). Balanced Scorecard, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendiren ve bu ilişkileri temsil eden değişkenleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını kontrol eden bir yöntemdir (Koçel, 2003: 372). Bu bağlamda, Balanced Scorecard’ın örgütsel

stratejileri eyleme dönüştürmede şirketleri başarıya ulaştıran bir yönetim yaklaşımı olduğu kabul edilmektedir (Edwards, 2001: 5-6).

Balanced Scorecard, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal göstergelerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri odaklılık, müşteriler ve hissedarların beklentileri doğrultusunda şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem ve şirket içi yöntemler bağlamında öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan göstergeleri esas alarak örgütsel boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geri bildirim sağlayan ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir (Örnek, 2000: 259).

2.1. Balanced Scorecard Yönteminin Boyutları

Balanced Scorecard yöntemi, geleneksel finansal ölçüleri aynen kullanmakla birlikte onların işletmenin toplam performansını ölçmekte yetersiz kalacağını öne sürmektedir. Çünkü finansal ölçüler sadece işletmenin geçmiş dönemde gerçekleştirdiği faaliyetlerle ilgili bilgileri içermektedir. Fakat bilgi çağında müşterilerine, çalışanlarına, teknolojiye ve tüm yönetsel süreçlere yatırım yaparak gelecekteki performansını arttırmaya çalışan işletmeler için bu ölçüler yeterli olmamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 9).

Balanced Scorecard, işletmelerin geçmiş performanslarına ait finansal göstergelerinin, gelecekteki performanslarının kaynağını oluşturacak olan etkenlere ait göstergelerle yani finansal olmayan göstergelerle bütünleştirilmesini sağlamaktadır. Bu göstergelerin başlıcaları; yüksek kalitede ürün ve hizmet, motive edilmiş ve yetenekli işgörenler, örgütsel süreçlerde uyum ve yenilik ve verimlilik (Walker ve MacDonald, 2001: 368). Bu bağlamda, Balanced Scorecard'ın hedef ve ölçüleri, işletmenin misyon, vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenmektedir. Bu sürecin işletilebilmesi için Balanced Scorecard işletme performansını dört farklı açıdan değerlendirir. Sözü edilen dört farklı açı, Balanced Scorecard'ın boyutlarını oluşturmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaplan ve Norton, 1999: 9):

- Finansal Boyut
- Müşteri Boyutu
- Şirket İçi Yöntemler Boyutu
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu

2.1.1. Finansal Boyut

İşletme içinde Balanced Scorecard'ın oluşturulması, farklı birimleri, kendi özel finansal amaçlarını örgüt stratejisi ile ilişkilendirmeye özendirilidir. Finansal amaçlar, Scorecard'da yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişme yaratacak neden - sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Scorecard, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak bir dizi finansal faaliyetler, müşteriler, şirket içi yöntemler ve son olarak da işletme çalışanları ve sistemlerini tanımlayarak işletme stratejisini her yönüyle ele almalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 61).

Her işletme kendi Balanced Scorecard'larının finansal boyutunu oluştururken finansal amaç ve kurumsal stratejilerine uygun olan finansal ölçüleri belirlemelidir. Burada finansal amaç ve stratejiler çift-yönlü rol oynamalıdır. Bu bağlamda finansal boyut, hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi planlanan finansal performansın ne olduğunu tanımlamalı hem de Scorecard'da yer alan diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin nihai hedefi olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 62).

2.1.2. Müşteri Boyutu

Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda, işletmeler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri işletmenin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Bu boyut, işletmelerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık ve kazanç) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar (Kaplan ve Norton, 1999: 81). Çünkü müşteri boyutu, organizasyonda müşterilerin gözleri gibidir. Müşterilerin elde ettiği malın kalitesi, hizmet düzeyleri ve memnuniyet oranları müşterilerin işletmeleri sürekli olarak gözlemlediğinin ve alışveriş alışkanlıklarını bu niteliklere göre değiştirdiğinin en önemli göstergeleri durumdadırlar (Edwards, 2001: 8).

Müşterilerinin ihtiyaçlarını anlayamayan işletmeler, rakiplerinin müşteri tercihlerine daha uygun ürün ve hizmetler önererek kendilerine karşı rekabet avantajı elde ettiklerini fark etmişlerdir. Böylece günümüzde işletmeler dikkatlerini artık dışa, yani müşterilere yöneltmektedir. Eğer işletmeler uzun dönemde finansal performanslarını geliştirmek istiyorlarsa, yapılarını, müş-

terilerinin değer verdiği ürün ve hizmetleri üretecek şekilde dönüştürmeleri şarttır. Bundan sonra, yöneticiler işletmenin misyon ve stratejisini Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda öngörülen pazar ve müşteri hedeflerine göre belirlemelidir. Çünkü işletmeler, öncelikle pazar paylarını tanımlamalı ve daha çok hangi müşteri diliminde rekabet edeceklerine karar vermelidirler. Bu bağlamda, hedef müşteri dilimlerine sunulacak ürün ve hizmet profillerini belirlemek Scorecard'ın müşteri boyutu hedef ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak en önemli faktördür (Kaplan ve Norton, 1999: 81-82).

Balanced Scorecard'ın ikinci boyutu olan müşteri boyutunun amacı, finansal boyutta tanımlanan ve planlanan hedeflerin gerçekleşmesidir. Müşteri boyutunun başlıca ölçüleri (kriterleri) pazar payı, müşteri tatmini, yeni müşteri kazanma ve müşteri devamlılığıdır (www.balancedscorecard.org, 2008).

2.1.3. Şirket İçi Yöntemler Boyutu

Balanced Scorecard'ın üçüncü boyutu şirket içi yöntemler boyutudur. Bu boyut yenilikçi faaliyetler, üretim ve pazarlama operasyonları, müşteri hizmetleri gibi işletme içindeki bir takım faaliyetleri kapsamaktadır (www.balancedscorecard.org, 2008).

Şirket içi yöntemler boyutu, iç yöntemlerin ve süreçlerin işlerliği ve verimliliğini gözlemler ve denetler. Planlama aşamasında belirlenen standartlar ile örgütsel süreçler sonrası elde edilen çıktılar arasında uyumsuzluk ve olası sapmaların belirlenmesini sağlar (Edwards, 2001: 8). Şirket içi yöntemler boyutunun uygulanmasında, yöneticilerin işletmenin müşteriler ve hissedarlarla ilgili amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemleri belirlemeleri gerekir. İşletmeler, genellikle finansal boyut ve müşteri boyutu ile ilgili amaç ve ölçüleri belirledikten sonra şirket içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüleri geliştirirler. Bu sıralama, işletmelerin iç işleyiş yöntemlerinde kullanacakları ölçüleri müşteri ve hissedarları ile ilgili amaçlarına odaklamalarına yardımcı olur. Balanced Scorecard uygulamasında yöneticiler, yenileme işlemi ile başlayan (mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara uygun yeni çözümler üretilmesi), gerçekleştirilen faaliyetleri kapsayan (mevcut ve mal hizmetlerin mevcut müşterilere ulaştırılması) ve satış sonrası hizmetlerde biten (müşterilerin bir şirketten satın aldıkları mala artı değer sağlayan satış sonrası hizmet talepleri) tam bir iç işleyiş değer zinciri tanımı yapmalıdırlar (Kaplan ve Norton, 1999: 115).

Günümüzde tüm işletmeler, kaliteyi geliştirmek, işlem süreçlerini kısaltmak, verimlilik ve kârlılığını artırmak, işlenen hammadde miktarını maksimize etmek ve işlemlerin maliyetini düşürmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu nedenle, işletmelerin bu konulara yoğun bir şekilde odaklanmaları, önemli bir rekabet avantajı elde etmelerinde yeterli olmayacaktır. Bir işletme tüm iş yöntemlerinde, yani kalite, zaman, verimlilik ve maliyette rakiplerini geride bırakmayı başaramadıkça, gerçekten rekabet avantajı kazanmış olmayacaktır. Bu bağlamda, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için Balanced Scorecard'daki iç işleyiş yöntemleri boyutunun amaç ve ölçüleri, hedef müşteri ve hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden türetilmiştir. Böylece bu işlem, genellikle işletmenin mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yepyeni iş yöntemlerini ortaya koyacaktır (Kaplan ve Norton, 1999: 117).

2.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Balanced Scorecard'ın dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutu, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefler. Bu boyut, çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon ve yetkilendirme gibi konuları ele almaktadır. Bu boyutta, çalışanların işyerindeki durumları, işletme ile ilgili sorunları ve işletme yönetiminden talepleri gibi konularla bağlantı kurulmaktadır (Edwards, 2001: 8).

Öğrenme ve gelişme boyutu, kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulması ile ilgilidir. Finansal boyut, müşteri boyutu ve şirket içi yöntemler boyutunda belirlenen amaçlarla, işletmenin atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar saptanır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken altyapıyı sağlar (Kaplan ve Norton, 1999: 117).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori yer almaktadır. Bunlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Kaplan ve Norton, 1999: 154-166):

a) Çalışanların Yetenekleri: Etkin bir öğrenme ve gelişme için elbette ki çalışanların yetenekleri önemlidir. Çünkü işini en iyi yapan ve işin bütün inceliklerini bilen çalışanların organizasyon içerisinde gelişmeyi, büyümeyi ve sürekli öğrenmeyi sağlayacaklardır. Ayrıca yetenekli personel, sorumluluklarının bilincinde olacağı için işini en iyi şekilde yerine getirebilecektir.

b) Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi: Günümüz bilgi toplumunda en önemli üretim faktörü bilgidir. Bilgiyi etkin bir biçimde yönetmek, organizasyonda etkinliği ve verimliliği sağlayacaktır. Bu nedenle, bugün öğrenen organizasyonların temelinde bilgi sistemleri vardır. Organizasyonlar bilgi sistemlerine ne kadar hâkim olursa ve bilgiyi ne kadar iyi kullanırsa, öğrenme ve büyüme faaliyetlerini de o derece etkin biçimde gerçekleştirebileceklerdir.

c) Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama: Motivasyon ve yetkilendirmenin günümüz işletmeleri için önemi artık tartışılmaz hale gelmiştir. Çünkü vasıflı ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan çalışanların bile işletme menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde işletme başarısına katkıda bulunmaları mümkün değildir. Bu bağlamda, üstler tam katılımı sağlayabilmek için astlara yetki vermekte ve onların da bu yapı içerisinde yer almalarını sağlamaktadırlar.

2.2. Balanced Scorecard Yönteminde Karşılaşılan Sorunlar

Balanced Scorecard işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda planlanmalı, etkin bir şekilde uygulanmalı ve değişen çevresel koşullar bağlamında gerekli görüldüğü takdirde güncellenmelidir. Balanced Scorecard'ın temelini oluşturan performans ölçütlerinin uygulanmasında çeşitli engeller ortaya çıkabilmektedir. Sözü edilen engeller aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Örnek, 2000: 270):

- Balanced Scorecard'ın tasarımı ve uygulanması aşamalarında meydana gelen ölçüm dirençleri.
- Ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde oluşan bilgisayar sistemi sorunları.
- Scorecard'ın tasarımı ve uygulanması aşamaları arasında üst düzey yönetimin olası zafiyetleri nedeniyle kararlarında sapmalar meydana gelmesi.
- İşletmenin sahip olduğu entellektüel birikim ve bilgilerin yaşam sürelerinin uzun olmaması ve dolayısıyla çabuk eskimesi.

Günümüz rekabet koşullarında Balanced Scorecard, kullanılabilecek en etkin ve verimli performans yönetimi aracıdır. Fakat yukarıda sıralandığı gibi bu yöntemin de bazı sorunları bulunmaktadır. Bu sorunlarla karşılaşılması ya da karşılaşılmaması durumunda kolaylıkla giderilebilmesi için iş-

letmelerin, sürekli olarak değişen ve gelişen çevreye uyum sağlaması, yetenek ve niteliklerini güncellemesi, gerektiğinde organizasyon yapısını ve yönetsel süreçlerini dönüştürmesi, yetenekli ve bilinçli personel yetiştirilmesi, vizyonu ve stratejik hedeflerini açık olarak belirlemesi ve bu hedeflere ulaşılması için uygulanacak politikaları tespit ederek örgütü gerekli araçlarla donatabilmesi gerekmektedir. Bunların dışında, etkin bir iletişim ağı kurulmalı, personelin işletme içindeki tüm faaliyetlerden haberdar olması sağlanmalı ve onların katılımına imkân verilmelidir.

2.3. Balanced Scorecard Yönteminde Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler

Balanced Scorecard yönteminin uygulamada başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken faktörleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Roest, 1997: 163-165):

- Balanced Scorecard yöntemi, işletmelerin yapısal veya finansal sorunlarına kısa vadede bir çözüm getiremez. Aynı zamanda her işletme ve örgütsel faaliyet alanı farklı olduğu için Balanced Scorecard'dan kısa sürede çözüm beklemek, işletmelerin hayal kırıklıklarına uğramasına kriz ortamına sürüklenmelerine neden olabilir.
- Balanced Scorecard uygulamasının başlangıç noktası üst düzey yönetimdir. Çünkü Scorecard tepe yöneticiler tarafından hazırlanarak işletmenin diğer düzeylerine uygulanır. Bu bağlamda, üst düzey yönetimin desteği olmaksızın Balanced Scorecard'ı uygulamaya çalışmak zaman kaybına neden olacaktır.
- Stratejik yönetim Balanced Scorecard'ı uygulamanın ön koşullarından biridir. Bu nedenle, Balanced Scorecard'ın başlangıç noktası strateji olmalıdır.
- Scorecard'daki amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve ağırlıkları dengelenmelidir. Çünkü farklı işletmelerde Balanced Scorecard'ın önerdiği dört boyuttan başka boyutlar da olabilir.
- Balanced Scorecard yöntemi tüm örgüte uygulanmadan önce bazı pilot birimlerde uygulanarak test edilmelidir. Scorecard'ı denemeden uygulamaya çalışan işletmeler, bu yöntemi bünyelerine uyduramadıkları takdirde büyük maddi ve manevi zararlar altına girebilirler.

- Balanced Scorecard uygulamasında aşağıdan yukarıya doğru bir yaklaşım içinde olunmalıdır. Scorecard üst düzey yönetim tarafından tasarlandıktan sonra alt seviyedeki çalışanların Balanced Scorecard algılamaları güçlendirilerek katılımları sağlanmalı ve uygulamaların üst düzeyde kurumsal stratejiyle uyumlu olmasına özen gösterilmelidir.
- Her işletmenin örgütsel yapısı ve yönetsel süreçleri farklı olabileceği için, pilot uygulamanın başlamasından Balanced Scorecard uygulamasının sonuna kadar geçirilecek aşamalar göz önüne alınarak tüm kurumsal sistem gözden geçirilmelidir.
- Balanced Scorecard uygulamasında kullanılacak olan performans göstergeleri ve performans kriterlerinin işletmenin yönetim tarzı üzerindeki olası etkileri dikkate alınmalıdır.

Sonuç ve Değerlendirme

Performans ölçümü, stratejik değişim sürecine ilişkin bir geribildirim döngüsünün oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, performans ölçüm sisteminin eksik veya yanlış bilgi vermesi, örgütsel öğrenme ve gelişme sürecinin etkin bir biçimde işletilememesine neden olur. Bu bağlamda, sistemin eksik veya hatalı bilgi vermemesi için, işletmenin tüm çıkar gruplarının farklı değer sistemlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Bununla birlikte, sürekli değişen koşullar nedeniyle, bir performans ölçüm sistemi belirlemek ve belirli bir dönem sonunda da bunu uygulamak çok kolay değildir. Bu nedenle, performans kriterlerinin seçiminde rekabet koşulları ve bireysel öğrenme gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca, performans ölçüm sistemlerinin sürekli gözden geçirilmesi ve gelecek ölçüm gereksinimleri ile ilgili tahminler yapılması gerekmektedir.

Küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için örgütsel yapıda dönüşümler yapmak, yönetsel süreçlere yeni döngüler eklemek ve bunlar için uygun performans kriterleri geliştirmek gerekebilmektedir. Ayrıca, örgüt içi öğrenme faaliyetinin sürekli ve sınırsız olması nedeniyle, günün değişen koşullarına uyum sağlamak amacı ile yeni eğitim programları uygulanması gerekmektedir. Benzer şekilde, müşteri gereksinim ve beklentilerinin değişmesi ile müşteri memnuniyetinin sağlanması farklı uygulamalar gerektirecek ve dolayısıyla bunlar için de uygun performans kriterlerinin saptanması gerekecektir. Bu bağlamda, bu dinamik ve sonu gelmeyen süreçte, performans ölçümünün tüm işletme birimlerini kapsayan bütünsel

bir uygulama olduğu ve doğru sonuçların elde edilebilmesi için doğru yöntemlerin kullanılması gerektiği çok açıktır.

Balanced Scorecard yöntemi, işletmelerin tüm bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir araç olarak, örgütün değer sistemi ile stratejisi arasında dinamik uyum sağlayan yalnızca bir performans ölçüm sistemi değil, aynı zamanda bir stratejik yönetim sistemidir. Çünkü ölçüm sistemi, sadece daha önemli bir amaca, yani yöneticilerin stratejiyi uygulamalarına ve strateji hakkında geribildirim sağlamalarına yardımcı olacak bir stratejik yönetim sistemine ulaşılmasını sağlayacak bir araçtır.

Balanced Scorecard, üst düzey yöneticilere işletmelerini uzun dönemde başarı sağlayacak stratejiler üzerine odaklayabilecekleri yeni bir enstrümandır. İşletmenin en fazla odaklanması gereken en önemli amaçları belirleyerek, stratejik bilgileri, sorunları, süreçleri ve pek çok önemli yönetsel işlemleri organize eden bir stratejik yönetim sisteminin çerçevesini oluşturmaktadır. Bu nedenle, küresel rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmeye çalışan tüm işletmelerin Balanced Scorecard yöntemini kendi içsel süreçlerine adapte ederek etkin ve verimli bir performans ölçüm ve yönetim sistemi oluşturmaları gerekmektedir. Çünkü işletmelerin hızla değişen çevreye uyum sağlayarak rekabetçi üstünlükler elde etmeleri, varlıklarını devam ettirmeleri için gerekli olan en önemli ön koşuldur.

Kaynakça

- Akal, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, 4.B., Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara, 2000.
- Bartol, Kathryn M. ve David C. Martin, **Management**, McGraw-Hill, Inc., New York, 1991.
- Barutçugil, İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- Benligiray, Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174, Eskişehir, 1999.
- Biçer, Turgay, "Güçlü İnsan Güçlü Şirket", **Human Resources**, Yıl:1 Sayı:7, İstanbul, Mayıs 1997, ss. 12-14.
- Bilgen, Bilge, "Performans Ölçme Sistemlerinin İncelenmesi", **II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildirileri**, İ.T.Ü., İstanbul, 2001, ss. 124-129.
- Bititçi, Ümit S., A. S. Carrie ve L. McDevitt, "Integrated Performance Measurement Systems: An Audit and Development Guide", **The TQM Magazine**, Vol.9 N.1, MCB University Press, 1997, pp. 46-53.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, Interpress Basın ve Yayıncılık, İstanbul, 1992.

- Edwards, James, “ERP Balanced Scorecard and IT: How Do They Fit Together?” **Journal of Corporate Accounting & Finance**, John Wiley & Sons, Inc., 2001, pp. 3-12.
- Grady, M.W., “Performance Measurement, Implementing Strategy”, **Management Accounting**, June 1991.
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, **Balanced Scorecard**, Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Karakaş, Bülent ve Rengin Ak, “Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri**, TODAİE Yayınları No: 319, Ankara, 2003, ss. 337-351.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 9.B., Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.
- Mistepe, M. Ufuk, “Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS A.Ş.’nin Performans Göstergeleri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Yıl:10 Sayı:109, Ankara, Ocak 1998.
- Örnek, Ali Şahin, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2 Sayı:3, 2000, ss. 255-277.
- Roest, Pim, “The Golden Rules For Implementing The Balanced Business Scorecard”, **Information Management & Computer Security**, Vol.5 N.5, 1997, pp. 160-174.
- Şimşek, Muhittin ve Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar)**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- Walker, Garrett ve J. Randall MacDonald, “Designing and Implementing an HR Scorecard”, **Human Resource Management**, Vol.40 N.4, John Wiley & Sons, Inc., 2001, pp. 365-377.
- Zerenler, Muammer, **Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003.
- “Balanced Scorecard’a Giriş”, www.balancedscorecard.org, (23.05.2008).
- “Denetim Sisteminin Etkinliğinin Arttırılması ve Performans Denetimine Geçiş”, www.geocities.com/denetimdedegisimgrubu/DPT2.htm, (16.05.2008).
- “İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme”, www.hufam.hacettepe.edu.tr/performans.html, (19.05.2008).
- Arslan, Akın, “360 Derece Değerlendirme: Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2, (19.05.2008).
- Fidanboy, C. Öcal, “ISO 9000:2000 ve Proses Performans Ölçümleri”, www.danismend.com/konular/kaliteyon/KLT-PROSES%20PERFORMANS%20OLCUMLERI.HTM, (19.05.2008).