

**2012 Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 28, s.31-43**

## **BÜTÜNLEŞTİRİLMİŞ TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ**

Çağla Pınar UTKUTUĞ<sup>1</sup>

### **ÖZET**

Günümüz koşullarında işletmeler genellikle birden fazla stratejik iş birimine sahiptir. Bu stratejik iş birimlerine ait üretim, pazarlama, finansman fonksiyonları ise giderek karmaşıklaşmaktadır. Değişen ve gelişen müşteri, entellektüel sermaye, marka değeri, insan kaynakları gibi kavramlar sonucunda, geçmiş faaliyet dönemlerine ilişkin finansal ölçütler işletmelerin gerçek değerlerini ve performanslarını göstermekte yetersiz kalmıştır. Bu nedenlerle, çok boyutlu performans değerlendirme tekniklerine yönelik bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bu açığın kapatılması için geliştirilen çeşitli kurumsal performans değerlendirme yöntemleri, işletmelerin her türlü sürecini daha verimli hale getirerek karlılıklarını arttırmalarına ve büyümelerine yardımcı olmaktadır.

Toplam başarı göstergesi (TBG) yöntemi (Balanced Scorecard), temel fonksiyonlara ait performans göstergelerini sistematik olarak değerlendirmekte oldukça başarılı ve kabul gören bir yöntemdir. Ancak Gupta'nın geliştirdiği altı sigma başarı göstergesi (ASBG) yöntemi (Six Sigma Scorecard), TBG'nin liderlik açısından eksiklerini ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmanın amacı, TBG yöntemi ile ASBG yöntemini bütünleştirmektir. İki yöntemin içerdikleri ölçütler karşılaştırılarak, ihtiyaçları karşılayacak şekilde, toplam başarı göstergesi yöntemi altında liderlik boyutu, finansal boyut, müşteri boyutu, işletme içi süreçler boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olarak beş boyut altında değerlendirilmektedir. Önerilen liderlik boyutu için amaçlar ve performans ölçütleri örneklenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Başarı Göstergesi; Altı Sigma Başarı Göstergesi; Liderlik Boyutu; Stratejik Harita

### **INTEGRATED BALANCED SCORECARD**

### **ABSTRACT**

Today, businesses generally have strategic business units more than past and these strategic business units' production, marketing and financial functions are getting more complex. By the development and transformation of "customer", "human resources", "brand equity" etc. concepts, financial measures have become inadequate to point out businesses' actual values and performances. Because of these, requirement of multi dimensional performance measurement techniques has been arised. Varied corporate performance measurement techniques are developed for closing of this gap. Businesses have heighten their process efficiency and profitability by these techniques.

Balanced scorecard is a widely accepted and successful technique that evaluates systematically the performance of main functions in businesses. On the other hand six

<sup>1</sup> Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi, İşletme Eğitimi Bölümü,  
cputkutug@gazi.edu.tr

sigma scorecard technique, designed by Gupta (2004), exposes lacks of balanced scorecard within the context of leadership.

This study aims to integrate balanced scorecard and six sigma scorecard techniques to make up these deficiencies. Both techniques' measures are compared and then formed in five perspectives such as leadership perspective, financial perspective, market and customer perspective, internal business processes perspective, innovation and learning perspective under the balanced scorecard technique. Objectives and performance measures for proposed leadership dimension are illustrated.

**Keywords:** Balanced scorecard; Six Sigma Scorecard; Leadership Dimension; Strategic Map

## 1. GİRİŞ

Toplam Başarı Göstergesi (TBG) yöntemi, literatüre 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan: "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir. Ancak, modelin ilk kim tarafından geliştirildiği tartışmalıdır. Arthur M. Schneiderman, analog cihazlarda süreç performansını finansal olmayan bir yolla değerlendirmek için bu yöntemi kendisinin geliştirdiğini savunmaktadır (Schneiderman, 2006). Ayrıca bazı düşünürleri bu yöntemin 1930'larda Fransa'da ortaya çıkan (TDB) Tableau du Bord'a benzediğini ileri sürmüştür (Gürol, 2009). İlk makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton dışında daha birçok akademisyen bu konuya ilgi göstermiş, araştırmalar yapmış, yöntemi geliştirmeye gayret göstermiştir. Praveen Gupta, bu yolda farklı bir adım atarak altı sigma ile toplam başarı göstergesi yöntemlerini inceleyerek, yeni bir model ortaya koymuştur ve bu yönetime "Six Sigma Business Scorecard" (Altı Sigma Başarı Göstergesi-ASBG) adını vermiştir.

Kaplan ve Norton'un 1996 yılında yazdıkları "Balanced Scorecard" adlı kitapta, TBG yöntemi, "işletme stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi" olarak sunulmuştur. Ancak bu tanım, yöntemin amacını ve içeriğini anlatmakta yetersiz kalmaktadır. Daha detaylı bir tanım yapmak gerekirse TBG yöntemi, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında; müşteriye, işletme içi süreçlere, yenilik ve öğrenmeye ait verileri de esas alan; belirli performans ölçütleriyle bu boyutları değerleyen; boyutlar arasındaki dengenin ve uyumun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans değerlendirme sistemi ve/veya yönetim tekniğidir.

Altı sigma başarı göstergesi (ASBG) ise, optimum seviyede karlılık ve büyüme elde etmek için; ilham verici liderlere, geliştirici yöneticilere ve yenilikçi personele ihtiyaç duyan bütünsel bir kurumsal performans değerlendirme sistemi olarak tanımlanmaktadır (Gupta, 2006:14). Her işi, süreçler toplamı olarak değerlendirmekte ve her bir sürecin yönetimini, performans değerlemeleri yaparak sağlamaktadır. Tipik iş süreçleri Çizelge 1'de görülmektedir:

### Çizelge 1. İşletme Süreçleri

Muhasebe ve Ölçümler	İş Politikaları ve Süreçleri
Öğrenme ve Yenilik	İş Planlama ve Tamamlama
Araştırma ve Geliştirme	Global Pazarlama ve Satış

### Çizelge 1'in Devamı

İdari ve Tesis bazında Yönetim	İşe Alım ve Geliştirme
Bakım ve Kalibrasyon	Denetleme ve İlerleme
Liderlik ve Karlılık	Üretim ve Hizmet
Bilgi Yönetimi ve Analizi	Ortaklık ve Anlaşmalar
Satın-alma ve Tedarik zinciri yönetimi	

(**Kaynak:** GUPTA, Praveen, Six Sigma Business Scorecard, McGraw-Hill, New York, 2004, s 68)

Gupta, bu iş süreçlerinin performansını değerlemek için yedi boyut geliştirmiştir. Bu boyutlar ise liderlik ve karlılık, yönetim ve geliştirme, satış ve dağıtım, hizmet ve büyüme, personel ve yenilik, operasyonel uygulama, satın alma ve tedarikçi yönetimidir (Gupta, 2004: 67-69).

## 2. TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ BOYUTLARI, AMAÇLARI, ÖLÇÜTLERİ VE UYGULANIŞI

TBG yöntemi dört boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut finansal boyuttur. Finansal boyut, karlılıkla, kullanılan somut ve soyut varlıkların getirileriyle, yeni yatırımlarla, maliyetlerdeki azalmalarla ve gelirlerdeki artışla ilgili geleneksel finansal amaçların kullanımını teşvik etmektedir (Ensari, 2005: 57).

İkinci boyut müşteri boyutudur. Müşteri boyutu müşteri ilişkilerinin yönetilmesi için müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşterinin elde tutulması, müşteri kârlılığı ve pazar payı gibi ölçütlerin, hedeflenen pazar ve hedef tüketici bölümleri ile uyumlaştırılmasında işletmeye yardımcı olmaktadır (Hornsby ve Baxendale, 2001). Çünkü yoğun rekabet ortamında müşteri ilişkilerinin devam ettirilebilmesi, müşterilere sunulan değerlerin sürekliliğinin sağlanmasına dayanmaktadır.

Üçüncü boyut işletme içi süreçler boyutudur. Bu boyutta yöneticiler, işletmenin müşterilerine değer sunması ve bu sayede finansal getiri sağlaması için “üstün”, diğer bir deyişle “kritik” içsel süreçleri belirlemektedir. Bu süreçlerdeki gelişmeler, işletmenin müşteri memnuniyetinde ve işletmenin finansal durumunda ulaşabileceği performansın güvenilir bir göstergesini oluşturmaktadır (Ensari, 2005: 59; Kaplan ve Norton, 2006:7).

Dördüncü boyut ise yenilik ve öğrenme boyutudur. İnsan etmeni üzerine yapılan her yatırım, kısa veya uzun vadede işletmede değer yaratacak bir faaliyettir. Güdülenen ve kendini geliştirmesine destek verilen personel, işletmenin entellektüel sermayesinin insan unsurunu oluşturmaktadır. Bu boyut finansal, müşteri ve işletme içi süreçler boyutlarındaki amaçlara ulaşılmasında ve kurumsal performansın yükselmesinde etkili olacaktır. Bu boyutta, insan kaynaklarının yetenekleri ve insan kaynaklarının motivasyonu ile ilgili konular söz konusudur (Koçel, 2003: 457). Çizelge 2, bu boyutların amaçlarına ve değerlemek için kullanılacak ölçütlerine bir örnek teşkil edebilir.

İşletme bu boyutlar ve ölçütlerinin ağırlıklarının, finansal boyut %22 ve 5 ölçüt, müşteri boyutu %22 ve 5 ölçüt, örgüt içi süreçler boyutu %34 ve 8-10 arası ölçüt, öğrenme ve gelişme boyutu %22 ve 5 ölçüt olmak üzere, dengeli bir şekilde düzenlenmesi önerilmektedir (Coşkun, 2006c: 6). Toplam ölçüt sayısı 23-25 arasında olması gerektiği belirtilmektedir. Daha sonraki çalışmalarda ise, performans ölçütlerinin 20-30 arasında olmasının normal karşılanacağı ifade edilmiştir (Coşkun, 2006c: 6). Ancak, özel sektör için

finansal amaçlar genellikle kâr maksimizasyonunu dikkate alırken; kamu örgütleri için zorunlu olmasına karşın öncelikli değildir (Hopf ve diğerleri, 2005: 7). Ayrıca, kamu örgütlerinin ürettiği toplumsal fayda sağlayan ürünün satın alınması bir istekten öte, bir tercihtir. Toplumsal fayda sağlayan ürün ne kadar bireyselleşirse, müşteri kavramı o kadar özel sektördeki yaklaşıcağıdır. Dolayısıyla, önerilen ağırlıklar özel sektör işletmeleri için geçerli olup, kamu sektörü kuruluşları için değişebilir.

**Çizelge 2. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri**

	AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
FİNANSAL BOYUT	1. Gelir artışı	Satış tutarı
		Yeni müşteri
		Pazar payı
		Yeni kullanım alanı
	2. Maliyetleri düşürüp verimliliği artırma	Yeni pazar
		Yeni ürün sayısı
		Gelir döngüsü
	3. Varlık ve kaynakların etkin kullanımı ile sermaye yapısının güçlendirilmesi	FVÖK
		Personel başına maliyet
		Birim maliyet değişimi
Faaliyete dayalı maliyetleme esasına göre ölçülen maliyet dağılımı		
İşletme sermayesi devir oranı		
Nakit devri ve nakit maliyeti		
MÜŞTERİ BOYUTU	1. Müşteri memnuniyetini artırmak	Stok devir hızı
		Alacak devir hızı
		Likidite oranları
		Verimlilik oranları
	2. Yeni müşteri kazanmak ve mevcut müşterinin korunması	Sermaye getirisi
		Ürün iade sayısı
		Müşteri şikayetlerine cevap verme süresi
		Memnun müşteri yüzdesi
		Belirli bir sürede yeniden sipariş veren müşterilerin sayısı / toplam müşteri sayısı
		Yeni müşteri sayısı
3. Müşteri karlılığının artırılması	Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti	
	Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı	
	Müşteri devamlılığı oranı	
	Müşteri memnuniyeti oranı	
4. Güçlü ilişkiler kurmak	Müşteri başına toplam karlılık	
	Müşteri başına ve işlem başına maliyet	
		Müşteriyle işbirliği sonrası kazanılan değer
		Tedakçiyle işbirliği sonrası yıllık gelişme oranı

Çizelge 2'nin Devamı

İŞLETME İÇİ SÜREÇLER BOYUTU	1. Faaliyet verimliliğini artırmak	Enerji / Miktar (ton, kg, litre v.b.) İş kazası oranı Defolu ürün oranı Malzeme verimliliği
	2. Yeni ürün, farklılaştırılmış ürün geliştirmek	Yeni ürün, farklılaştırılmış ürün sayısı / Toplam ürün sayısı
	3. Hızlı ve zamanında üretim ile teslimat	Pazara ulaştırma süresi Üretim süreci zamanı Zamanında teslimat yüzdesi
	4. Satış sonrası hizmetin yükseltilmesi	Satış sonrası hizmetler için gelen şikayet oranı Garanti süresinde oluşan sorunlar Servis ağı yaygınlığı
YENİLİK VE ÖĞRENME BOYUTU	1. Personelin yeteneklerini artırmak	Eğitim Alan Personel Sayısı Örgütsel projelere katılım Personel başına verimlilik ve kar
	2. Personelin motivasyonunu artırmak ve örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmek	Personelin getirdiği öneri sayısı / Uygulanan öneri sayısı Personel başına gelir devri Personele verilen ödül çeşitleri ve sayısı Personele verilen ceza oranı Personelin talep ettiği hizmetler / işletmenin sunduğu hizmetler Personel devir hızı

(Kaynak: Kaplan ve Norton 2003:65,154, Weldeghiorgis 2004: 66,67, Koçel 2003: 456, 457'den uyarlayan Ahmet Barbak 2008: 13-20'den alıntılarla yazar tarafından sentezlenmiştir.)

Yöntemin uygulanabilmesi için yazılım desteği gerekmektedir ve bu desteği sağlayan danışman işletmeler bulunmaktadır. Bu danışman işletmeler, modelin tasarlanması, yürürlüğe koyulması ve pilot uygulama aşamalarında destek vermektedir.

Tasarım aşamasında önemli olan hususlardan biri, her bir boyuta ait amaçların işletme misyonuna ve vizyonuna uygun olarak alt amaçlar şeklinde belirlenmesidir. Yabancı literatürde bunu anlatmak için “kademeli diziler halinde” (cascading) terimi kullanılmaktadır. Bunun temelinde, amaçların birbirini desteklemesi ve birbiriyle çelişmeyen hedefleri içermesi bulunmaktadır. Bir diğer husus, yöntemin işletmede kullanılan diğer yöntemlerle uyumlu olmasının veya uyumlulaştırılmasının gerekliliğidir. Örneğin; toplam kalite yönetimi felsefesini uygulayan bir işletme, gelişim ve öğrenme boyutuna kalite çemberlerini dahil etmeli; kullanılan teknolojileri ve veritabanlarını toplam başarı göstergesi yönteminin yazılımı ile desteklemeli ve entegrasyonunu sağlamalıdır. Ayrıca, yöntemin uygulanması için kullanılan yazılım esnek olmalıdır. Çünkü her işletmenin farklı özelliklere sahip olması veya gelecekteki ihtiyaçlarının değişebilme ihtimali, farklı nitelikte boyutlara ve ölçütlere gereksinim duymasına neden olabilir. Yine de çok fazla sayıda ölçüt kullanılması, boyutların niteliklerinin birbirine karışabilme olasılığını artırdığı için ve veri karmaşası yaratabileceği için tavsiye edilmemektedir. Bu

yöntemin uygulanmasında temel olarak sorumlu olacak ekip oluşturulmalı ve bu personelin eğitimi sağlanmalıdır. Proje zaman hedefleri, iletişim ağları, kurum, bölüm, birim, birey toplam başarı göstergeleri (karneler) ve ölçütleri belirlenmeli ve tüm bu alt toplam başarı göstergeleri (karneler) için “üst hedef, hedef, orta, ön alarm, alarm” değerleri endüstri ortalamaları dikkate alınarak belirlenmelidir.

Bu hususlara dikkat ederek tasarlanan toplam başarı göstergesi yöntemi, yazılımın ve veritabanının kurgulanması ile uygulamaya dönüşür. Yöntemin uygulanmasında çıkabilecek sorunları daha çabuk görüp düzeltici önlemleri almak için pilot uygulama, yani belirli bir bölüm veya birimde, belirli bir süre denemesi uygun görülmektedir.

### 3. ALTI SİGMA BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ BOYUTLARI, AMAÇLARI VE ÖLÇÜTLERİ

Şekil 1’de de görüldüğü gibi ASBG ilham verme, planlama ve karlılık odağında süreçleri iyileştiren ve maliyetleri düşüren, yöneticilerin kontrol ettiği, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikçi çözümler üreten personelin geliştirdiği bir araçtır (Gupta, 2006:15,16). İşletmelerin amacını, süreçlerini ve tüm kültürünü inceleyen ASBG, değişik performans ölçütlerini yedi boyut altında toplamaktadır. Şekil 1 bu boyutları göstermektedir.



**Şekil 1. Altı Sigma Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi Boyutları**

(**Kaynak:** GUPTA, Praveen, Six Sigma Business Scorecard, McGraw-Hill, New York, 2004, s 69)

Gupta, ilk boyut olarak liderlik ve karlılık boyutunu ele almıştır. Liderlerin yerine getirmesi gereken kritik rolleri tanımlamıştır. Bunlar vizyon ve vizyona uygun değerlerin oluşturulması, bu değerlerin örgüt kültürü ile personele aktarılması, faaliyet düzeyinde kararların alınmasını personele devri, kurumsal düzeyde kararlar alınması ve finansal başarının yakalanmasıdır (Gupta, 2006: 75, 76).

İkinci boyut yönetim ve geliştirme boyutudur. Yöneticiler, strateji ve sonuçlar arasında bir bağlantıdır. Yöneticilerin temel sorumluluğu, sorumlu oldukları bölüm veya birimleri

planlandığı gibi geliştirmek ve beklenen sonuçları üretmektir. Dolayısıyla, optimum süreçleri yakalamak için personelden beklentileri belirlemeli ve bu yolla beklenen sonuçları temin etmelidir. Eğer buna rağmen sonuçlar istenen başarı düzeyinde değilse, bu durumda sürecin kendisi değiştirilmelidir (Gupta, 2006: 77). Sonuç olarak bu boyutta, her süreç tanımlanmalı, performans ölçütleri belirlenmeli, süreç belgelenmeli, kişiler eğitilmeli, performans verileri toplanmalı ve analiz edilmelidir (Gupta, 2006: 78).

Üçüncü boyut personel ve yenilik boyutudur. Yönetimin en önemli amacı, personelin fiziksel ve entellektüel üretkenliklerini maksimize etmektir. Bunun için etkili iş planlaması yapılması, personelin ekstra çaba için teşvik edilmesi, problemlerin önlenmesi ve yenilik için ödüller verilmesi gereklidir. Bir işin hem eğitim hem de kazanç sağlama fırsatı olabilmesi için, personele çapraz fonksiyonel (fonksiyonlar arası) eğitim, yetenek geliştirme ve güçlendirme sağlanması önerilmektedir. Yenilik ise, her süreçte ve her personel tarafından sağlanabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler bu boyutun gereğine uygun olarak, personelinin araştırması, mümkünse makale yayınlamaları, konferanslarda bildiri sunmaları, yerel okullarda ders vermeleri, yenilikleri üst düzey yöneticilere sunmaları; hatta yeniliğin getirdiği kazançları veya tasarrufları paylaşmayı desteklemelidir (Gupta, 2006: 80,81).

Dördüncü boyut satın alma ve tedarikçi yönetimidir. Satın alma sürecini ve ilgili maliyetleri optimize ederek bu boyutun performansını yükseltmek için, ana tedarikçilerle ilişkiler iyi yönetilmelidir. Tedarikçilerin performansının yönetilmesi için, tedarikçinin yeteneklerinin, kaynaklarının, değişen ihtiyaçlara ayak uydurma becerilerinin, ürün geliştirmedeki yenilikçi yaklaşımlarının ve agresif iyileştirme oranına uyumluluklarının bilinmesi ve anlaşılması gerekmektedir (Gupta, 2006:82).

Beşinci boyut operasyonel (faaliyete ilişkin) uygulama boyutudur. Bazı işletmeler kendi iç süreçlerini iyileştirmek için altı sigma anlayışını uyarlamaya başlamışlardır. Gupta, süreçlerin iyileştirilmesi dışında personel güçlendirmenin de işletmelerde yanlış uygulanabildiğini belirtmiştir. Stratejik hataların performansı ve karlılığı düşürdüğünü vurgulamıştır. Performansı değerlemek için aşağıdaki formülü (Cp) kullanmıştır. Bu formüle göre üretim faaliyetlerinde beklenen performans değeri, hata (tolerans) payını içeren performanstır ve elde edilen performans ise sürecin bu toleranslardan ne kadar saptığıdır.

$$C_p = \frac{\text{Beklenen Performans}}{\text{Elde Edilen Performans Değeri}}$$

Altıncı boyut satış ve dağıtım boyutudur. Satın alma sürecinde olduğu gibi, satış ve dağıtımda da önemli olan husus, “değer” (value) satmaktır. Satış sürecinin başarısı, yeni işlerin elde edilmesine bağlıdır. İşletmenin ürünü satan satış ve dağıtım ağının, işletmenin satış ve kar marjı beklentileriyle birlikte, bir süreç gibi yönetilmesi gerekmektedir (Gupta, 2006: 87).

Yedinci ve son boyut ise hizmet ve büyüme boyutudur. Üstün müşteri hizmetleri, büyüyen işletmelerde kritik bir rol oynamaktadır. Üstün müşteri hizmetlerinin amacı sadece müşterilerin endişelerini anlamak değil; aynı zamanda gizli veya açık ihtiyaçlarını da tahmin etmeyi gerektirmektedir. Buna bağlı olarak bu boyutun performansını yükseltmek

için satış bölümü yeni müşteriler kazanmalı ve müşteri hizmetleri bu ilişkinin güçlendirilmesini sağlamalıdır (Gupta, 2006:87,88).

Çizelge 3, bu boyutların amaçlarına ve değerlemek için kullanılacak performans ölçütlerine bir örnek teşkil edebilmektedir.

**Çizelge 3. Altı Sigma Başarı Göstergesi Yöntemi Boyutları, Amaçları ve Ölçütleri**

Kategoriler	Amaçlar	Ölçümler
Liderlik ve Karlılık (LVK)	İşletmeyi başarı ve karlılığa ulaştırmak	İletişim İlham Doğruyu Planlama Toplumu Anlamak Personeli Anlamak Personelin Tanınması Maaşlar/Karlılık Varlıkların Kullanımı Yatırımın Geri Dönüşü Borç - Özsermaye Oranı Karlılık Hissedarların Değer Artışı
Yönetim ve Geliştirme(YVG)	Büyük çaplı gelişme kaydetmek	Amaç Belirleme Gelişme Oranı İlerleme için Planlama
Personel ve Yenilik (PVY)	Personelin entelektüelliğini geliştirmek	Personel başına Yenilikçi Öneri Miktarı Personel Başına Yatırım Personel Başına Patent ve Yayın Miktarı
Satın-alma ve Tedarikçi Yönetimi (STY)	Ürünlerin maliyetini düşürmek	Materyal Geçerliliği Toplam Harcamalar/Satışlar Tedarikçinin Hata Oranı (Sigma) Tedarikçinin gelişimdeki İlerleme Ürünün Maliyeti/Satılan Hizmet
Operasyonel Uygulama (OU)	Mükemmel performansı elde etmek	Operasyonel Devir Süresi Süreç Hata Oranı (Sigma) Müşteri Hataları/Toplam Hata
Satış ve Dağıtım (SVD)	Müşteri İlişkilerini Yönetmek ve gelir sağlamak	Araştırma (Inquiry) Sayısı Yeni İş (\$)/Toplam Satış(\$) Kar Marjları (\$)/Satışlar (\$)
Hizmet ve Büyüme (HVB)	Rekabetçi Avantaj elde etmek ve büyüme	Müşteri Memnuniyeti Müşteri Sadakati İş Tekrarı (\$)/Toplam Satış (\$) Yeni Ürün veya Hizmetler Patent veya İsim Hakları



(**Kaynak:** GUPTA, Praveen, Six Sigma Business Scorecard, McGraw-Hill, New York, 2004, s 70)

#### 4. TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ VE ALTI SİGMA BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMLERİNİN FARKLILIKLARI

Genel anlamda bakıldığında, TBG yöntemi ile ASBG yöntemi arasındaki ana fark, boyutların oluşturulmasında temel alınan ölçütlerdir. TBG yöntemi, bir anlamda işletme fonksiyonlarının ayrı ayrı performanslarını değerlendirerek kurumsal performansı belirlemektedir. Bu sayede, performansı düşen birimleri, bölümleri doğrudan tespit edebilmekte ve sorunun kaynağına inebilmektedir. ASBG yöntemi ise, işletmelerdeki fonksiyonların süreçlerini temel alarak oluşturulan yedi boyut ile kurumsal performansı değerlendirmektedir. Ayrıca, TBG yöntemi her bölüm, birim ve birey bazında belirlenmiş hedeflerdeki sapmaları dikkate alması nedeniyle performansı nesnel olarak değerlendirmektedir. Ancak ASBG yöntemi ise, sorumlu yöneticilerin süreçlerin performansını kişisel puanlama yoluyla değerlemesi nedeniyle öznel bir yöntemdir. Çizelge 4 toplam başarı göstergesi ile altı sigma başarı göstergesi arasındaki farklılıkları göstermektedir.

#### Çizelge 4. Toplam Başarı Göstergesi İle Altı Sigma Başarı Göstergesi Arasındaki Farklılıkları

TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ	ALTI SİGMA BAŞARI GÖSTERGESİ
Stratejik bir yönetim sistemidir Uzun vadeli bir bakış açısı sağlar.	Performans değerlendirme sistemidir Bir işletmenin performansı hakkında genel bir bakış açısı sağlar ve performansı karlılığına doğru yöneltebilecek değerlemeler belirler.
Bir dizi ölçütün dengelenmesi ve bu dengenin geliştirilmesi amacıyla tasarlanmıştır. Vizyon ve değerler çevresinde ölçütler belirlemektedir. Boyutlar; vizyonu ve stratejiyi netleştirmek, iletişimini sağlamak, planlamak, hedefleri belirlemek, stratejik öncelikleri saptamak, geribildirim sistemini oluşturarak ve öğrenmeyi geliştirmek için kullanılmıştır. Liderlik süreci netleştirilmemiştir.	Karlılığı etkileyecek ölçütlerin tanımlanması için tasarlanmıştır. Liderlerin başarısını ve işletmenin karlılığını artırması için tasarlanmıştır. Yönetimsel ve operasyonel liderlik, yenilik, iyileştirme oranı, satış, hizmet, satın-alma ve üretim operasyonları gibi tüm iş süreçlerini içermektedir.
Her boyut için hedefler belirler	Yönetim ile personel rolleri arasında denge sağlar. Tüm boyutlar için, hedef belirlemeksizin agresif bir iyileştirme oranı elde edilmesini amaçlar.
Yöneticilerin geribildirim yoluyla öğrenmesine önem verir. Burada, yönetim sürecine dolaylı vurgu vardır. Belirlenmiş stratejik amaçların gerçekleştirilmesine odaklıdır	Süreç geribildirimlerine bakarak her seviyede öğrenmeye ve yeniliğe değerir. Tüm personelin katkısını bekler. Karlılığı artırmaya odaklıdır

#### Çizelge 4'ün Devamı

Saptanan nesnel hedef değerlere göre değerlendirilmektedir.	Tekniği uygulayan yetkili kişinin saptadığı öznel başarı değerlerine göre değerlendirilmektedir.
---	--

(**Kaynak:** GUPTA, Praveen, Six Sigma Business Scorecard, McGraw-Hill, New York, 2004, s 88'den alıntılarla yazar tarafından sentezlenmiştir)

#### 4. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ OLARAK BÜTÜNLEŞTİRİLMİŞ TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ

Toplam başarı göstergesi yöntemi, temel fonksiyonlara ait performans göstergelerini sistematik olarak değerlendirmekte oldukça başarılı ve kabul gören bir yöntemdir. Ancak Gupta'nın geliştirdiği ASBG yöntemi, TBG'nin eksiklerini ortaya çıkarmıştır.

İşletmeler ilk kuruldukları zamanlarda sınırlı ürün ve hizmet sunarak az sayıda müşteriye odaklanmaktadır. Bu aşamada işletmelerin performanslarını değerlendirmek kolaydır. Ancak işletmeler belli bir başarı düzeyine ulaştıklarında yöneticiler ve/veya liderler, yeni pazar bölümleri tanımlayarak, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek, daha fazla kaynak ve bilgi sağlayarak, büyüme ve çeşitlendirme stratejilerini geliştirmeye başlamaktadır. Bunun sonucunda ise, yürütülen faaliyetler daha karmaşıklaşmakta ve performansı değerlendirmek güçleşmektedir (Gupta, 2006: 63). Bu aşamada liderlerin yetkinliği kurumsal performansı etkileyen önemli bir değişken haline gelmektedir. Bunun önemine dikkat çeken Gupta, ASBG yönteminde öncelikli boyut olarak liderlik ve karlılık boyutunu ele almıştır. Çünkü bütün süreçlerin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi liderler ve/veya yöneticilerin sorumluluğundadır. Her işletmenin birincil amacı kârlılık olmasa da; her türlü amacın gerçekleştirilmesinde liderlik önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla, bir işletmenin kurumsal performansı değerlendirilirken, ister özel sektörde ister kamu sektöründe faaliyet gösterecek liderlik boyutu değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Özel sektörde faaliyet gösteren bir üretim işletmesi için düşünüldüğü takdirde, ASBG yönteminde yer alan operasyonel uygulama boyutunun performans değişkenleri ile yönetim ve geliştirme boyutundaki yönetime ait performans değişkenleri, Bütünleştirilmiş TBG yönteminin liderlik boyutu altında yer almalıdır. Buna karşılık, liderlik ve karlılık boyutunda yer alan karlılığa ait performans değişkenleri, Bütünleştirilmiş TBG yönteminin finans boyutu altında toplanmalıdır. ASBG yönteminde yer alan satış ve dağıtım boyutunun performans değişkenleri ve hizmet ve büyüme boyutundaki büyümeye ait performans değişkenleri, Bütünleştirilmiş TBG yönteminin müşteri ve pazar boyutunun altında ele alınmalıdır. ASBG yönteminde yer alan satın alma ve tedarik zinciri yönetimi boyutuna ait performans değişkenleri, Bütünleştirilmiş TBG yönteminin işletme içi süreçler boyutuna eklenmelidir. ASBG yönteminde yer alan yönetim ve geliştirme boyutundaki gelişim ile ilgili performans değişkenleri ise, Bütünleştirilmiş TBG yönteminin öğrenme ve gelişim boyutunda değerlendirilmelidir. Bu şekilde sistematik ve amaçlara uygun bir bütünleşme sağlanacaktır. Aşağıdaki Çizelge 5 bu bütünleşmeyi göstermektedir.

Çizelge 5’de detaylandırılan beş boyut ve bu boyutlara ait performans ölçütleri, işletmelerin önemle üstünde durdukları hedeflere göre baştan düzenlenebilmektedir. Bu durum aynı zamanda yöntemin esnekliğini de örnek teşkil etmektedir.

**Çizelge 5. Bütünleştirilmiş Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi Boyutları ve Performans Değişkenleri**

BOYUTLAR	AMAÇLAR	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Liderlik Boyutu	Yönetsel Süreçlerin Etkinliği	Uygun Amaç Belirleme Stratejik Planların Başarısı İletişimin Etkinliği
	Yüksek Sosyal Sorumluluk Bilinci	Toplumu İstek ve İhtiyaçlarını Anlama
	Liderin Etkinliği	Personele İlham Verme Personelin İstek ve İhtiyaçlarını Anlama Personelin Yetkinliklerinin ve Yetersizliklerinin Tanınması
Finans Boyutu	Yatırım Kararlarının Etkinliği	Yatırımın Geri Dönüş Hızı ve Karlılığı Karlılık Oranı
	Finansal Kararların Etkinliği	Birim Maliyet Değişimi Varlıkların Dağılımı Borç - Özsermaye Oranı Net Satışlardaki % Değişim
	Kar Dağıtım Kararlarının Etkinliği	Hissedarların Değer Artışı Pazar büyüklüğü ve Pazar payı % Değişimi Yeni Müşteri Sayısı
Müşteri ve Pazar Boyutu	Pazara Yönelik Etkinlik	Yeni Müşteri Bulmanın Ortalama Maliyeti Ürün İade Sayısı
	Müşteri İlişkilerinin Yönetiminde Etkinlik	Müşteri Başına Satış ve sipariş Miktarı Müşteri Başına Toplam Karlılık Müşteri Memnuniyeti Oranı
		Malzemelerin spesifikasyonlara uygunluğu Faaliyet Devir Süresi
İşletme İçi Süreçler Boyutu	İmalat Süreçlerinin Etkinliği	Süreç Hata Oranı (sigma) Müşteri Hataları/ Toplam Hata Tedarikçinin Hata Oranı (Sigma)
	Tedarik Zinciri Yönetiminin Etkinliği	Tedarikçinin gelişimdeki İlerleme Zamanında teslimat %
		Personel başına Yenilikçi Öneri Miktarı Personel Başına Yatırım
Öğrenme ve Gelişim Boyutu	Personelin Yeteneklerini Artırmak	Personel Başına Patent ve Yayın Miktarı Eğitim Alan Personel Sayısı
	Personelin Motivasyonunu Artırmak ve Örgütsel Bağlılığı Güçlendirmek	Personele Verilen Ödül çeşitleri ve Sayısı Personelin Talep Ettiği Hizmetler/İşletmenin Sunduğu Hizmetler
		Personelin Getirdiği Öneri Sayısı/Uygulanan Öneri Sayısı

Ayrıca, altı sigma ile süreçlerin verimliliğini değerlendirmeyen üretim işletmeleri, işletme içi süreçler boyutunda bu değerlere karşılık olarak “tasarım spesifikasyonları ile ürün/süreç spesifikasyonları (üretim aşaması ve üretim sonrası oluşan spesifikasyonlar) arasındaki farklılıkları temel alarak performans ölçütlerini oluşturabilirler. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, değerlendirmenin sadece üretilen ürünler için değil; üretim, tedarik, stok ve lojistik faaliyetlerini oluşturan süreçler adına da yapılması gerekliliğidir.

## 5. SONUÇ

TBG yöntemi, işletmelerin finansal kararlarının, pazardaki gücünün ve müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinin, faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan içsel işletme süreçlerinin, sahip olduğu personelin ve örgüt kültürünün etkinliğini belirlemekte kullanılmaktadır. Ancak yöntem, tüm bu boyutlardaki kararları veren yönetici ve liderlerin etkinliğini değerlendirme ihtiyacını da karşılamalıdır.

Örgütlerde kaynakların doğru yerlere yönlendirilmesi ve etkin kullanılması için çaba sarf eden yöneticilerin hepsinin gerçek birer lider olması mümkün değildir. Lider özellikleri taşıyan yöneticilerin izleyenleriyle etkileşimini belirleyen etmenler ise çok çeşitli olmakla beraber, sosyo-kültürel, sektörel, örgütsel ve bireysel değişkenlere bağlıdır.

Tüm liderlik modelleri transformasyonel ve transaksyonel liderlik modelleri arasında farklılaşmaktadır (Dvir, Eden, Avolio ve Schamir 2002: 735). Bu modellerin birbirlerinden ayrılması, sahip oldukları ortak özellikler nedeni ile zorlaşmaktadır. Liderlik üzerine araştırmalar değerlendirildiğinde, belirli bir yaklaşımın her koşulda örgüt performansını en üst düzeye çıkartmadığı görülmektedir. Her örgütün içinde bulunduğu çevre koşullarının, kendi kültürünün, sahip olduğu kaynaklarının yarattığı ihtiyaçlar doğrultusunda liderler yetiştirdiği söylenebilmektedir.

Liderlik boyutunun değerlendirilmesinde Çizelge 5’de örnek olarak verilen ölçütlerin yanında; liderlerin davranışlarını astları, yatay ilişkide olduğu çalışma arkadaşları ve üstleri tarafından değerlendiren çok faktörlü liderlik anketi uygulanabilir. Çok faktörlü liderlik anketi, transformasyonel liderlerin sahip olması gereken mükemmelleştirilmiş vasıflar ve davranışlar (idealized attributes and behavior), ilhamsal motivasyon (inspirational motivation), entellektüel uyarım (intellectual stimulation) ve kişiselleştirilmiş ilgi olmak üzere, dört özelliği değerlendirmektedir (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Tepper & Percy, 1994, Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003: 262, Bass ve Riggio, 2006:21,22). Bu anketin TBG yöntemi kapsamında, özellikle esnekliğin yüksek olduğu alçak tavanlı, yeniliğin ve yaratıcılığın önem kazandığı, takım bazında çalışma gruplarının olduğu ve dinamik-karmaşık çevre koşullarında faaliyetlerini göstererek rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan örgütler tarafından uygulanması önerilmektedir.

Bu bahsedilen yöntemlerle değerlendirilen liderlik etkinliğinin, işletmelerdeki yönetim fonksiyonunun etkinliğini yansıtacağı düşünülmektedir. Bu sayede işletmelerde, alınan her türlü kararın belirlenen amaçlara ve hedeflere uygun olarak yürütülüp yürütülmediği de ortaya çıkacaktır. Kurumsal performansı değerlendiren çok yönlü yöntemlerden biri olan TBG yöntemi, bu çalışmada bu amaç doğrultusunda, liderlik boyutu da eklenerek yeniden bütünleştirilmiştir.

## 6. KAYNAKLAR

Antonakis, J., Avolio, B.J. , Sivasubramaniam, N., “Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire”, **Leadership Quarterly**, 14, 2003, pp. 261–295.

Bass, B.M., Riggio, R.E., **Transformational Leadership**, Lawrence Erlbaum, 2. Edition, Mahwah, NJ, 2006, Çevrimiçi: <http://books.google.com/books?id=EIXoPPZkd1wC&pg=PA238&dq=Bass,+B.M.>

[+Riggio,+R.E.+%282006%29,+Transformational+Leadership&hl=tr&cd=1#v=onepage&q&f=false](#), 05.02.2008

- Bycio, Peter, Hackett, Rick D., Allen, Joyce C., “Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership”, **Journal of Applied Psychology**, No. 80, 1995, p 468-478
- Coşkun, Ali; “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Yıl: 8, Sayı: 1, Mart 2006, Sayfa:127-153
- Dvir, Tally, EDEN, Dov, AVOLIO, Bruce J., SHAMIR, Boas, “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”, **Academy of Management Journal**, Vol.45, No.4, 2002
- Ensari, Hoşcan; **21. y.y. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard**, Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 2005.
- Gupta, Praveen, **Six Sigma Business Scorecard**, McGraw-Hill, New York, 2004
- Gupta, Praveen, **Six Sigma Business Scorecard- Creating a Comprehensive Corporate Performance Measurement System**, McGraw-Hill Professional Publishing, 1.Edition, 2006, <http://books.google.com/books?id=tvzc0fsUUGwC&printsec=frontcover&dq=GUPTA+PRAVEEN&hl=tr#v=onepage&q=&f=false>, Çevrimiçi: 25.11.2009
- Gürol, Yonca D., “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri” <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>, Çevrimiçi: 24.11.2009
- Hopf, Richard H., Litman, David J., Pratsch, Lloyd W., Ustad, Ida M., Welch, Robert A., Tychan, Terrence J., Denett, Pauk A., “Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology, Procurement Executives’s Association”, ([www.utdallas.edu/~pineres/Balanced%20Scorecard.pdf](http://www.utdallas.edu/~pineres/Balanced%20Scorecard.pdf)), Erişim Tarihi: 17.11.2005
- Hornsby, Donavan D., Baxendale, Sidney, “Building a Balanced Scorecard for Entrepreneurs”, **Journal of Cost Management**, November-December, 2001, p4-9
- Kaplan, Robert S., Norton, David P.; **Strateji Haritaları Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, Çev.Seyda Öztürk, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 2006.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Yayınları, 9. Bası, İstanbul, 2003
- Schneiderman, Arthur M. “The First Balanced Scorecard”, 2006, [http://www.schneiderman.com/Concepts/The\\_First\\_Balanced\\_Scorecard/BSC\\_IN\\_TRO\\_AND\\_CONTENTS.htm](http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/BSC_IN_TRO_AND_CONTENTS.htm), Çevrimiçi: 24.11.2009
- Tepper, B., J., Percy, P.M., “Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire”, **Educational and Psychological Measurement**, No. 54, 1994, p 734-744.